



Il talent management nella pubblica amministrazione

Disegnare e realizzare programmi di successo sarà cruciale per gestire al meglio il ricambio generazionale

di Francesco Cannas, Paola Cantarelli, Gianmario Cinelli e Giovanni Fattore

L'analisi delle istituzioni assume un ruolo centrale negli sviluppi contemporanei di molteplici campi del sapere. Indipendentemente dalle definizioni utilizzate, nell'ultimo trentennio scienziati politici, storici, economisti e altri scienziati sociali hanno investigato la rilevanza delle istituzioni nello sviluppo degli ordinamenti politici, economici e sociali. All'interno di tale cornice, la pubblica amministrazione risulta

con sempre maggior frequenza una variabile di fondamentale interesse. Per esempio, nel libro *Political Order and Political Decay* (2014), il politologo Francis Fukuyama sostiene che lo stato di salute degli ordinamenti politici dipenda in misura prevalente dalla qualità della pubblica amministrazione: l'elemento centrale per lo sviluppo degli ordinamenti politici sarebbe l'esistenza di uno Stato capace sia di redigere e far applicare un sistema di leggi, sia di fornire beni e servizi pubblici, come la sicurezza, la salute e l'istruzione.

Una delle possibili angolature da cui si può cercare di valutare la qualità della pubblica amministrazione in un dato Paese è l'analisi delle caratteristiche socio-demografiche e reddituali dei suoi dipendenti pubblici. Nel contesto italiano, tali caratteristiche evidenziano molteplici criticità.

In primo luogo, nel 2015 l'età media dei dipendenti pubblici italiani era di circa 50 anni e i *civil e pub-*

Il presente articolo deriva da una ricerca finanziata da Deloitte, E&Y, KPMG e PwC, che si ringraziano.

lic servants con un'età superiore ai 50 anni rappresentavano complessivamente quasi il 55 per cento del totale (1). Secondo l'OCSE, la percentuale degli impiegati nella pubblica amministrazione centrale con età superiore ai 55 anni è passata dal 32 per cento nel 2010 al 45 per cento nel 2015, presentando il valore più alto di tutti i Paesi sviluppati presi in considerazione, la cui media è 25 per cento (2).

In secondo luogo, nel nostro Paese la percentuale dei laureati che lavorano nel pubblico impiego è nettamente più bassa rispetto a quella degli omologhi di altri Paesi europei: il 30,5 per cento in Italia contro il 45 per cento del Regno Unito e il 51 per cento circa della Francia (3). Sotto il profilo della

formazione, un altro connotato distintivo del contesto italiano è legato al background di tipo prevalentemente giuridico-amministrativo dei suoi dipendenti pubblici ai livelli apicali.

Infine, un ulteriore elemento che caratterizza la pubblica amministrazione italiana è dato dalla distribuzione fortemente polarizzata delle retribuzioni. Nel 2017 i funzionari italiani percepivano redditi significativamente inferiori rispetto alla media degli altri Paesi sviluppati quando occupavano posizioni di *junior* o *middle management* e significativamente superiori quando invece si trovavano nei vertici delle amministrazioni. Nonostante recenti innovazioni normative abbiano posto dei limiti alle retribuzioni dei dirigenti di vertice, non sono state ancora realizzate politiche di si-

stema volte a omogeneizzare i compensi tra i diversi livelli.

La situazione italiana si presenta pertanto critica per quanto riguarda diverse caratteristiche del personale al vertice; tuttavia, proprio l'elevata età della dirigenza apre anche un'importante finestra di opportunità: nei prossimi anni si libereranno numerose posizioni dirigenziali, con la conseguente possibilità di coprirle con personale selezionato in base a criteri maggiormente coerenti alle sfide contempo-

po e gli obiettivi della gestione dei talenti (4). In particolare, possono essere individuati tre diversi filoni concettuali: il primo sovrappone il talent management allo *strategic human resource management*, analizzando ogni fase delle carriere professionali; il secondo considera principalmente il *succession planning*, ossia le politiche adottate per sostituire i ruoli di maggiore rilevanza all'interno di un'organizzazione; il terzo filone pone l'enfasi sulla necessità di selezionare e valorizzare, in

ogni ruolo, lavoratori altamente performanti. Nonostante permanga un'elevata incertezza sotto il profilo teorico, negli ultimi venti anni sono stati disegnati numerosi programmi di gestione dei talenti, sia nel settore privato sia in



quello pubblico.

Una preconditione alla concettualizzazione del talent management è il processo attraverso il quale si definisce cosa sia un talento. In uno studio del 2013, Gallardo-Gallardo e colleghi sintetizzano in un framework teorico i diversi significati che il termine «talento» assume nella letteratura manageriale (5). In primo luogo, gli autori affermano che si possono distinguere concettualizzazioni inclusive – in cui i talenti sono tutti i dipendenti di un'organizzazione – o esclusive – dove lo sono solo una parte di essi. In secondo luogo, gli autori differenziano un approccio in cui il talento è definito come una caratteristica di un individuo (*object approach*) da un approccio in cui talenti sono alcuni individui (*subject approach*), come i lavoratori altamen-

Cos'è il talent management

A partire dallo studio McKinsey *A War for Talent* del 1997, il talent management è diventato oggetto d'indagine sia del mondo accademico sia di quello dei practitioner. Nonostante il forte interesse suscitato, ancora oggi il dibattito è aperto circa la definizione, lo sco-

(1) Ragioneria Generale dello Stato, *Conto annuale 2015 sul pubblico impiego*, 2017.

(2) OECD, *Government at a Glance 2017*, Paris, 2017, disponibile online su: http://dx.doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en.

(3) Forum PA, *Pubblico Impiego – Una rivoluzione necessaria*, 2014.

(4) R.E. Lewis, R.J. Heckman, «Talent Management: A Critical Review», *Human Resource Management Review*, 16(2), 2006, pp. 139-54.

(5) E. Gallardo-Gallardo, N. Dries, T.F. González-Cruz, «What Is the Meaning of 'Talent' in the World of Work?», *Human Resource Management Review*, 23(4), 2013, pp. 290-300.

te performanti o quelli dotati di eccellenti potenzialità. All'interno del primo caso, il talento può derivare da quattro aspetti: l'abilità naturale, intesa come insieme di competenze logiche e relazionali (*natural ability*); la padronanza di un set di conoscenze e competenze specifiche (*mastery*); la dedizione verso il ruolo o l'organizzazione (*commitment*); l'adeguatezza rispetto alle regole di funzionamento e la cultura dell'organizzazione (*fit*).

Secondo la definizione di Collings e colleghi (6), una delle più citate dalla letteratura e probabilmente la più rilevante per il contesto pubblico, il talent management strategico è dato dall'insieme di attività e processi che comportano la sistematica identificazione delle posizioni chiave che contribuiscono al vantaggio competitivo sostenibile di un'organizzazione, lo sviluppo di un *talent pool* di candidati dotati di elevato potenziale e altamente performanti per riempire tali posizioni, e lo sviluppo di una struttura di gestione del personale differenziata per garantire il loro continuo impegno verso gli obiettivi dell'organizzazione.

A prescindere dal filone concettuale adottato, i diversi studi sono accomunati da due elementi (7).

■ In primo luogo, l'individuazione di tre insiemi di pratiche e attività del talent management: (i) il reclutamento, la selezione e il succession planning; (ii) la formazione e lo sviluppo; (iii) la *retention*.

■ In secondo luogo, il consenso circa l'impossibilità di delineare un unico programma di talent management applicabile indipendentemente dai contesti, dalle strategie delle singole organizzazioni e dai profili professionali cui è rivolto.



Il talent management strategico riguarda lo sviluppo di un talent pool di candidati altamente performanti

Differenti autori, pur individuando alcune dimensioni di analisi comuni, sostengono che specifiche decisioni vadano contestualizzate caso per caso, enfatizzando l'efficacia di un approccio contingente. Per esempio, con riferimento alla concettualizzazione del significato stesso di talento, programmi di talent management diversi privilegeranno definizioni diverse.

Le esperienze internazionali

Il progressivo invecchiamento dei dipendenti pubblici può rappresentare una straordinaria opportunità per dare avvio a un ricambio non solo generazionale all'interno del settore pubblico. In quest'ottica, programmi di individuazione e gestione dei talenti possono rap-

presentare un importante strumento. A ciò si aggiunge l'opportunità di fare leva anche sulla *public service motivation*, ovvero sulla naturale predisposizione di alcuni individui a lavorare per istituzioni e organizzazioni pubbliche (8). L'esistenza della public service motivation suggerisce la presenza di una domanda diffusa di giovani interessati a lavorare nel settore pubblico, che però rischia di rimanere inespressa in assenza di programmi ben congeniati.

Lo scopo della nostra ricerca è stato quello di analizzare, sia sotto il profilo teorico sia sulla base di casi concreti, programmi di talent management nel settore pubblico in alcuni Paesi industrializzati. Gli obiettivi specifici della nostra ricerca sono riassumibili in tre punti. In primo luogo, ci siamo occupati del perché può essere importante introdurre programmi di talent management, individuando gli elementi positivi che accomunano le differenti esperienze. In secondo luogo, ab-

(6) D.G. Collings, K. Mellahi, «Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda», *Human Resource Management Review*, 19(4), 2009, pp. 304-13.

(7) M. Thunnissen, P. Boselie, B. Fruytier, «A Review of Talent Management: 'Infancy or

Adolescence?», *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 2013, pp. 1744-61.

(8) J.L. Perry, L.R. Wise, «The Motivational Bases of Public Service», *Public Administration Review*, 50(3), 1990, pp. 367-73.

biamo cercato di capire cosa è necessario fare affinché un programma risulti efficace, ossia le tipologie di variabili che vanno prese in considerazione per realizzare un programma di successo. In ultimo, per rispondere al come, abbiamo individuato i principali strumenti operativi utilizzati nei programmi presi in considerazione.

L'analisi è stata svolta attraverso un processo ricorsivo di analisi della letteratura e studio empirico di alcuni casi internazionali, individuati tramite Internet o conosciuti dagli autori, e del contesto italiano. In una fase iniziale, utilizzando un approccio deduttivo, l'analisi della letteratura, con riferimento ha permesso di individuare un insieme di ragioni, dimensioni fondamentali e strumenti alla base di programmi di talent management nel settore pubblico. Ciò ci ha permesso di sviluppare una griglia di analisi e lo schema di interviste realizzate con gli *informant* nazionali e internazionali. Successivamente, attraverso un approccio induttivo, i risultati sono stati confrontati con le evidenze suggerite dallo studio empirico dei casi internazionali e del contesto italiano. Questo ci ha consentito di valutare la bontà dei risultati della fase teorica iniziale e di individuare nuove variabili di analisi.

I sistemi di talent management nel settore pubblico sono ancora raramente diffusi. Per questo, sono stati considerati i casi per cui è stato possibile realizzare delle interviste o reperire le informazioni necessarie per compiere una valutazione robusta sui programmi, a eccezione dell'esperienza realizzata nel Sud-est asiatico, dove una ricerca accademica è stata precedentemente condotta (9). In particolare, i casi internazionali riguardano Pa-

tabella 1 | i programmi di talent management nel settore pubblico esaminati

1	Il Civil Service Fast Stream Program nel Regno Unito (https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service-fast-stream)
2	Il Fast Track Program del governo dell'Estonia (https://riigikantselei.ee/en/top-civil-service-excellence-centre)
3	L'Excellence Program del governo dello Stato del Queensland in Australia (https://www.forgov.qld.gov.au/leadership-talent-management-strategy)
4	U.S. Army Talent Management program negli Stati Uniti (https://www.army.mil/article/181517/qa_the_armys_new_talent_management_system)
5	Il sistema di Recruitment della municipalità di New York (https://www1.nyc.gov/jobs/index.page)
6	Il programma della Commissione Europea (in corso di elaborazione)

esi o organizzazioni che hanno sviluppato un sistema di gestione dei talenti integrato – il Regno Unito, l'Estonia, l'esercito USA e lo Stato del Queensland in Australia – e Paesi che, pur non avendo avviato un programma sistematico di questo tipo, hanno introdotto strumenti di sostanziale gestione dei talenti nelle fasi di reclutamento, sviluppo o retention dei loro dipendenti pubblici – la città metropolitana di New York e la Commissione Europea (Tabella 1). Non è stato possibile, per la natura dei dati disponibili, compiere una valutazione controfattuale dei programmi: tale analisi avrebbe implicato dimostrare che l'efficacia della pubblica amministrazione fosse migliorata nei Paesi in cui erano stati realizzati dei programmi di talent management, e che tale miglioramento fosse imputabile ai programmi stessi. Tuttavia, alcuni indicatori – il 16° posto dello schema di reclutamento UK nella classifica dei lavori più popolari secondo i laureati britannici, il forte incremento nel numero di domande per le posizioni disponibili nell'amministrazione della città metropolitana di New York, l'istituzionalizzazione e l'estensione del programma in Estonia suggeriscono

che, almeno per alcune dimensioni, i programmi siano risultati efficaci. Inoltre, le interviste hanno permesso di valutare le percezioni di soggetti coinvolti sull'efficacia delle singole dimensioni oggetto d'indagine (Tabella 2). Per esempio, il dipartimento di Human Resources dello Stato estone aveva già realizzato un'autovalutazione sulla bontà delle misure dei propri programmi.

Perché il talent management nel settore pubblico

Dall'analisi della letteratura e dallo studio dei casi internazionali emergono alcuni elementi che accomunano i differenti programmi di talent management, specie per quel che concerne i loro obiettivi, la concettualizzazione di talento adottata e il ruolo strumentale che i programmi di talent management svolgono per innescare processi di cambiamento all'interno della pubblica amministrazione.

Per quanto riguarda gli obiettivi, i diversi programmi hanno perseguito quattro principali finalità. In primo luogo, le analisi svolte mostrano che i programmi di talent management permettono di attrarre verso le amministrazioni pubbliche persone ad alto potenziale che

(9) O. Poochaoren, C. Lee, *Talent Management in the Public Sector. A Comparative Study in Singapore, Malaysia and Thailand*, Lee Kuan School of Public Policy Paper Series (LKYSPP 14-15), 2013.

tabella 2 | schema interviste informant casi internazionali

	DOMANDE		RISPOSTE
RECRUITMENT	Chi/Target		
	A.1	Numero dipendenti pubblici	N
	A.2	Numero selezionati nel TM	N
	A.3	Tasso d'ammissione nel TM	%
	A.4	Requisiti d'accesso	Aperta
	A.4.1	Scolastici	si/no
	A.4.2	Linguistici	si/no
	A.4.3	Etnici	si/no
	A.4.4	Anagrafici	si/no
	A.4.5	Candidati interni/esterni	si/no
	A.4.6	Altro	trascrizione
	Processo di selezione e competenze		
	A.5	Procedure di selezione	Aperta
	A.5.1	Test	si/no
	A.5.2	Scolastici	si/no
	A.5.3	Linguistici	si/no
	A.5.4	Etnici	si/no
	A.5.4	Anagrafici	si/no
	A.5.5	Altro	trascrizione
	A.6	Se ci sono dei candidati esterni, quanto è il rapporto fra ammessi esterni e ammessi interni?	%
	A.7	Quali sono le competenze ricercate per i profili selezionati?	Aperta
	A.8	Esiste un framework codificato?	si/no
	A.9	Che attore gestisce i processi di recruitment?	Aperta
STAFFING	A prescindere da eventuali training successivi all'ammissione del programma, che dopo analizzeremo in modo dettagliato...		
	B.1	I partecipanti hanno l'obbligo di rimanere nel settore pubblico al termine del programma?	si/no
	B.2	Qual è la destinazione delle persone che fanno il programma? (ministero centrale,...)	Aperta
	B.3	Che ruolo hanno all'interno della destinazione?	Aperta
TRAINING & DEVELOPMENT	Formazione formale		
	C.1	Puoi descriverci l'offerta formativa del programma di training?	Aperta
	C.1.1	Durata	N
	C.1.2	Fulltime/Partime	si/no
	C.1.3	Campo/aula	si/no
	C.1.4	Descrizione attività gruppo/individuali	si/no
	C.1.5	Altro	trascrizione
	Training on the Job		
	C.2	Esistono meccanismi di training on the job?	si/no
	C.3	Quali sono?	Aperta
	C.3.1	Mentorship	si/no
	C.3.2	Coaching	si/no
	C.3.3	Altro	trascrizione
	C.4	Esiste la possibilità di accedere ad ulteriori momenti formativi, interni o esterni alla PA?	si/no
	C.5	Quali sono?	Aperta
	C.5.1	Scholarship	si/no
	C.5.2	Seminari interni	si/no
	C.5.3	Altro	trascrizione
	Sistema di valutazione		
	C.6	I sistemi di valutazione sono basati prevalentemente sulle competenze o sulle performance?	0/1
	C.7	Puoi descrivere i meccanismi di valutazione?	Aperta
RETENTION	Attrattività della posizione		
	D.1	Qual è il livello di personalizzazione dei percorsi di carriera?	Aperta
	D.2	I selezionati godono di un percorso di carriera velocizzato?	Aperta
	D.3	Se sì, quale può essere il differenziale di velocità?	Aperta
	D.4	I selezionati godono di salari competitivi rispetto al settore privato?	Aperta
	D.5	I selezionati godono di un salario maggiore rispetto agli altri dipendenti della PA?	Aperta
	D.6	Ci sono altre caratteristiche dell'offerta che rendono il lavoro attrattivo?	Aperta

© STOCK - FLORENT



I programmi di talent management permettono di attrarre verso le amministrazioni pubbliche individui ad alto potenziale

altrimenti difficilmente ne sarebbero entrate a far parte: disegnare posizioni professionali di eccellenza ha incentivato studenti con brillanti percorsi accademici a candidarsi. Per esempio, nel Regno Unito, il 26 per cento dei selezionati al Civil Service Fast Stream Program provengono da Oxford e Cambridge, una percentuale sensibilmente più alta rispetto a quella riscontrata nelle altre procedure di *recruiting* all'interno del pubblico impiego. In secondo luogo, l'introduzione di programmi di talent management ha permesso un maggiore confronto orizzontale fra diversi settori e livelli di governo. Questo confronto è stato ulteriormente agevolato nei casi in cui fossero previsti incontri al termine del percorso. In Estonia, il Fast Track Program ha innescato l'organizzazio-

ne di un incontro annuale fra tutti i vertici della pubblica amministrazione, mirando a ridurre i problemi di comunicazione orizzontale fra le varie unità amministrative. Un terzo obiettivo che ha accomunato tutti i programmi di reclutamento e sviluppo delle persone di talento nelle amministrazioni pubbliche è stato il miglioramento dell'immagine e della reputazione delle pubbliche amministrazioni. In tutti i casi analizzati sono state realizzate delle vere e proprie politiche di *branding* volte a rilanciare l'orgoglio di lavorare in organizzazioni pubbliche – attraverso un nuovo linguaggio nella comunicazione delle posizioni vacanti, canali social specifici ed eventi nelle università più prestigiose. In ultimo, i programmi di talent management hanno permesso di condur-

re sperimentazioni all'interno della pubblica amministrazione. Realizzare programmi rivolti a un numero esiguo di dipendenti pubblici ha favorito esperimenti su piccola scala, permettendone l'estensione soltanto dopo un'attenta valutazione degli esiti. Nella città metropolitana di New York, il team del NYC Tech Jobs ha creato un nuovo motore di ricerca in grado di mostrare le posizioni aperte nella pubblica amministrazione cittadina in base agli interessi e al percorso professionale degli aspiranti candidati, incrementando notevolmente il numero di domande presentate.

Un ulteriore elemento che accomuna i casi empirici analizzati e l'impostazione prevalente della letteratura di riferimento è che il talento viene spesso concettualizzato come il possesso di un bagaglio di competenze composito, specifico e completo rispetto alle responsabilità e peculiarità di un certo ruolo in una determinata tipologia di amministrazione pubblica e in uno specifico contesto. Nel Regno Unito, il Fast Stream Program prevede assunzioni in 15 tipologie di schemi differenti, improntati su specifiche competenze – economisti, ingegneri, esperti ICT, di gestione del personale e altri. Ogni schema è disegnato su misura in base alle competenze richieste, con notevoli differenze nelle pratiche di selezione, sviluppo e retention.

L'ultima motivazione a favore dell'adozione di programmi di talent management che emerge dall'analisi empirica è il suo legame con processi di *change management* nelle organizzazioni pubbliche. Quando ben disegnati e gestiti, i primi fungono da catalizzatore per



Francesco Cannas

è policy advisor al Parlamento Europeo e ha lavorato come ricercatore in Government, Health and not for Profit presso SDA Bocconi School of Management.
francesco.cannas@europarl.europa.eu

© Egea SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

i secondi. In altre parole, introducendo un numero limitato ma diffuso di risorse ad alto potenziale ai vari livelli gerarchici delle amministrazioni pubbliche, i programmi di talent management possono essere una leva particolarmente efficace per il cambiamento della PA italiana. In effetti, uno dei fattori che maggiormente ostacola i processi di cambiamento all'interno della nostra pubblica amministrazione è la mancanza di supporto e le resistenze dei suoi vertici. In quest'ottica, l'introduzione di talenti dotati di spiccate capacità innovative e di un elevato spirito pubblico può favorire la creazione di una classe dirigente capace di vincere le resistenze al cambiamento insite nel sistema pubblico del Paese. In particolare, i programmi di talent management possono rappresentare una leva di change management per innescare processi che riflettano l'evoluzione del ruolo della pubblica amministrazione nella società, agevolando il passaggio da un modello di Stato legalistico di stampo weberiano a impostazioni che valorizzino capacità di *public management* e modelli di *public governance*. Le prime permettono di porre l'enfasi sui risultati attesi, la valutazione degli esiti e l'assegnazione di definite responsabilità manageriali. I modelli di public governance, invece, considerano l'attore pubblico parte rilevante di network multi-dimensionali di soggetti pubblici e privati, prevedendo una molteplicità di centri decisionali e di implementazione. Introducendo talenti dotati di competenze specialistiche in modo diffuso e trasversale nell'intero settore pubblico, i programmi sembra-


© iStock - PEPERIMAGES

I neo-dirigenti hanno lamentato un'elevata solitudine percepita

no promuovere entrambe le impostazioni.

Come disegnare un programma di talent management efficace

È fondamentale individuare le tipologie di variabili che vanno prese in considerazione per realizzare un programma di talent management efficace. Durante le nostre interviste, infatti, un ex partecipante di un corso-concorso ha sostenuto che un limite importante della sua esperienza è stato dovuto al fatto che, al termine dei tre anni del programma, i neo-dirigenti sono stati inseriti in diverse unità amministrative, privi di riferimenti quali una struttura *ad hoc* o di reti formali di scambio orizzontale. In un contesto di elevata solitudine percepita, ai neo-dirigenti spesso è mancata la forza innovatrice necessaria a produrre l'auspicato effetto di destabilizza-

zione e, come meccanismo di difesa, è prevalso il ricorso alla burocratizzazione. L'esempio sembra suggerire che, in assenza di una struttura di risorse umane differenziata, l'intero programma del corso-concorso ha rischiato di rivelarsi poco efficace.

Dalla letteratura e dall'analisi empirica emergono dieci dimensioni rilevanti per realizzare un programma di talent management efficace (Tabella 3): (i) la definizione di talento, in base a un approccio soggettivo o oggettivo; (ii) il criterio guida delle politiche di selezione – competenze, doti attitudinali e logiche, nozioni; (iii) il talent pool, cioè il bacino da cui pescare i selezionati, che può essere interno o esterno all'organizzazione; (iv) l'importanza della public service motivation; (v) il locus dei talenti, ossia la definizione delle posizioni che i selezionati



Paola Cantarelli

è assegnista di ricerca presso la Scuola Superiore Sant'Anna e ricercatrice in Government, Health and not for Profit presso SDA Bocconi School of Management.

paola.cantarelli@santannapisa.it

tabella 3 | le dimensioni rilevanti per un programma di talent management

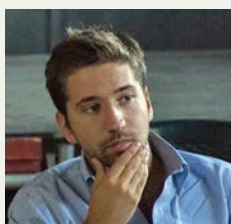
Attività	Dimensioni		
Recruitment, & succession planning	Definizione di talento - mastery, natural ability, commitment, fit	Human resources differenziata	Public service motivation
	Il criterio guida delle politiche di selezione – competenze, doti attitudinali e logiche, nozioni		
	Il talent pool, il bacino da cui pescare i selezionati, che può essere interno o esterno all'organizzazione		
	Il locus dei talenti, ossia la definizione delle posizioni che i selezionati occuperanno all'interno dell'organizzazione		
Training & development	L'insieme dei momenti formativi teorici e sul campo	Human resources differenziata	Public service motivation
	I sistemi di valutazione e avanzamento delle carriere, che possono essere incentrati sull'analisi delle performance, competenze o conformance		
Retention	L'utilità dei diversi tipi di mobilità – territoriale, settoriale o geografica	Human resources differenziata	Public service motivation
	L'efficacia delle politiche di retention utilizzate dal settore privato		

nati occuperanno all'interno dell'organizzazione; (vi) la necessità di una struttura di human resources differenziata per i talenti; (vii) l'insieme di momenti formativi teorici e sul campo; (viii) i sistemi di valutazione e avanzamento delle carriere, che possono essere incentrati sull'analisi delle performance, competenze o *conformance*; (ix) l'utilità dei diversi tipi di mobilità – territoriale, settoriale o geografica; (x) l'efficacia delle politiche di retention utilizzate dal settore privato. A seconda dei casi, esse sono orizzontali o ascrivibili all'interno dei tre insiemi di pratiche e di attività del talent management. Risulta evidente che vi è un'associazione fra coppie di variabili – per esempio a una definizione di talento inteso come *mastery* logicamente seguono delle politiche di selezione basate sulle competenze. Ed è altrettanto prevedibile che approc-

ci o sistemi diversi di talent management potranno non includere tutte le dimensioni o aggiungerne di nuove, rilevanti in determinati contesti. Tuttavia, le informazioni disponibili suggeriscono che ognuna delle dieci variabili deve essere oggetto di un'indagine specifica, rappresentando un nodo critico che, se tralasciato, potrebbe minare l'efficacia di un intero programma.

La necessità di utilizzare un approccio contingente, fortemente diffusa fra i principali autori e practitioner del talent management, rende impossibile delineare un modello ottimale. La scelta più appropriata su ognuna delle dieci dimensioni – per esempio come disegnare i sistemi di valutazione, che tipo di mobilità incentivare – deve essere funzione del contesto, della strategia dell'amministrazione e dei profili professionali cui lo specifi-

co programma è rivolto. Il lavoro svolto dall'esercito degli Stati Uniti rappresenta il caso internazionale in cui tale processo contingente è stato svolto con maggior rigore. In una prima fase, l'unità del talent management delle forze armate americane ha concettualizzato la propria definizione di talento e di talent management, valutato i pro e contro dei cinque modelli più diffusi e, sulla base di questi, abbozzato un sistema ibrido. Successivamente, ha individuato categorie e principi connessi alla gestione del talento, ritenuti essenziali per il disegno di un programma. In ultimo, è stato sviluppato un sistema di talent management specifico, fortemente ancorato alla strategia aziendale, ed è stato individuato un insieme di interventi – chiamati integratori – necessari a innescare il processo di cambiamento atteso.


Gianmario Cinelli

è ricercatore in Government, Health and not for Profit presso SDA Bocconi School of Management.

gianmario.cinelli@unibocconi.it

L'evoluzione delle competenze nella pubblica amministrazione

L'annunciata staffetta generazionale e il Piano Triennale per l'informatica nella pubblica amministrazione riportano l'attenzione sul tema dell'**evoluzione delle competenze nella PA**.

Una pubblica amministrazione moderna, orientata ai cittadini e in grado di sfruttare la leva del digitale per ripensare il modo di progettare, costruire ed erogare servizi ha bisogno di una **forte introduzione di tecnologie ma ancora di più e soprattutto ancora prima di significativi interventi sulle skill manageriali e tecniche, sui modelli di apprendimento e di collaborazione**.

Quali sono le priorità?

- Identificare dei target con la logica paretiana, ovvero partendo da quel 20 per cento che orienta l'80 per cento dei risultati di un potenziale cambiamento, intervenendo sulle figure manageriali (dirigenti e quadri) con attività di formazione e riqualificazione focalizzate su skill manageriali, sulle competenze digitali di base orizzontali (per esempio, design organizzativo delle strutture e dei modelli operativi, sugli aspetti di motivazione, *collaboration* e *problem solving*) e verticali (specifiche relativamente agli ecosistemi che sono chiamati a sviluppare, come agricoltura, sicurezza, trasporti, turismo ecc).
- Intervenire sul resto della workforce del pubblico sia con interventi formativi mirati sia con piattaforme digitali dove rendere disponibili a costi sostenibili dei contenuti formativi di valore, fruibili in modalità anche autonoma, costantemente aggiornati con meccanismi di verifica dell'utilità e dell'effettiva utilizzazione.

Per supportare questi tipi di interventi risulta fondamentale:

1. individuare una **struttura** (nuovo Formez) o un **modello di collaborazione** tra gli enti (per esempio, AgID, SOGEI) e i ministeri interessati (per esempio, MIUR e Funzione Pubblica) che possa costituire un riferimento dinamico per le competenze del futuro di cui la PA avrà bisogno (per esempio, **Digital Learning Academy della PA**);

2. costituire presso le regioni un **osservatorio territoriale delle competenze delle PA locali** con riferimento alle specifiche esigenze e vocazioni di contesto;
3. collocare i **meccanismi di finanziamento e di investimento** in formazione delle nuove competenze della PA fuori dalla *spending review* degli enti e dai vincoli di bilancio, spingendo a livello UE per ridefinire le regole sui Paesi che dimostrano maggiore qualità ed efficacia nei modelli formativi;
4. introdurre nelle gare pubbliche di tecnologia una componente obbligatoria di **change management e formazione** (per esempio, 10 per cento) orientati al corretto e concreto utilizzo delle opportunità tecnologiche;
5. gestire l'annunciata «staffetta generazionale» con un controllo all'ingresso e dei percorsi di sviluppo dedicati che privilegino le competenze digitali e manageriali.

Questi interventi dovrebbero coprire aree prioritarie, come per esempio quelle relative alla promozione di competenze digitali, promuovendo competenze tra cui quelle digitali sono:

1. *digital awareness and culture*;
2. *user experience design* dei servizi digitali con un chiaro orientamento a modelli semplici di fruizione da parte dei cittadini;
3. *big data e analytics* con riferimento alla componente di *open data* e di servizi;
4. *blockchain*;
5. *API, open platforms* e interoperabilità tra ecosistemi;
6. *digital payments*;
7. *cloud computing*;
8. comunicazione, *social listening and engagement*, integrazione dei canali digitali (*digital citizenship*);
9. *digital transformation* dei processi e dei modelli operativi;
10. *data & cyber security*.

(A cura di Donato Ferri, E&Y)

BOX 1

Il talent management e la pubblica amministrazione locale nell'era della digitalizzazione

Nei prossimi anni numerosi fattori, quali l'invecchiamento della popolazione, l'avvento dei *millennials*, le risorse finanziarie limitate e la crescita significativa delle spese correnti nei bilanci pubblici determineranno un cambiamento rilevante nella modalità di erogazione dei servizi da parte delle pubbliche amministrazioni locali (PAL). Il cambiamento più importante sarà legato all'introduzione di nuovi servizi erogati attraverso tecnologie digitali. Per far fronte a tali sfide, le pubbliche amministrazioni locali devono definire una **talent strategy** coerente con le priorità politiche e amministrative e disegnare **programmi di talent management** differenziati **mirati allo sviluppo di ciascuna professionalità**, programmi che devono essere **rispondenti alle crescenti** sfide generate dalle **esigenze dei cittadini e delle imprese**. Dobbiamo infatti tenere a mente che le PAL (nelle loro diverse articolazioni) rappresentano i **principali punti di contatto** con i cittadini e il mondo delle imprese relativamente ai servizi anagrafici, del lavoro, della sanità, dei trasporti, e così via. Nel definire la talent strategy e impostare i programmi di talent management le pubbliche amministrazioni locali devono sfruttare la scia della **trasformazione digitale**, ammodernando l'operatività interna e i servizi erogati. In un contesto spesso caratterizzato dall'assenza di piani di assunzioni e dalla carenza di competenze digitali a livello dirigenziale e non, le PAL sono chiamate ad **accrescere le competenze digitali esistenti** e a **sviluppare nuove professionalità «digital»**, quali per esempio il *data scientist*, il *service designer*, il *social media expert*, ponendo al centro i bisogni degli utenti finali nel definire i programmi di talent management.

Vista la loro funzione nel contesto socio-economico del Paese e la prossimità alle esigenze di cittadini e imprese,

le PAL sono chiamate a proseguire il percorso di cambiamento **capitalizzando i talenti esistenti**, arricchendo e diversificando le competenze per sfruttare appieno le potenzialità della digitalizzazione. Per indirizzare al meglio l'impegno delle PAL nel gestire e sviluppare i talenti, è importante individuare una serie di elementi abilitanti quali:

- la presenza di una strategia digitale finalizzata a una radicale trasformazione dell'organizzazione dei servizi erogati;
- un adeguato investimento nello sviluppo di skill digitali;
- la centralità dell'utente nei programmi di training;
- la cultura aperta all'innovazione, alla collaborazione e al rischio.

Le strategie di talent management sono tra i temi affrontati nel volume di William Eggers, del Center for Government Insights di Deloitte, recentemente tradotto in italiano con il titolo *Pubblica Amministrazione Digitale. Innovazioni e tecnologie al servizio del cittadino*. Il testo offre una panoramica internazionale sulle **soluzioni digitali** e sulle **tecnologie** che stanno rivoluzionando l'**offerta dei servizi** a tutti gli stakeholder di molte pubbliche amministrazioni a livello mondiale. Tra i vari esempi di successo citati, particolarmente calzante è quello della Digital Academy del Dipartimento Lavoro e Pensioni del Regno Unito che, vista l'impossibilità di assumere personale dall'esterno, ha introdotto per i propri dipendenti un **percorso formativo di sei settimane progettato e disegnato internamente** e che ha tra i suoi elementi distintivi un ambiente di lavoro creativo e una modalità di apprendimento innovativa.

(A cura di Guido Borsani, Deloitte)

BOX 2

... e come realizzarlo

Una volta delineate le dimensioni attraverso le quali configurare un programma di talent management, il focus dell'analisi passa agli strumenti operativi in grado di garantire un'efficace implementazione dei programmi. Differenti strategie di reclutamento, sviluppo e reten-

tion del personale, infatti, determinano l'impiego di diversi mezzi. Anche laddove è stata effettuata un'indagine specifica su ognuna delle variabili rilevanti, in assenza della capacità di tradurre le scelte compiute in buone pratiche rimane il rischio che il programma fallisca. Dall'analisi dei casi internazionali sono stati ricava-

ti quattro insiemi di strumenti: (i) lo sviluppo di un sistema delle competenze, che guidi le varie attività dei programmi di talent management (si vedano i due Box come esempi per lo sviluppo di competenze digitali); (ii) un insieme di pratiche di recruiting, coerenti con le diverse definizioni di talento utilizzate; (iii) l'introduzione

di questionari di *job satisfaction* come leva per migliorare le performance e la retention dei talenti; (iv) un insieme di pratiche in grado di attrarre e valorizzare candidati dotati di una forte public service motivation.

Per comprendere l'importanza di declinare il significato di talento per un buon management, può essere utile illustrare le diverse pratiche di recruiting individuate per le differenti concettualizzazioni di talento. Se il talento è definito come *natural ability*, allora probabilmente i test logici, di ragionamento numerico e verbali, diffusi a partire negli anni Settanta in organizzazioni private americane, saranno lo strumento più adeguato. Se invece nei selezionati vengono cercate conoscenze e competenze specifiche (*mastery*), allora degli *assessment* specifici, in cui possono essere simulati dei compiti normalmente svolti per un dato profilo – per esempio analisi statistiche –, sembrano essere più opportuni. Grazie all'utilizzo di test comportamentali, in cui si cercano di capire caratteristiche intrinseche dei candidati, e attribuendo un peso specifico a esperienze di volontariato, è possibile valutare il livello di *commitment* dei partecipanti. In ultimo, il *fit* di un potenziale talento può essere valutato attraverso *situational judgment* e *e-tray test*, simulazioni individuali in cui si rappresentano scenari reali di lavoro – per esempio decidere la priorità di determinati compiti, stabilire quali mansioni delegare. Nei casi empirici

analizzati vi è stata una forte consapevolezza della necessità di utilizzare pratiche di recruiting coerenti con le definizioni di talento utilizzate. E infatti sia la Commissione Europea sia il Regno Unito hanno fatto ricorso, a seconda delle differenti posizioni, a ognuno di questi strumenti.

E quindi...

La pubblica amministrazione italiana vive un periodo di forte delegittimazione, come mostrato dalle recenti indagini demoscopiche secondo cui soltanto il 20 per cento dei cittadini dichiara di avere fiducia nello Stato, dieci punti percentuali in meno del 2010 (10). Inoltre, il perdurare della crisi economica e della finanza pubblica e il conseguente blocco del *turnover* da un lato aggravano le croniche criticità del nostro Paese, dall'altro rendono difficilmente sostenibile qualsiasi tentativo di radicale riforma della pubblica amministrazione. Non sembra casuale il fatto che i diversi tentativi di *grand reform* susseguirsi negli ultimi 25 anni abbiano registrato risultati ampiamente inferiori alle attese (11). In questo contesto, la nostra ricerca mostra come dei programmi di talent management opportunamente disegnati possano contribuire a introdurre delle pratiche innovative diffuse nello Stato italiano, attraendo giovani neo-laureati ad alto potenziale, promuovendo un maggior confronto orizzontale tra i diversi settori del pubblico impiego, migliorando la percezione della pubblica amministrazione e favorendo la promozione di sperimentazioni al suo interno. Oltre a cercare di convincere circa l'utilità dei programmi, il nostro studio ha mirato, in modo

pragmatico, anche a evidenziare le dimensioni che dovrebbero essere prese in considerazione per l'elaborazione di un programma di talent management di successo e gli strumenti operativi necessari per un'implementazione efficace. ■

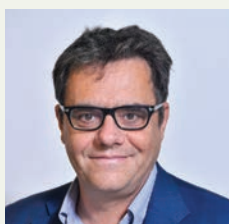


In sintesi

Nel contesto della pubblica amministrazione, dove il merito spesso non è premiato e l'innovazione non sufficientemente stimolata, occorre sviluppare **programmi ambiziosi di reclutamento e sviluppo professionale per persone di talento**. Ciò è tanto più urgente in un contesto come quello della pubblica amministrazione italiana, da cui uscirà nei prossimi anni una parte importante della dirigenza per pensionamento. A partire dall'analisi di una serie di esperienze internazionali, è possibile individuare le **caratteristiche e i benefici di programmi di talent management**. Tali programmi, se opportunamente disegnati, possono contribuire a promuovere pratiche innovative e sperimentali, attrarre giovani neo-laureati ad alto potenziale, facilitare un maggior confronto orizzontale tra i diversi settori dell'amministrazione e migliorare la sua percezione da parte dei cittadini.

(10) Demos Pi, *Gli Italiani e lo Stato. XIX rapporto*, 2016.

(11) G. Fattore, D. Iacovone, I. Steccolini, «Managing Successful Change in the Public Sector: A View from the Consultants' World», *Public Management Review*, 20(4), 2017, pp. 1-20.



Giovanni Fattore

è professore presso il Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche dell'Università Bocconi e docente in Government, Health and not for Profit presso SDA Bocconi School of Management. giovanni.fattore@unibocconi.it