



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di laurea triennale in Economia e Commercio

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE
NEL VOLONTARIATO

THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES
IN VOLUNTEERING

Relatore:

Prof. Graziano Cucchi

Rapporto Finale di:

Silvia Tomassini

Anno Accademico 2018/2019

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1 : L'ATTIVITÀ VOLONTARIA NELLO STATO SOCIALE	5
1.1 IL TERZO SETTORE O SETTORE "NO PROFIT"	5
1.2 LE CARATTERISTICHE DELL'AGIRE SOLIDALE	6
1.3 DEFINIZIONE E CARATTERISTICHE DELL'ORGANIZZAZIONI "NO PROFIT".....	7
1.4 IL VOLONTARIATO E LA LEGGE N. 266 DELL'11 AGOSTO 1991.....	9
1.5 CENTRI DI VOLONTARIATO	11
1.6 LE AFFERMAZIONI DELLE POLITICHE SOCIALI	12
1.7 CONCETTO, PROSPETTIVE E CRISI DEL WELFARE STATE	24
CAPITOLO 2 : LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NEL VOLONTARIATO.....	28
2.1 LE RISORSE UMANE	28
2.2 FASI DI ACQUISIZIONE E FORMAZIONE DEL PERSONALE E DEI VOLONTARI	30
2.3 SISTEMI DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE E DEI VOLONTARI	33
2.4 SISTEMI INCENTIVANTI	35
CONCLUSIONI	37
BIBLOGRAFIA	39
SITOGRAFIA	40

INTRODUZIONE

“La maturità inizia a manifestarsi quando sentiamo che è più grande la nostra preoccupazione per gli altri che non per noi stessi”¹

Questo aforisma di Albert Einstein, ci fa riflettere su quanto sia importante per il nostro essere aiutare gli altri; un aiuto dettato dal cuore che non chiede nulla in cambio se non un sorriso.

Il volontariato risulta essere uno degli argomenti più dibattuti e importanti della nostra società, fondato sulla solidarietà e sull'amore di persone che hanno un'ideologia comune, mettersi a disposizione di persone meno fortunate. In questa tesi si vuole approfondire il ruolo che hanno le risorse umane nelle organizzazioni no profit e il rapporto che si instaura tra di loro.

I volontari oggi sono una risorsa umana importante e strategica, che permettono alle organizzazioni di rappresentare le esigenze della collettività e di attivare risorse altrimenti non disponibili.

Con l'inserimento graduale di servizi sociali, culturali, ricreativi, artistici, sportivi, ecc., nel mondo economico, sono emerse numerose problematiche che hanno portato a notevoli cambiamenti organizzativi. Anche le organizzazioni no profit hanno dovuto affrontare questi cambiamenti, per loro diventa fondamentale perseguire obiettivi economici, quali raggiungere l'indipendenza finanziaria e far quadrare i conti, come un'impresa commerciale, ma senza perdere mai di vista la missione sociale, ragione per cui sono nate.

Oggi lo sviluppo di un'impresa non si basa solo su un'insieme di funzioni tecniche, con lo scopo esclusivo di produrre ottenendo dei profitti, ma sulla

¹ Aforisma di Albert Einstein scienziato del XX secolo, capace di dare contributi innovativi settori più disparati della fisica.

collaborazione volontaria dei singoli o dei gruppi che operano al suo interno. Qualsiasi organizzazione deve saper coordinare le energie di ciascun membro per poter raggiungere uno scopo collettivo, bisogna dunque armonizzare il sociale con l'economico.

Per un'organizzazione no profit, è importante motivare e responsabilizzare il personale coinvolto, così come l'orientamento alle esigenze soggettive dell'utente. Per questo è importante e necessario che ci sia uno scambio di conoscenze tra associazioni di volontariato e imprese per esportarne le peculiarità vincenti dell'una e dell'altra, con un metodo che potrei definire "integrante", poiché mira ad analizzare quali siano i fattori di successo di ciascun ambito, ovvero l'opportunità di acquisire in ciascun settore i fattori di successo dell'altro, per uno sviluppo organizzativo più integrato, quindi più completo.

La tesi in esame si divide in due periodi: nella prima parte sarà analizzato il ruolo del volontariato nello stato sociale e nel settore "no profit", oltre ad una definizione generale delle politiche sociali connesse al welfare state. In seguito nella sezione successiva verrà illustrata la gestione, la formazione e la valutazione delle risorse umane nell'ambito volontario e i sistemi incentivanti alla base di tale sistema. L'intento di questo saggio è di porre in rilievo ed esaltare i tratti fondamentali che collegano questi due macroelementi distinti ma, accomunati da molteplici aspetti.

CAPITOLO 1

L'ATTIVITÀ VOLONTARIA NELLO STATO SOCIALE

1.1 IL TERZO SETTORE O SETTORE “NO PROFIT”

Si definisce terzo settore, tutte le realtà che non sono né stato né mercato, il quale fornisce una chiave di lettura di tutte le organizzazioni, movimenti e gruppi che nascono in modo autonomo dalla società, grazie all'impegno dei singoli cittadini. Cesareo² lo definisce come: "l'insieme di attività di produzione di beni e servizi, svolte senza fini di lucro e qualificate in diversa misura da una valenza espressiva, che si realizza all'esterno dei meccanismi sia del mercato sia dello stato". In Italia il termine si è diffuso verso la fine degli anni ottanta e, ha coinvolto l'interesse degli studiosi che si occupano delle organizzazioni non profit. Proprio il tema del "no profit" fu oggetto dei primi studi da parte degli economisti, volti a individuare classificazioni di questo fenomeno, a conferirgli una piena dignità nell'analisi economica e a studiarne il ruolo all'interno del sistema di Welfare. Il terzo settore o settore "no profit" definisce "il complesso di organizzazioni caratterizzate da un intervento altruistico che induce i soggetti ad individuare bisogni collettivi non sufficientemente soddisfatti dall'operare del mercato e dall'azione pubblica e a conferire volontariamente risorse produttive per contribuire a soddisfarle"³. Le organizzazioni del settore no profit hanno uno Statuto proprio, hanno autonomia giuridica privata, si autogovernano e sono volontarie perché l'adesione non è obbligatoria.

² V. Cesareo, "La società flessibile", Milano, Franco Angeli 1985.

³ M.C. Bassanini, P. Ranci, "Non per profitto. Il settore dei soggetti che erogano servizi di interesse collettivo non per fini di lucro." Città di Castello, Fondazione A. Olivetti, 1990.

Tali organizzazioni “no profit” si possono definire organizzazioni di solidarietà sociale che si specializzano nella produzione di nuovi beni detti relazionali basati sull’altruismo, sul dono , sulla fiducia e reciprocità.

Appartenere ad un’organizzazione “no profit” significa instaurare un rapporto di scambio in cui i soggetti coinvolti traggono soddisfazione dal proprio operare e vengono appagati dalla propensione al donare. I soggetti appartenenti al terzo settore vengono indicati nell’ articolo 11 del 2004 e sono: le organizzazioni di volontariato, le cooperative sociali , gli organismi non lucrativi di utilità sociale (ONLUS), le associazioni, gli enti di promozione sociale, le società di mutuo soccorso, le fondazioni, gli enti del patronato, altri soggetti privati non aventi scopo di lucro e enti legati alle confessioni religiose. Il significato dell’azione del no profitto può essere ricercato alla luce di tre categorie: il concetto d’altruismo, quello di reciprocità e quello di scambio simbolico.

1.2 LE CARATTERISTICHE DELL’AGIRE SOLIDALE

- L’altruismo indica un “ comportamento intenzionale e volontario che ha come scopo il benessere altrui senza interessi personali o prospettive di ricompense”⁴. Una persona altruista fa qualcosa per gli altri senza nessuna ricompensa, per il solo desiderio di aiutare gli altri senza nessun obbligo di dovere, lealtà o motivi religiosi.
- La Reciprocità svolge un importante funzione di stabilizzazione dell’assetto, grazie al suo carattere indefinito che la rende applicabile a numerose transazioni. E. Durkheim⁵ evidenzia le conseguenze dell’assenza di reciprocità nelle società industriali, rimarcando come il sistema di stratificazione costringe ad un diverso scambio di beni e servizi creando delusione nelle aspettative degli individui.

⁴ N. Eisenberg, “The development of prosocial Behavior , New York, Accademic Press, 1982.

⁵ Èmile Durkheim sociologo, antropologo e storico delle religioni francese.

- Con scambio simbolico si intende “ogni rapporto che consiste nel dare all’altro ciò di cui si sa o si pensa abbia bisogno, nella certezza che l’altro ricambierà al momento opportuno soddisfacendo, il nostro proprio bisogno”⁶. Consiste in uno scambio che non si fonda sul contraccambio dello stesso bene o servizio, ma si basa sulla fiducia reciproca.

1.3 DEFINIZIONE E CARATTERISTICHE DELL’ORGANIZZAZIONE “NO PROFIT”

L’organizzazione non profit, è un’ organizzazione che non ha scopi di lucro quindi non destinata alla realizzazione di profitti, ma utilizza gli utili interamente per erogare servizi e prodotti per soddisfare i bisogni umani, soprattutto quelli di carattere sanitario, assistenziale e educativo.

L’espressione ha radici molto antiche, deriva dal termine latino “lucrum”, utilizzato già verso la fine del XIV secolo, mentre l’espressione inglese “profit” è stata ripresa dal francese antico “prufit”, che a sua volta deriva dal latino proficere. Questa concezione si è diffusa nella seconda metà del XX secolo, nei paesi economicamente più forti, insieme ad una sempre più crescente attenzione per le attività di solidarietà, sostenuta sia dal miglioramento delle condizioni economiche, sia dalla divulgazione delle informazioni, che ha fatto emergere situazioni di disagio, bisogno e sofferenza dal punto di vista economico, sanitario, sociale e politico. Contemporaneamente l’assenza di strumenti di assistenza e solidarietà nei paesi più poveri, ha portato molte persone, con spirito volontario, ad aiutarli, dando luogo così al diffondersi di organizzazioni, all’origine private, con obiettivi di solidarietà, rivolti a soddisfare bisogni di prima necessità ed

⁶ P. Donati, “Pubblico e Privato: fine di un alternativa?”, Bologna, Cappelli, 1978.

assistenza ai malati. Gli enti no profit si distinguono tra loro per le risorse economiche utilizzate, per le fonti di finanziamento prevalenti, per la forma giuridica, per il tipo di attività svolta, e per la sua posizione nell'organizzazione. Ci sono cinque diverse organizzazioni:

- le organizzazioni non governative
- le organizzazioni di volontariato
- le cooperative sociali
- le fondazioni ex bancarie
- le associazioni di promozione sociale.

Le organizzazioni “no profit” godono di diverse caratteristiche:

- devono essere formale, cioè stabile e durature nel tempo;
- devono avere confini chiari e definiti, organi di governo e norme da rispettare;
- sono di natura privata;
- hanno la facoltà di esprimere il proprio gruppo dirigente e la capacità di impiegare le proprie risorse finanziarie per il perseguimento di fini statutari;
- gli è proibito distribuire profitti ai proprietari, ma devono essere reinvestiti per migliorare le capacità di perseguire la missione sociale;
- hanno il requisito dell'autogoverno, ossia esercitare il controllo sulle proprie attività senza l'intervento di entità esterne;
- producono benefici esterni, cioè i servizi prodotti sono orientati al bene comune della collettività;
- il requisito della volontarietà riferita sia alle risorse umane che alle risorse finanziarie.

L'obiettivo primario delle organizzazioni non profit è la realizzazione dei fini hanno istituzionali che possono essere conseguiti solo se l'organizzazione opera in condizioni di equilibrio e di efficienza.

1.4 IL VOLONTARIATO E LA LEGGE N. 266 DELL'11 AGOSTO 1991

Una forma di organizzazione non profit che si configura a partire dagli anni settanta, è rappresentata dalle organizzazioni di volontariato, associazioni di aiuto e di sostegno, non solo fisico ma anche psicologico. Esse sono costituite da soggetti privati che operano per ragioni di solidarietà, altruismo, generosità, gratuità, bontà, ect.. Questo esercizio non è rivolto soltanto alla tutela delle persone anziane, dei bambini e delle persone in difficoltà, ma anche alla tutela della natura e degli animali.

Il volontariato viene citato nella legge 266 del 1991:

SECONDO L'ARTICOLO 2:

1. Per attività di volontariato deve intendersi quella prestata in modo personale, spontaneo e gratuito, tramite l'organizzazione di cui il volontario fa parte, senza fini di lucro anche indiretto ed esclusivamente per fini di solidarietà.
2. L'attività del volontariato non può essere retribuita in alcun modo nemmeno dal beneficiario. Al volontario possono essere soltanto rimborsate dall'organizzazione di appartenenza le spese effettivamente sostenute per l'attività prestata, entro limiti preventivamente stabiliti dalle organizzazioni stesse.
3. La qualità di volontario e' incompatibile con qualsiasi forma di rapporto di lavoro subordinato o autonomo e con ogni altro rapporto di contenuto patrimoniale con l'organizzazione di cui fa parte.

SECONDO L'ARTICOLO 3:

1. E' considerato organizzazione di volontariato ogni organismo liberamente costituito al fine di svolgere l'attività di cui all' art. 2, che si avvalga in modo determinante e prevalente delle prestazioni personali, volontarie e gratuite.
2. Le organizzazioni di volontariato possono assumere la forma giuridica che ritengono più adeguata al perseguimento dei loro fini, salvo il limite di

compatibilità con lo scopo solidaristico.

3. Negli accordi degli aderenti, nell'atto costitutivo o nello statuto, oltre a quanto disposto dal codice civile per le diverse forme giuridiche che l'organizzazione assume, devono essere espressamente previsti l'assenza di fini di lucro, la democraticità della struttura, l'elettività e la gratuità delle cariche associative i criteri di ammissione e di esclusione di questi ultimi, i loro obblighi e diritti. Devono essere altresì stabiliti l'obbligo di formazione del bilancio, dal quale devono risultare i beni, i contributi o i lasciti ricevuti, non che le modalità di approvazione dello stesso da parte dell'assemblea degli aderenti.

4. Le organizzazioni di volontariato possono assumere lavoratori dipendenti o avvalersi di prestazioni di lavoro autonomo esclusivamente nei limiti necessari al loro regolare funzionamento oppure occorrenti a qualificare l'attività da lei svolta.

5. Le organizzazioni svolgono le attività di volontariato mediante strutture proprie o, nelle forme e nei modi previsti dalla legge, nell'ambito di strutture pubbliche. Questa legge regola il volontariato e costituisce delle strutture per il suo sviluppo e per la sua crescita, fornendogli servizi di promozione, consulenza, formazione. Secondo i dati del Toniolo⁷, le esperienze di volontariato oggi, sono più ricorrenti tra i giovani, infatti i giovani che non hanno mai effettuato volontariato passano dal 64,8% nel 2013 al 55,2 nel 2017. Cresce anche la percentuale di chi ha avuto esperienze di volontariato in passato, passa dal 21,6% al 34,6%. L'Istat presenta il primo Censimento permanente delle istituzioni non profit. In Italia quelle attive sono oltre 336.000 e complessivamente impiegano 5 milioni 529 mila volontari.⁸

⁷ Istituto Giuseppe Toniolo, "La condizione giovanile in Italia. Rapporto giovani 2013", Il Mulino, Bologna, 2013.

⁸ Dati Istat 2018.

1.5 CENTRI DI VOLONTARIATO

I Centri di Servizio per il Volontariato⁹ nascono nel 1997 e sono dei centri che forniscono servizi alle varie organizzazioni presenti sul territorio.

C'è un Centro di Servizio di Volontariato per ogni provincia e secondo il principio di autonomia della legge 266/91 vengono finanziati dalle fondazioni bancarie, che ogni anno devolvono 1/15 dei loro proventi.

Questi centri hanno lo scopo di organizzare, gestire ed erogare servizi di supporto tecnico, formativo ed informativo per promuovere e rafforzare la presenza ed il ruolo dei volontari. Nel decreto ministeriale del 1997 vengono elencati i servizi erogati da questi centri, quali:

- Formazione
- Consulenza e accompagnamento
- Informazione e comunicazione
- Ricerca e documentazione
- Logistica

Un esempio di centro di volontariato è la Misericordia¹⁰ che da il nome a numerose confraternite e arciconfraternite di origine cattolica dedite all'assistenza dei "bisognosi". Diffuse in tutta Europa e nel Mondo, è in Italia che se ne rintracciano le fonti documentali più antiche con la fondazione nel 1244 della Misericordia di Firenze. In Italia le Confraternite di Misericordia ancora attive sono oltre 700 e la loro attività di volontariato spazia dal soccorso sanitario al trasporto socio-sanitario, dalla gestione di poliambulatori alle onoranze funebri, dalla gestione di centri sociali, alla Protezione Civile ect.

⁹ www.csvnet.it

¹⁰ www.wikipedia.it

1.6 LE AFFERMAZIONI DELLE POLITICHE SOCIALI

Con il termine politiche sociali facciamo riferimento ad un insieme di politiche pubbliche che assumono caratteri specifici a seconda dei periodi storici e dei paesi in cui sono inserite. La politica sociale non riguarda un unico settore e non può avere un unico significato perché è soggetto a mutamenti storici, temporali e culturali. Quindi esse si possono definire come “un’insieme di interventi pubblici aventi lo scopo di risolvere i problemi e obiettivi che hanno a che fare con il benessere dei cittadini”¹¹. I problemi e gli obiettivi della politica sociale riguardano, le condizioni di vita degli individui, le risorse e le opportunità a loro disposizione durante la loro esistenza.

Le politiche sociali possono essere distinte in :

- Politiche pensionistiche;
- Politiche del lavoro;
- Politiche sanitarie;
- Politiche di assistenza sociale.

LE POLITICHE PENSIONISTICHE

La pensione è una prestazione pecuniaria vitalizia, corrisposta dall’ente previdenziale (INPS) , a fronte dei rischi di vecchiaia e invalidità dell’assicurato.

I tipi di pensione nel caso di invalidità sono :

- Pensione di invalidità previdenziale , se l’assicurato perde le capacità parziali o totali di lavoro per un evento invalidante;

¹¹ “Le politiche sociali”, M. Ferrara, il Mulino, 2012.

- Le pensioni di invalidità civile da evolvere agli invalidi civili tipo cechi, muti, ecc.

I tipi di pensione nel caso della vecchiaia sono :

- La pensione previdenziale di vecchiaia spetta al lavoratore, quando ha superato una certa soglia d'età e si ritira dal lavoro, questa è corrisposta in base al pagamento dei contributi per un periodo minimo.
- La pensione previdenziale di anzianità è corrisposta al momento del pensionamento del lavoratore ma non prevede una soglia minima d'età del lavoratore ed è corrisposta in seguito ha contributi versati per un numero di anni prestabilito.
- Pensione sociale è corrisposta a quelle persone che superata una certa età anagrafica, non hanno un requisito retributivo ma, per essere corrisposta bisogna superare la prova dei mezzi che è l'accertamento che attesti l'effettiva situazione di bisogno.
- Pensione di base è corrisposta a tutti i cittadini che hanno superato la soglia d'età, ma non collegata al precedente reddito di lavoro.

Il sistema pensionistico atto a garantire ai cittadini la sicurezza economica anche in età avanzata attraverso due sistemi:

- Sistema a capitalizzazione i contributi versati dai lavoratori vengono raccolti in conti individuali, investiti in mercati finanziari, rivalutati e convertiti in rendita al momento del pensionamenti.

- Sistema a ripartizione i lavoratori, in un determinato tempo, versano i contributi che vengono subito utilizzati per i pensionati attuali, ottenendo così il diritto di ricevere la pensione al momento del ritiro dall'attività.

Nella maggior parte dei paesi europei la tutela della vecchiaia si appoggia su tre pilastri:

- Schemi pubblici, schemi di assicurazione obbligatoria finanziata tramite contributi e gestiti a ripartizione dagli schemi assistenziali e di sicurezza sociale, finanziati dalla fiscalità generale;
- Schemi complementari privati a capitalizzazione di tipo occupazionale: generalmente ad adesione volontaria;
- Schemi individuali: istituiti da banche, assicurazioni ad adesione volontaria.

I trattamenti pensionistici possono essere costituiti da tre sistemi:

- Sistema a somma fissa, è il caso della pensione sociale e la pensione di base, essa è indipendente dal precedente reddito di lavoro, dalla durata della carriera professionale e dai contributi versati;
- Sistema retributivo, le pensioni vengono calcolate in percentuale sulla media delle retribuzioni del numero di anni di carriera;
- Sistema contributivo, le pensioni vengono calcolate in base alla somma dei contributi versati.

IL SISTEMA PENSIONISTICO IN ITALIA

La storia della previdenza sociale in Italia può essere divisa in due fasi: una prima fase espansiva che dal 1898 (data di nascita della Cassa nazionale di previdenza) arriva alla fine degli anni Ottanta, dove si allarga la platea degli aventi diritto all'assegno e aumentano le prestazioni. Poi con la riforma Amato del 1992, inizia la seconda fase, quella di contrazione, con i tagli alla spesa e l'entrata in vigore di requisiti più restrittivi per il diritto alle prestazioni previdenziali.

Negli anni del miracolo italiano e del boom economico venne varata la riforma

Brodolini, che nel 1969 adottò la formula retributiva per il calcolo della pensione legando la prestazione previdenziale alla retribuzione percepita negli ultimi anni di lavoro. Nel 1973, poi, arrivarono le baby pensioni con la possibilità per le lavoratrici della pubblica amministrazione, sposate e con figli, di lasciare l'impiego dopo 14 anni, sei mesi e un giorno. Dopo 20 anni per gli altri statali e dopo 25 anni per tutti i dipendenti privati. A causa della maggior durata della vita e del calo demografico, il nostro sistema pensionistico richiede una spesa elevatissima, determinando un grave deficit che grava sull'equilibrio della finanza pubblica, ed è per questo che sono state necessarie una serie di riforme strutturali:

- Riforma Amato 1992: Per garantire la sostenibilità del sistema, il governo decide il graduale incremento dell'età pensionabile da 55 a 60 anni per le donne e da 60 a 65 per gli uomini portando la contribuzione minima da 15 a 20 anni.
- Riforma Dini 1995: Ha rivoluzionato il sistema pensionistico, perché si passa dal sistema retributivo, dove la quota pensionistica veniva commisurata con la retribuzione degli ultimi anni lavorativi, a quello contributivo, dove l'assegno veniva calcolato sulla base di quanto versato durante la carriera. Compare la soglia minima dell'età anagrafica da abbinare ai 35 anni di contribuzione per avere la pensione di anzianità. Vengono tagliati gli importi delle pensioni di invalidità e di reversibilità sulla base dei reali redditi dichiarati.
- Riforma Prodi 1997: Modifica la riforma Amato per riordinare i conti pubblici, al fine di garantire l'ingresso dell'Italia nell'Unione Europea. Aumentano i requisiti di accesso alla pensione di anzianità per i lavoratori autonomi e dopo aver parificato i pensionamenti anticipati della Pubblica Amministrazione alle pensioni di anzianità erogate dall'Inps decide anche il blocco della rivalutazione dei trattamenti superiori a 5 volte minimo.
- Riforma Berlusconi 2001: Adegua le pensioni minime e le pensioni sociali portando l'importo minimo a un milione di lire al mese. Nel 2003, poi, arriva la

possibilità di cumulo totale tra pensione di anzianità, liquidata a 58 anni con almeno 37 anni di contributi, con i redditi di lavoro autonomo e dipendente.

- Finanziaria 2004: Compare per la prima volta il contributo di solidarietà - pari al 3% - sui trattamenti superiori a 25 volte il minimo.
- Riforma Maroni 2004: Inasprisce i requisiti per la pensione di anzianità ed innalzamento dell'età anagrafica , a partire dal primo gennaio 2008, da 57 a 60 anni. Per le donne rimane la possibilità di andare in pensione di anzianità a 57 anni di età e 35 anni di contribuzione, a patto di accettare il calcolo integrale del sistema contributivo.
- Riforma Damiano-Padoa Schioppa 2007: Viene introdotto il "sistema delle quote" determinate, dal primo gennaio 2009, dalla somma dell'età e degli anni lavorati. L'età pensionabile per le donne del pubblico impiego sale, gradualmente, fino a 65 anni. L'aumento decorre dal 2012, e viene rateizzato il TFR.
- Riforma Fornero 2011: Il Salva Italia cancella il sistema delle quote ed estende a tutti il sistema contributivo pro-rata. Viene innalzata l'età minima per la pensione e le donne sono equiparate agli uomini.
- La Stabilità 2014: introduce il contributo di solidarietà sugli importi di pensione superiori a quattordici volte il trattamento minimo Inps.
- La legge di Stabilità 2016: avvia una sperimentazione - per il triennio 2016-2018 - in base alla quale i lavoratori dipendenti del settore privato a cui manchino non più di tre anni alla pensione di vecchiaia possono andare in part-time al 40-60%, senza che la busta paga e l'assegno pensionistico subiscano detrazioni.
- Quota cento 2019: consente ai lavoratori che raggiungono entro il 31 dicembre 2021 62 anni e 38 anni di contributi di accedere alla pensione. Secondo le stime del Governo nei prossimi anni con questa combinazione potrebbero

lasciare il posto di lavoro 300mila lavoratori, in particolare uomini del settore statale.

LE POLITICHE DEL LAVORO

Si definisce politiche del lavoro “l’insieme di interventi pubblici rivolti alla tutela dell’interesse collettivo e all’occupazione, che agiscono in generale o in modo selettivo, per favorire gruppi con particolare difficoltà quali i disoccupati, ovvero gli occupati a rischio di perdita involontaria del proprio lavoro o persone inattive che intendono entrare nel mercato del lavoro e sono in qualche misura svantaggiate”¹². I compiti svolti dalle politiche del lavoro sono riconducibili, essenzialmente, a tre importanti funzioni sociali che sono:

1. la regolamentazione del mercato del lavoro: la disciplina dei diritti e doveri dei lavoratori e dei datori di lavoro, norme sulla sicurezza, sulla salute, sul posto di lavoro e sulla non discriminazione;
2. la promozione dell’occupazione: attraverso misure che favoriscono la capacità di inserimento professionali delle persone in cerca di occupazione;
3. il mantenimento o la garanzia del reddito: contro il rischio di disoccupazione e di sospensione temporaneo dell’orario di lavoro.

Le politiche del lavoro si suddividono in politiche passive e politiche attive. Le politiche passive si riferiscono alle prestazioni monetarie a favore dei disoccupati. In tutti i paesi europei è un sistema di ammortizzatori sociali che si genera su tre pilastri:

- Pilastro assicurativo: le prestazioni sono erogate sotto forma di indennità di disoccupazione per una durata definita a fronte del versamento di contributi;

¹² Pagani L., “Politiche del lavoro, in Dizionario di Economia e Finanza”, 2012.

- Pilastro assistenziale dedicato: i sussidi di disoccupazione vengono dati sulla base di requisiti di reddito in caso di impossibilità di accesso al primo pilastro;
- Pilastro assistenziale generale: le prestazioni forniscono un reddito minimo per chi si trova in un stato di povertà. Le indennità di assicurazione sono finanziate attraverso i contributi versati sia dai lavoratori che dai datori di lavoro.

Le politiche attive del lavoro comprendono diversi provvedimenti quali:

- Incentivi all'assunzione, al mantenimento dell'occupazione;
- Interventi di formazione professionale;
- Programmi volti all'inserimento di persone appartenenti a diverse categorie come: donne, giovani, disoccupati, extracomunitari, ecc;
- Contratti che prevedono una collaborazione tra l'esperienza professionale e formativa.

LE POLITICHE DEL LAVORO IN ITALIA

In Italia la prima forma di assicurazione obbligatoria si ebbe nel 1919, fino ad allora era tutelato solo l'infortunio sul lavoro. Nel 1945 venne introdotta la cassa integrazione guadagni poi nel 1951 fu introdotto l'apprendistato, nel 1962 venne inserito il contratto a tempo determinato e tra il 1968 e il 1969 si ebbe lo statuto dei diritti dei lavoratori. Negli anni settanta ci furono delle norme rivolte all'occupazione giovanile, poi negli anni ottanta furono attuate delle leggi che davano incentivi finanziari ai giovani, infine negli anni novanta sono stati revisionati i sistemi di istruzione e formazione, venne promossa la mobilità e si concesse maggiore flessibilità per l'uscita e l'entrata dal mondo del lavoro.

In Italia le politiche del lavoro si dividono in due sistemi principali:

- Il primo sistema è rivolto alla disoccupazione totale, che prevede prestazioni a tutela del rischio di disoccupazione in seguito alla perdita del posto del lavoro. La prestazione più diffusa è l'indennità ordinaria di disoccupazione che prevede un importo minimo della retribuzione percepita nei tre mesi precedenti alla cessazione del rapporto di lavoro;
- Il secondo sistema è rivolto alla disoccupazione parziale, denominata Cassa Integrazione Guadagni, che prevede prestazioni a sostegno del reddito in caso di sospensione dell'orario di lavoro senza perdita del posto di lavoro.

LE POLITICHE SANITARIE

Si definisce sistema sanitario l'insieme delle istruzioni, degli attori, delle risorse umane e materiali che concorrono alla promozione, il recupero e il mantenimento della salute. Il sistema sanitario persegue diverse finalità:

- Prevenzione primaria: elimina le cause che hanno fatto sorgere le malattie e i fattori di rischio per la salute;
- Prevenzione secondaria: individua le malattie in fase precoce e gli impedisce di evolversi;
- Diagnosi e cura: identifica le cause delle malattie ritardandone il decorso;
- Riabilitazione: porta a recuperare le capacità funzionali compromesse dalla malattia e ad impedirne la cronicità.

I sistemi sanitari nascono in concomitanza ai processi di urbanizzazione, modernizzazione e industrializzazione del diciannovesimo secolo. Nel 1832 scoppiò l'epidemia di colera a causa della profonda urbanizzazione e il sistema sanitario fece di tutto per eliminarla. I primi obiettivi di questo sistema fu la riorganizzazione delle pratiche di terapia medica ed igiene collettiva, e per far

fronte al peggioramento delle condizioni lavorative e del rischio sul lavoro vennero introdotti interventi di assistenza e prevenzione in campo sanitario.

Anche la chiesa ebbe un ruolo importante in questa fase, perché grazie ad essa si sperimentarono le prime forme di assistenza socio-sanitaria e le prime forme di mutualismo a cui seguirono poi l'assicurazione pubblica e obbligatoria contro le malattie. Dall'inizio del ventesimo secolo fino alla seconda guerra mondiale il settore sanitario ha registrato una crescita progressiva, in quanto si è specializzata la professione medica, si ebbero grandi progressi in campo di ricerca clinica e farmacologica e la crescita economica ha favorito condizioni di igiene.

Anche nel dopo guerra il sistema della sanità continua ad espandersi, ci fu l'introduzione del servizio sanitario nazionale come nuovo modello organizzativo. Poi negli anni ottanta la difficoltà di attuare provvedimenti e la scarsa competenza del personale hanno portato a problemi istituzionali della politica italiana.

Negli anni novanta il riformismo puntava ad una ristrutturazione di fondo per promuovere nuovi tipi di interazione tra fornitori e finanziatori. Nel duemila si è avviato l'accordo tra stato e regione per il controllo della spesa sanitaria.

Con il primo accordo il governo concedeva le risorse aggiuntive per saldare i debiti esistenti, con il secondo accordo si è dato via libera alla progressiva delega alle regioni per la gestione della spesa. Per funzionare in modo corretto il sistema sanitario impiega risorse del sistema economico e le trasforma in prestazioni sanitarie destinate a migliorare lo stato di salute della popolazione.

I sistemi sanitari sono ricondotti a tre modelli istituzionali:

- Sistema mutualistico: è destinato ai lavoratori, l'erogazione è a carico di privati e la gamma di prestazioni offerte è circoscritta e in funzione della copertura assicurativa. Il finanziamento è di tipo contributivo.

- Servizio sanitario nazionale: è destinato alla popolazione residente, l'erogazione è a carico dello stato e la gamma di prestazioni è estesa ed omogenea in funzione del requisito di cittadinanza. Il finanziamento è di tipo fiscale.
- Assicurazione privata di malattia: prevede differenze di trattamento in base alle categorie occupazionali, viene finanziata attraverso i premi pagati da coloro che scelgono di sottoscrivere liberamente una polizza assicurativa. Il sistema garantisce protezione solo a coloro che pagano in base alla loro esposizione al rischio.

LE POLITICHE SANITARIA IN ITALIA

In Italia a livello centrale del sistema sanitario operano il ministero della salute, che ha il compito di redigere il piano sanitario nazionale, il parlamento che approva le leggi in materia di sanità e il governo. Alle regioni invece spetta il compito di approvare le leggi regionali in materia di sanità, di nominare i capi delle aziende ospedaliere locali e di come ripartire le risorse finanziarie.

LE POLITICHE DI ASSISTENZA SOCIALE

L'assistenza sociale si identifica come "l'insieme degli interventi rivolti a rimuovere situazioni di bisogno attraverso prestazioni monetarie e servizi sociali finanziati tramite la fiscalità generale."¹³ Di questa assistenza ne possono usufruire tutti coloro che hanno condizione economica inferiore alle soglie previste dalla legge. Nel dopoguerra si formò un nuovo tipo di prestazione assistenziale, diversa da quella precedente, perché appariva come diritto soggettivo ed esigibile. L'assistenza sociale portò ad una serie di problemi:

¹³ I. Madama, "Le politiche di assistenza sociale", il mulino, Bologna, 2010

- “La trappola della povertà”: quando i sussidi non favoriscono l’attivazione del beneficiario, determinando l’innescò di circuiti di dipendenza assistenziale;
- Problemi psicologici: in quanto essa certifica e rende pubblica una disabilità sociale;
- Problemi di informazione: tra i cittadini e la Pubblica Amministrazione.

L’assistenza sociale ha due funzioni:

1. Funzione di garantire un minimo di risorse economiche per soddisfare i bisogni vitali dell’individuo;
2. Funzione di offrire servizi sociali non monetari aperti a tutti i cittadini (asili nido, consultorio, centri per anziani, ecc).

I principi di fondo dell’assistenza sociale sono: la riorganizzazione del territorio in ambiti territoriali adeguati; la programmazione degli interventi in base alle caratteristiche e ai bisogni della popolazione; l’integrazione dei servizi sanitari con quelli sociali; la partecipazione attiva nei servizi degli utenti e dei cittadini. La prima legge che istituì un sistema di assistenza sociale fu la legge Crispi¹⁴ che aveva lo scopo di trasformare il sistema delle “Opere Pie”, definendole istituti pubblici di beneficenza e dando loro personalità giuridica attraverso una costituzione. Successivamente con il fascismo si introdussero degli interventi a favore della popolazione:

- Introduzione di cliniche, case di riposo e di convalescenza per le madri,
- Colonie climatiche marittime e montane;
- Scuole all’aperto;

¹⁴ F. Crispi è stato un patriota e politico italiano, figura di spicco del Risorgimento, fu uno degli organizzatori della Rivoluzione siciliana del 1848 e fu l’ideatore e il massimo sostenitore della spedizione dei Mille, alla quale partecipò.

- Assistenza sanitaria e i soccorsi economici;
- combatte l'epidemie.

In Italia il sistema di assistenza sociale si articola in tre livelli:

- Livello centrale che comprende il parlamento, il ministero del lavoro e delle politiche sociali, il cui compito è quello di controllare e vigilare.
- Livello regionale con competenza esclusiva in materia di assistenza sociale, il cui compito è quello di indirizzare, coordinare e operare.
- Livello comunale che è il centro nevralgico del sistema.

In questo contesto, il ruolo dei Comuni è diventato sempre più importante: sono questi enti che realizzano, organizzano e gestiscono i servizi sociali, secondo le indicazioni elaborate a livello regionale. La "Carta europea delle autonomie locali", sottoscritta a Strasburgo il 15 ottobre 1985 e tradotta nella Legge n. 439 del 1989, rappresenta la base fondamentale per lo sviluppo delle politiche sociali. Essa introduce principi basilari, quali:

- la sussidiarietà, la necessità di rispondere ai bisogni delle collettività locali;
- la cooperazione, la capacità degli enti locali di associarsi fra loro per la tutela e la promozione dei loro interessi e per la gestione associata dei servizi;
- l'auto-organizzazione, nel senso di capacità propria nella scelta della struttura amministrativa più idonea allo svolgimento delle funzioni.

Questi punti sono stati concretizzati nel sistema integrato di interventi e di servizi sociali, definito con la Legge quadro di riforma dell'assistenza ed il Piano nazionale degli interventi e dei servizi sociali 2001-2003. Gli interventi sociali devono garantire il miglioramento della qualità della vita, pari opportunità e non discriminazione delle condizioni di disabilità, di bisogno e di disagio individuale derivanti da difficoltà economiche, sociali o fisiche. Le Regioni e i Comuni devono dunque monitorare i bisogni delle comunità locali e pianificare risposte

adeguate, che coinvolgano tutte le parti: le istituzioni, il terzo settore e la fitta rete di solidarietà sociale.

1.7 CONCETTO, PROSPETTIVE E CRISI DEL WELFARE STATE

Il Welfare State¹⁵ è un complesso di politiche pubbliche messe in atto da uno stato che interviene in un'economia di mercato, per garantire l'assistenza e il benessere dei cittadini, modificando in modo deliberato e regolamentato la distribuzione dei redditi generata dalle forze del mercato stesso. Questo concetto viene ripreso anche da I. Gough,¹⁶ il quale ne dà una sua definizione: "l'uso del potere dello stato volto a favorire l'adattamento della forza lavoro ai continui cambiamenti del mercato e a mantenere la popolazione non lavorativa in una società capitalistica." Secondo A. Briggs¹⁷ il Welfare state è uno stato in cui il potere organizzato è usato allo scopo di modificare le forze del mercato in tre direzioni:

1. Garantendo a individui e famiglie un reddito minimo indipendentemente dal valore del mercato;
2. In presenza di situazioni difficili da gestire, rassicura gli individui e le famiglie;
3. Assicurare ai cittadini, senza distinzione di classe o status, di poter usufruire di alcuni servizi fondamentali come l'istruzione e la sanità.

Gli strumenti per perseguire gli obiettivi sopra elencati sono:

- a) pagamenti in denaro, nelle fasi non occupazionali e di incapacità lavorativa;
- b) fornisce una serie servizi quali, istruzione, assistenza, sanità, ecc;

¹⁵ www.treccani.it

¹⁶ Ian Gough è professore ricercatore presso il Centro per l'analisi dell'esclusione sociale (CASE) . È anche professore emerito di politica sociale all'Università di Bath.

¹⁷ Briggs Asa, "The Welfare State in Historical Perspective, in Archives of European Sociology", 1961

- c) concede benefici fiscali per aiutare i singoli individui e le famiglie;
- d) regolamenta alcuni aspetti dell'attività economica.

La sua evoluzione in Occidente può essere suddivisa in tre fasi:

- La prima forma di Stato sociale venne emessa nel 1601 in Inghilterra con l'emanazione delle leggi per assistere le famiglie povere;
- La seconda fase, è avvenuta durante la prima rivoluzione industriale e la legislazione inglese del 1834 ad opera delle monarchie costituzionali conservatrici. Le forme assistenziali sono rivolte unicamente a classi sociali disagiate come poveri, orfani, minorenni, ecc..., nello stesso periodo nacquero le prime assicurazioni sociali che proteggevano i lavoratori contro gli infortuni sul lavoro. In Germania, il modello di Stato Sociale era costituito dall'assicurazione malattia legale, dall'assicurazione anti infortuni legale, dall'assicurazione pensione legale e dall'assicurazione previdenziale legale, alle quali avevano diritto *tutti gli assicurati*. L'onere delle coperture assicurative era principalmente a carico di soggetti privati, quali datori di lavoro e dipendenti;
- La terza fase, ha inizio nel dopoguerra. Il 1942 fu l'anno in cui, nel Regno Unito, la sicurezza sociale fece un passo avanti grazie al cosiddetto Rapporto Beveridge, inventato dall'economista William Beveridge¹⁸, con il quale vennero introdotti i concetti di sanità pubblica e pensione sociale per i cittadini. Fu la Svezia, nel 1948, il primo paese ad introdurre la pensione popolare fondata sul diritto di nascita. Il welfare divenne così universale ed eguagliò i diritti civili e politici acquisiti, alla nascita. La situazione riuscì a mantenersi in equilibrio fino a quando dagli anni settanta fino agli inizio anni novanta, la spesa pubblica crebbe notevolmente, specialmente nei paesi che adottarono una

¹⁸ William Beveridge è stato un economista e sociologo britannico.

forma di welfare universale. Tuttavia in questi anni, contemporaneamente con la globalizzazione, i sistemi di welfare entrarono in crisi per diverse ragioni:

- Si passa da un'economia in crescita ad una economia lenta, in cui iniziano a scarseggiare le risorse;
- Si assiste ad un aumento della popolazione anziana;
- Aumentano i bisogni irreversibili che hanno bisogno di assistenza continua;
- Emergono nuovi bisogni per la quale viene richiesta la protezione sociale;
- Aumenta la presenza delle donne nel mercato del lavoro;
- Nascono nuovi tipi di famiglie: famiglie mono - genitoriale, single, ecc;
- Si passa ad un sistema in cui c'è maggiore interdipendenza tra gli stati. Negli anni '90 in quasi tutti i paesi vengono attuati delle riforme di tipo finanziario, per riportare il sistema di Welfare state allo stato originale. Il contenimento dei costi ha riguardato soprattutto il settore pensionistico sanitario e sociale. Nel settore pensionistico fu elevata l'età pensionabile, nel settore sanitario si introdussero i ticket, partecipazioni degli utenti ai costi sanitari, nel settore sociale i rapporti di lavoro divennero più flessibili, con maggior partecipazione femminile. Questo processo fu definito con il termine di ricalibratura¹⁹.

Gøsta Esping-Andersen,²⁰ ha classificato tre tipi regimi di welfare state in base alle loro diverse caratteristiche:

¹⁹ Cambiamento istituzionale con vincoli che condiziona le scelte dei decisori politici, essa può essere funzionale, che serve per ribilanciare le funzioni di protezione sociale, distributiva che serve per ribilanciare il grado di protezione sociale e normativa, interventi simbolici che evidenziano la necessità di cambiamento.

²⁰ Gøsta Esping-Andersen, è un sociologo e politologo danese, è professore emerito all'università Pompeu Fabra di Barcellona e membro del comitato scientifico dell'istituto Juan March e del consiglio di fondazione e del consiglio scientifico dell'istituto di scienze sociali IMDEA, entrambi a Madrid, è membro dell'American Academy of social Sciences e della British Academy, infine attualmente è professore di ricerca presso l'università Bocconi di Milano.

- Nel regime liberale i diritti sociali derivano dallo stato di bisogno.

Il sistema è fondato sulla precedenza ai poveri meritevoli e sulla logica del “cavarsela da soli”, per questo che i servizi pubblici non vengono forniti a tutti ma solo a chi era povero. I poveri comprendevano una fascia molto ristretta, mentre gli altri individui che comprendono la maggior parte della società, sono costretti a comprare quei servizi sul mercato. Questo regime si basa su una teoria politica in cui conviene ridurre l’impegno dello stato al minimo per individualizzare i rischi sociali, questo porta ad un forte contrasto tra i cittadini non bisognosi e quelli assistiti.

Questo modello viene utilizzato nei paesi anglosassoni quali: Australia, Nuova Zelanda, Canada, Gran Bretagna e Stati Uniti.

- Nel regime conservatore, i diritti e le tutele dipendono dalla professione esercitata. Le prestazioni di Welfare sono legate al possesso di determinati requisiti, come quello di esercitare un lavoro, in base al quale si stipulano assicurazioni sociali obbligatorie per proteggere i cittadini.

Questo modello è tipico dell’Europa continentale e meridionale, tra cui l’Italia.

- Nel regime socialdemocratico i diritti derivano dalla cittadinanza, promuovendo l’uguaglianza di status, in cui ci sono dei servizi che vengono offerti a tutti i cittadini.

Questo modello è tipico dei paesi dell’Europa del Nord.

In Italia il welfare si distingue da quello europeo in quanto la spesa sociale è assorbita soprattutto dal sistema pensionistico mentre si ridimensiona la spesa riguardo la famiglia, la disoccupazione, le abitazioni, ecc ...

CAPITOLO 2

LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

2.1 LE RISORSE UMANE

La parola risorse umane viene usata nel linguaggio manageriale e dell'economia aziendale per indicare “l’insieme di conoscenze e capacità dei dipendenti che prestano la propria attività lavorativa in ente, sia esso pubblico o privato”.²¹

Questa definizione viene poi mutata dagli studiosi Barney e Clark, che nel 2007 hanno teorizzato l’argomento descrivendo le risorse umane come “l’insieme delle conoscenze, esperienze, abilità e impegno dei dipendenti nei confronti dell’azienda, così come le relazioni con il resto dei colleghi, includendo anche relazioni con venditori, clienti, ecc.”.²²

All’interno del concetto attuale di azienda, il termine risorse umane comprende tre significati diversi:

- Risorse umane come incarico o dipartimento, si riferisce all’unità operativa che funziona come consulenza per quelle attività di selezione, reclutamento, formazione, remunerazione, sicurezza sul lavoro;
- Risorse umane come attività, si riferisce al modo in cui l’azienda recluta, seleziona, forma, remunera, comunica e si occupa della sicurezza sul lavoro;
- Risorse umane come professione, si riferisce ai professionisti che a tempo pieno assolvono incarichi direttamente relazionati con le risorse umane.

L’espressione ‘risorse umane’ in particolar modo per quanto riguarda il mondo del lavoro, viene spesso tradotta con l’inglese ‘Human Resources’, questa

²¹ www.wikipedia.it

²² www.almalaborius.com

terminologia usata nel nostro paese, con l'acronimo "HR", ha un significato pari a quello di "risorse umane" ma può indicare anche il personale incaricato alla gestione della risorsa umana, che si occupa di trovare, selezionare e valutare i lavoratori dell'azienda.

Il termine fu utilizzato per la prima volta da Raymond Miles²³ per sottolineare il cambiamento nelle aziende avvenuto con il superamento delle vecchie teorie organizzative, basate sul taylorismo²⁴, che inducevano a sottoporre gli individui a controlli rigidi e a pretendere il rispetto rigoroso di norme e procedure.

Con l'avvento delle nuove teorie organizzative, c'è una maggiore attenzione agli aspetti psicologici e, in particolare, motivazionali, ma anche alla salute psicofisica dei lavoratori.

Le risorse umane costituiscono dunque la parte attiva più preziosa di cui dispone un'azienda, la necessità di gestire questa risorsa tanto importante ha sviluppato all'interno delle aziende un'area che si dedica totalmente a questo. L'area incaricata alla gestione delle risorse umane che, mettendo in pratica e controllando una serie di attività, assume, seleziona e valuta il personale per occupare ciascun posto di lavoro, si incaricherà, inoltre, di valutare l'attività realizzata, trattenere le risorse umane, occupandosi della sua formazione. Queste risorse vanno salvaguardate, curate e sviluppate esattamente come le altre risorse aziendali (disponibilità finanziarie, attrezzature, tecnologia, immobili, ecc) con la consapevolezza che le competenze e la qualità del lavoro umano rappresentano un importantissimo vantaggio competitivo e di sviluppo per l'azienda stessa.

²³ Raymond Miles: ricercatore di gestione, dal 1963 al 1992 ed è stato professore di economia aziendale presso la Haas School of Business della University of California, Berkeley.

²⁴ Il taylorismo è un modello organizzativo, ideato da F. Taylor per migliorare e velocizzare il processo produttivo.

2.2 FASI DÌ ACQUISIZIONE E FORMAZIONE DEL PERSONALE E DEI VOLONTARI

Il processo di selezione si articola in tre momenti principali:

- il reclutamento
- la valutazione
- l'inserimento.

Tale processo viene normalmente proceduto da una attenta e dettagliata analisi di posizione in cui vengono definiti i contenuti e i requisiti della mansioni.

RECLUTAMENTO

Il reclutamento è la fase iniziale del processo di selezione che ha come obiettivo la ricerca organizzata di candidati da inserire nel contesto organizzativo.

La raccolta delle candidature avviene da fonti interne all'azienda, quali annunci di ricerca interni, nominativi di conoscenti di dipendenti, curriculum, ed esterne all'azienda, quali annunci di ricerca del personale, agenzie di selezione, università, istituti scolastici, inserzione su giornali. Terminata la raccolta delle candidature potenzialmente interessanti, si passa ad una fase di pre-screening²⁵ esaminando i curriculum e i questionari di dati biografici, si termina invitando i soggetti ad un primo contatto diretto con l'impresa, dopo di che sarà decisa la loro idoneità per la fase di valutazione.

LA VALUTAZIONE

La valutazione viene fatta dalle organizzazioni avvalendosi di numerose tecnologie, tra cui:

²⁵Il pre-screening è il processo di filtro dei candidati arrivati dalla prima fase del processo di reclutamento con l'obiettivo è eliminare i candidati che non posseggono i requisiti minimi per proseguire.

- Test psicometrici: consiste in una procedura tramite la quale viene presentato al soggetto una serie di item capaci di suscitare risposte quantificabili e interpretabili sulla base di criteri specifici. Essi possono essere: test cognitivi che comprendono, test di intelligenza, test attitudinali e test di profitto; test non cognitivi quali, test di personalità e tecniche proiettive.
- Assessment center: è una metodologia di valutazione che ha come scopo la rilevazione delle caratteristiche comportamentali e delle qualità individuali che una persona deve possedere per ricoprire ruoli in una determinata organizzazione.
- Colloquio/intervista individuale: Consiste in uno scambio di informazione faccia a faccia tra un rappresentante di un'organizzazione ed un candidato. Può essere di diversi tipi: Intervista di screening, psicologica e tecnico-professionale.

L'INSERIMENTO

Si tratta dell'ultima fase del processo di selezione in cui avviene l'inserimento nel contesto organizzativo del candidato risultato più idoneo. Può capitare che dopo un primo periodo di inserimento il neo assunto decida di non confermare l'assunzione. L'organizzazione deve provvedere all'inserimento e all'integrazione dei propri membri attraverso percorsi formativi, che permettano la trasmissione di regole di convivenza, di conoscenze, di competenze e di rispetto del ruolo di ciascuno.

LA FORMAZIONE DEL PERSONALE

Le fasi di formazione del personale sono molteplici:

- Far acquisire ai dipendenti conoscenze e competenze che consentiranno loro di svolgere al meglio le proprie mansioni, in modo da stare al passo con i cambiamenti di un contesto sociale in continuo sviluppo;
- Colmare eventuali lacune a causa di cambiamenti interni ed esterni;
- Creare piani di valorizzazione e sviluppo dei talenti;
- Gratificare i dipendenti, che consente ai dipendenti di non sentirsi mezzi di produzione ma persone in costante crescita, acquisendo maggiore autostima;
- Far ottenere all'azienda un vantaggio competitivo, attraverso un programma formativo a lungo periodo.

NEL VOLONTARIATO

Le fasi di formazione dei volontari all'interno dell'associazione sono:

- Ricerca dei volontari: attraverso la comunicazione le associazioni devono farsi conoscere e attrarre i potenziali volontari;
- Selezionare i volontari: consiste in un colloquio individuale dove si valutano le competenze, le motivazioni e i valori dei candidati. Solitamente si integra tale colloquio con un breve periodo di prova sul campo;
- Orientamento e Inserimento dei volontari: le organizzazioni accolgono e affiancano i volontari mettendo loro a disposizione materiale informativo e occasioni di incontro;
- Formazione dei volontari: le associazioni promuovono percorsi formativi per migliorare i servizi e le relazioni;
- Supporto ai volontari: le associazioni supportano i volontari attraverso l'ascolto, l'affiancamento, l'autovalutazione e la gratificazione.

2.3 SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE E DEI VOLONTARI

La valutazione del personale, indica “un insieme di tecniche analitiche e di procedure volte a fornire sistematicità e coerenza alle differenziazioni retributive basate sui comportamenti dei singoli lavoratori”²⁶. Essa si propone diversi scopi tra i quali:

- migliorare le prestazioni delle risorse umane;
- rilevare le competenze ed il potenziale delle risorse umane;
- individuare la consistenza ottimale delle risorse umane attraverso la formazione del personale o il reclutamento di nuovo personale;
- fornire un input oggettivo e meritocratico al sistema incentivante dell'azienda, in base al quale decidere gli incentivi e le sanzioni al personale.
- garantire il diritto del lavoratore ad una equa retribuzione, proporzionale a qualità e quantità del lavoro svolto, e alla partecipazione al valore economico aggiunto creato per il lungo periodo in azienda.

Si distinguono tre tipologie di valutazioni:

1. La valutazione delle posizioni: concentra la sua attenzione sulle posizioni organizzative, individuando:
 - le caratteristiche peculiari di ciascuna posizione in termini di finalità, responsabilità, compiti etc.
 - il profilo, ossia le competenze richieste per ricoprire ciascuna posizione. Il profilo così delineato, profilo ideale, può essere confrontato con quello

²⁶ “Economia e direzione delle risorse umane”, G.Costa, UTET, 1997.

effettivamente posseduto dalle persone, profilo reale, per individuare quella più adatta a ricoprire la posizione o per pianificare adeguati interventi formativi atti a colmare le lacune riscontrate.

La valutazione della posizione viene normalmente fatta al momento dell'assegnazione al lavoratore della posizione ed utilizzata per definire il livello retributivo correlato alla posizione stessa

2. La valutazione delle prestazioni: concentra la sua attenzione sulla prestazione del lavoratore, intesa come il contributo da lui fornito all'organizzazione, essa può essere valutata sotto due diversi aspetti:

- i risultati ottenuti dal lavoratore in relazione agli obiettivi assegnati.
- i comportamenti organizzativi tenuti dal lavoratore quali la leadership, la capacità di lavorare in gruppo, la capacità di problem solving²⁷, la capacità innovativa ecc.

Per valutare la prestazione è necessario definire la prestazione attesa, ossia i risultati attesi dalla persona che ricopre una determinata posizione, e metterla a confronto con la prestazione resa, ossia i risultati effettivamente raggiunti. La valutazione delle prestazioni avviene con cadenza periodica, tipicamente annuale, o in occasione di eventi particolari, quali una promozione, un trasferimento.

3. La valutazione del potenziale; concentra la sua attenzione sul potenziale del lavoratore, ossia le competenze inespresse che il lavoratore possiede ma non sono utilizzate nella posizione da lui attualmente ricoperta. Quindi essa è rivolta al futuro, perché cerca di prevedere il contributo che il lavoratore

²⁷ Il problem solving è un'attività intellettuale del pensiero finalizzata al raggiungimento di una condizione desiderata a partire da una condizione data.

potrebbe fornire in futuro, magari in una differente collocazione. La sua finalità è quella di far emergere le possibilità di impiegare con successo il lavoratore in altre posizioni.

NEL VOLONTARIATO

Il sistema di valutazione dei volontari avviene tramite processi di analisi atti a focalizzare l'impiego dei volontari ottenendo risultati migliori per il raggiungimento della mission²⁸ dell'associazione. Essa consente di capire:

- se i volontari sono appagati dalla loro esperienza, si sentono valorizzati nel loro ruolo e se il loro impegno è coerente con i principi dell'associazione;
- se l'associazione sta offrendo ai volontari un'opportunità di autorealizzazione e crescita personale, e di apprendimento continuo;
- se associazione e volontari stanno raggiungendo i risultati desiderati.

Per valutare i volontari può essere sufficiente programmare degli incontri individuali e di gruppo, osservarli mentre stanno operando, favorire dei momenti di confronto in cui i volontari si possano esprimere liberamente.

2.4 IL SISTEMA INCENTIVANTE

Il sistema incentivante indica il sistema operativo dell'azienda volto a stimolare, motivare e soddisfare il bisogno dell'individuo spingendolo ad un comportamento desiderato. Gli incentivi monetari costituiscono la parte variabile della retribuzione, correlata alla prestazione del lavoratore, che si somma alla

²⁸ La mission è l'insieme degli obiettivi a lungo termine di un'azienda, un ente, un'istituzione.

parte fissa, connessa invece essenzialmente alla posizione ricoperta.

Tra gli incentivi monetari si distinguono:

- I bonus legati alla prestazione: sono corrisposti una tantum e non sono quindi consolidati nella retribuzione del lavoratore o del team di lavoro. Tra di essi:
 - il cottimo, che lega la parte variabile della retribuzione a una misura quantitativa del risultato produttivo ottenuto dal lavoratore
 - la componente variabile della retribuzione correlata al raggiungimento di obiettivi prefissati per il singolo lavoratore (management by objectives);
 - il profit sharing, che lega la parte variabile della retribuzione ad una misura del risultato economico conseguito dall'impresa nel suo complesso;
 - il gain sharing, che lega la parte variabile della retribuzione ad un indice dell'efficienza complessiva dell'azienda;
 - le stock option, che danno diritto al personale di acquisire azioni societarie;
- Gli aumenti di merito: sono incrementi retributivi fissi o variabili assegnati in modo stabile e, quindi, consolidati nella retribuzione.

NEL VOLONTARIATO

Le associazioni di volontariato sono formate per lo più da volontari e come tali non percepiscono nessun compenso economico, solo chi è dipendente dell'associazione gli viene riconosciuto un contributo.

CONCLUSIONE

Questo trattato ha lo scopo di ordinare in modo cronologico le principali evoluzioni della concezione del volontariato e di descrivere dettagliatamente i tratti principali alla base di tale progresso al fine di esplicitare il vero significato intrinseco all'azione volontaria e di rapportarlo alla gestione del capitale umano nelle aziende.

Il ruolo formativo ed educativo svolto dalle organizzazioni “no profit” ha motivato gli aiuti esterni, quali sovvenzioni statali e finanziamenti privati, ma ha favorito spesso anche un atteggiamento che in realtà minaccia la loro stessa esistenza.

“L'uomo necessita sempre di qualcosa in più di una cura solo tecnicamente corretta. Ha bisogno di umanità. Ha bisogno dell'attenzione del cuore. Dobbiamo distinguerci per il fatto che non ci limitiamo ad eseguire in modo abile la cosa conveniente al momento, ma ci dedichiamo all'altro con le attenzioni suggerite dal cuore, in modo che questi sperimenti la nostra ricchezza di umanità. Perciò, oltre alla preparazione professionale è necessaria anche, e soprattutto, la «formazione del cuore»²⁹.

Indubbiamente la direzione delle risorse volontarie in azienda deve essere gestita dal management con estrema oculatezza e prudenza in quanto rappresenta una fonte di assistenza “positiva” e di supporto fisico e psicologico agli individui bisognosi che fanno parte della realtà sociale.

In aggiunta il “no profit” oggi rappresenta un soggetto primario nell'offerta sociale/culturale e nella diffusione dei suoi prodotti/servizi/eventi, e si propone di diventare nella società e nel mercato come il settore più vantaggioso per raggiungere obiettivi di efficienza, dinamicità e riscontro adeguato alla domanda.

²⁹ Benedetto XVI, Deus caritas est, n° 31

Ponendo l'attenzione in una prospettiva futura si può prevedere e sperare che il tema dell' agire solidale vada incontro ad un'ulteriore espansione dettata dal rafforzamento della solidarietà nei confronti dei più bisognosi.

In tal senso un ruolo fondamentale è attribuito alla diffusione di strumenti tecnologici tra i quali i social media che, essendo capaci di collegare un numero elevato di persone, riescono a facilitare enormemente l'aiuto "volontario" reciproco.

Termino questo mio lavoro con una citazione di Erich Fromm che rispecchia a pieno il mio pensiero, e dice: "Dare è la più alta espressione di potenza. Nello stesso atto di dare, io provo la mia forza, la mia ricchezza, il mio potere. Questa sensazione di vitalità e di potenza mi riempie di gioia. Mi sento traboccante di vita e di felicità. Dare dà più gioia che ricevere, non perché è privazione, ma perché in quell'atto mi sento vivo; amare è più importante che essere amato."³⁰

³⁰ Erich Seligmann Fromm è stato uno psicologo, sociologo, filosofo, psicanalista ed accademico tedesco.

BIBLIOGRAFIA

- “La società flessibile”, V. Cesareo, Franco Angeli, Milano, 1985.
- “Non per profitto. Il settore dei soggetti che erogano servizi di interesse collettivo non per fini di lucro.” M.C. Bassanini, P. Ranci, Fondazione A. Olivetti, Città di Castello, 1990.
- “The development of prosocial Bahavior”, N. Eisenberg, Accademic Press, New York, 1982.
- “Pubblico e Privato: fine di un alternativa?”, P. Donati, Cappelli, Bologna, 1978.
- “La condizione giovanile in Italia. Rapporto giovani 2013”, G. Toniolo, Il Mulino, Bologna, 2013.
- “Politiche del lavoro, in Dizionario di Economia e Finanza”, L. Pagani., 2012.
- “Le politiche di assistenza sociale”, I. Madama, il Mulino, Bologna, 2010.
- “Le politiche sociali”, M. Ferrara, il Mulino, 2012.
- “The Welfare State in Historical Perspective, in Archives of European Sociology”, Briggs Asa, 1961.
- “Reclutamento, selezione e accoglimento del personale”, A. Zerilli, Franco Angeli.
- “Risorse umane: persone, relazioni e valori”, G. Costa, M. Gianecchini, McGraw-Hill.
- “Elementi di soft HR management”, G. Cucchi, Clua Edizioni Ancona.
- “Comportamento organizzativo e gestione delle risorse umane”, B. Bolognini, Carocci.

- “La Gestione delle Risorse umane: dalle teorie alle persone”, L. Salari, Carocci.
- “Valutazioni e motivazioni delle risorse umane nelle organizzazioni”, Franco Angeli.
- “Economia e direzione delle risorse umane”, G.Costa, UTET, 1997.

SITOGRAFIA

- www.almalaborius.com
- www.csvnet.it
- www.wikipedia.it
- www.treccani.it
- www.diritto.it