



Università degli Studi di Urbino “Carlo Bo”
Facoltà di Scienze politiche
Master di secondo livello in
Scienze Amministrative

Strumenti di gestione delle risorse umane

Bruno Angelini

Urbino, 13 marzo 2009

1



STRUMENTI DI GOVERNANCE DELLE R.U. DELLA P.A.

“Amministrazione del personale”:

è finalizzata alla cura degli aspetti amministrativi del rapporto di lavoro; ha come criteri di valutazione la legittimità e correttezza amministrativa-contabile; esprime una cultura burocratica senza un rapporto con la strategia ed è composta da professionalità di tipo amministrativo.

2

STRUMENTI DI GOVERNANCE DELLE R.U. DELLA P.A.



“Gestione del personale”:

l’obiettivo è quello di definire le politiche del personale e offrire alla linea i supporti tecnici; è **tesa alla verifica dell’efficienza e dell’efficacia del servizio e dell’utilizzazione del personale**; esprime una cultura tecnocratica, un rapporto residuale ed adattivo con la strategia e si avvale di professionalità elevate e specialistiche .

3

STRUMENTI DI GOVERNANCE DELLE R.U. DELLA P.A.



“Direzione e sviluppo delle risorse umane”:

si pone come finalità quella di **gestire un’interazione sistemica e continua tra scelte strategiche d’impresa, struttura organizzativa, bisogni e opportunità di sviluppo delle risorse umane**; si valuta il contributo fornito in termini di vantaggio competitivo attraverso lo sviluppo di caratteristiche distintive delle risorse umane; esprime una cultura aziendale forte con sviluppo di processi di identificazione .

4

1 - AMMINISTRARE IL “PERSONALE”



Le **funzioni attivate in misura più diffusa** nelle amministrazioni oggetto di analisi sono quelle tradizionali e riconducibili alla sfera della “**amministrazione**” del **personale**: contrattazione e relazioni sindacali; reclutamento, selezione e mobilità; gestione ordinaria delle retribuzioni e previdenza; disciplina del rapporto di lavoro e contenzioso.

Ricerca Formez sullo stato di gestione del personale delle Province e dei Comuni del Mezzogiorno d'Italia anno 2006. ⁵

AMMINISTRARE IL “PERSONALE”



Quelle **meno attivate** risultano invece quelle più innovative alla luce del processo di **privatizzazione del rapporto di lavoro**: politiche di flessibilità; definizione delle politiche di personale; definizione delle politiche di personale e pianificazione.

In una **posizione intermedia** si collocano le seguenti **attività**: sviluppo e formazione; valutazione e carriere; retribuzione.

6

AMMINISTRARE IL “PERSONALE”



Opinione ampiamente condivisa che le

direzioni del personale non utilizzino ancora appieno ed in modo appropriato gli strumenti gestionali teoricamente disponibili.

7

AMMINISTRARE IL “PERSONALE”



Cause:

- *una scarsa adesione dei vertici politici al processo di ammodernamento delle strutture organizzative;*
- *il peso degli adempimenti amministrativi nell'economia generale del tempo/lavoro del responsabile del personale e della sua struttura;*
- *la resistenza degli altri vertici gestionali a contribuire alla conduzione delle politiche del personale;*

8

AMMINISTRARE IL “PERSONALE”



Cause:

- *la forte presenza in organico di profili professionali poco elevati;*
- *il progressivo invecchiamento degli organici;*
- *il problematico e complicato quadro ordinamentale del rapporto di lavoro pubblico;*

9

AMMINISTRARE IL “PERSONALE” UN POSSIBILE PERCORSO



- **Revisione dei regolamenti d'organizzazione** (per gli enti locali i Regolamenti sull'ordinamento degli uffici e servizi) e degli strumenti selettivi ivi disciplinati;
- **Rifondazione di adeguati modelli organizzativi:** rimodulazione delle dotazioni organiche in senso flessibile, revisione delle strutture nell'ottica della loro razionalizzazione ed introduzione di sistemi organizzativi destrutturati;
- **Rideterminazione dei profili professionali** con il metodo del “bilancio delle competenze”;

10

AMMINISTRARE IL “PERSONALE” UN POSSIBILE PERCORSO



- **Reingegnerizzazione dei processi** quale innovazione culturale, tecnologica ed organizzativa;
- **Determinazione del fabbisogno delle acquisizioni di personale:** piano annuale / pluriennale dei fabbisogni del personale e relativa individuazione delle tipologie di forme flessibili di rapporto di lavoro;
- Individuazione delle **tipologie di forme flessibili** di lavoro e loro potenzialità di applicazione;
- **Tutoraggio ed accompagnamento formativo** sul campo (training on the job).

11

2 - GESTIRE IL “CAPITALE UMANO”



In costanza degli attuali vincoli dei conti pubblici è essenziale ed improcrastinabile attivare tutti gli **strumenti utili ad accrescere la produttività dell’impiego pubblico** quale presupposto per un aumento di produttività del sistema socio-economico italiano ed europeo e senza che ciò generi aggravii di costi finanziari ed economici

12

GESTIRE IL “CAPITALE UMANO”



Il prezzo dell'amministrazione può essere inteso come la quantità di potere d'acquisto che ogni cittadino ed ogni comunità cittadina è disposta a cedere alla gestione della Pubblica Amministrazione.

Può esistere altresì un **“prezzo accettabile”**, competitivo ed economicamente sostenibile in base alla storia, alla ricchezza, alla cultura ed ai valori di una società: trovare questo prezzo è il compito degli amministratori pubblici.

13

GESTIRE IL “CAPITALE UMANO”



In genere le discussioni sul **budget delle Pa** si focalizzano sui programmi e su chi spende i soldi e non sui risultati e ciò porta i responsabili della spesa a proteggere la propria fetta di torta.

Ma c'è “un modo migliore – **un nuovo gioco che si focalizza non sui tagli, ma su quello che viene conservato.** Questo sposta il dibattito da come tagliare al meglio il 10-15% a come spendere al meglio l'80-90% residuo.

14

GESTIRE IL “CAPITALE UMANO”



In quale misura la PA contribuisce alla **crescita della ricchezza del paese** anche in termini di capacità di creare ricchezza da parte dei lavoratori pubblici?

“**Capitale umano**”, determinato dall’ammontare complessivo delle capacità innate e acquisite dei lavoratori: cruciale è quindi per l’economia di un Paese l’investimento in capitale umano.

15

GESTIRE IL “CAPITALE UMANO”



Il capitale umano, ciò che dura nel tempo e che permette alle organizzazioni di sopravvivere, può essere considerato come **l’insieme delle risorse individuali e delle conoscenze acquisite messe in campo** per elaborare teorie, progetti, soluzioni e iniziative tese alla crescita della società ed allo sviluppo socio-economico.

16

GESTIRE IL “CAPITALE UMANO”



Allora il problema è anche nell'efficienza e nell'efficacia della gestione del capitale umano della PA: siamo, ad esempio, in grado di rispondere a quali **prestazioni** debbano corrispondere le attuali **retribuzioni** previste dai contratti dei vari livelli di pubblica amministrazione?

17

3 - SVILUPPARE LA “RISORSA UMANA”



Il lavoro pubblico, come ogni attività professionale, può essere vissuto come **intrapresa** e come tentativo sempre rinnovato di risposte a bisogni antichi e nuovi.

La ragione ultima di ciò è rappresentata dal fatto che **i bisogni degli uomini non sono finiti**, de-finiti dal loro patrimonio genetico

18

SVILUPPARE LA “RISORSA UMANA”



In questo senso risultano strategiche, nel pubblico come nel privato, per lo sviluppo delle organizzazioni e per la carriera professionale di ognuno, proprio quelle **competenze trasversali** che supportano la gestione delle risorse strumentali ed economiche e l'organizzazione del personale.

19

SVILUPPARE LA “RISORSA UMANA”



Dunque **le opportunità di lavoro e di sviluppo professionale**, dentro e fuori la P.A., tenderanno certamente ad aumentare per le persone dotate di un più alto livello di istruzione, di formazione, di 'educazione', ma anche, per quelle disponibili al cambiamento e alla assunzione di responsabilità e di rischio, mentre, di converso, non potranno che diminuire per le persone con bassa preparazione e con scarsa disponibilità al cambiamento e all'apprendimento

20

SVILUPPARE LA “RISORSA UMANA”



L'idea di “risorsa umana”

La persona vale non in quanto “ha”, ma in quanto “è”. La principale risorsa della persona è, allora, se stessa, la sua natura umana e la sua dignità

In generale **risorsa della persona** è ogni cosa che viene in suo aiuto nello sforzo per mantenersi in vita ed che diviene veramente risorsa quando la persona l'incontra attraverso il lavoro.

21

SVILUPPARE LA “RISORSA UMANA”



Attraverso **il lavoro**, infatti, la persona si prende cura delle ricchezze della terra, le usa per la vita e, al tempo stesso, le rende fruibili e le migliora.

E sono proprio **le risorse interiori** della sua mente e del suo cuore a permettere alla persona di elevarsi al di sopra delle cose e di dominare su di esse

22

SVILUPPARE LA “RISORSA UMANA”



Una delle più grandi risorse ed espressione della dignità persona è il lavoro, “unico” piuttosto che ripartito “in” pubblico e “in” privato. Si intende il “lavoro” nel suo aspetto non utilitaristico e disinteressato che solo può conferire un significato positivo per la persona, un’ utilità per la comunità sociale e che risulta indispensabile ed essenziale per poter fondare una società che sappia apprezzare e valorizzare il ruolo dello Stato e della Pubblica Amministrazione

23

SVILUPPARE LA “RISORSA UMANA”



- Nel contesto attuale e di fronte al fatto di dover fare i conti, in qualche modo, con la fine o l’esaurirsi della società della piena occupazione ci si può porre la domanda di Hannah Arend: **“Cosa nascerà quando la società del lavoro esaurirà il lavoro?”**
- E riflettere sulla sua risposta: **“Nascerà il lavoro, non per denaro ma per un sorriso** (lavoro domestico, lavoro genitoriale, volontariato, ecc.)”.

24

SVILUPPARE LA “RISORSA UMANA”



Il lavoro è, pertanto, “infinito”, intendendo non il lavoro retribuito, ma **la sterminata quantità di possibili attività creative socialmente necessarie**