

INDICE

INTRODUZIONE	2
CAPITOLO I – Le aziende non profit: la situazione attuale	4
CAPITOLO I – La gestione delle risorse umane e la governance	7
CAPITOLO III – Comprendere e disegnare l’organizzazione per gestire le risorse umane	10
CAPITOLO IV – La gestione delle risorse umane nel non profit	13
CAPITOLO V – La pianificazione delle risorse umane: criticità e peculiarità	17
CAPITOLO VI – Il processo di selezione	20
CAPITOLO VII – La formazione del personale	23
CAPITOLO VIII – Favorire la crescita personale	26
CAPITOLO IX – La motivazione e la ricompensa	29
CAPITOLO X – La gestione dei volontari	33
CONCLUSIONE	36
BIBLIOGRAFIA	38

INTRODUZIONE

Questo studio ha la finalità di presentare la gestione delle risorse umane nelle organizzazioni non profit.

Sull'argomento si ha poca letteratura, tuttavia il libro "Il personale nel non profit" di Federico Spazzoli e Francesco Liuzzi tratta il tema in maniera approfondita, quindi se ne farà un'analisi critica sottolineando punti di forza e di debolezza, in particolare nel contesto italiano.

Si noterà come il successo di un'impresa sociale sia necessariamente collegato al soddisfacimento dei bisogni dei lavoratori, risorsa principale nel settore.

Il management, dunque, deve mettere al centro dell'organizzazione le risorse umane e non i prodotti (come accade spesso nel for profit), adottando stili organizzativi ispirati a teorici dell'organizzazione come Mayo e Maslow, che portano alla valorizzazione dei rapporti interpersonali e all'attenzione ai bisogni fisiologici, di sicurezza, di appartenenza, di stima e di autorealizzazione degli individui.

Il terzo settore attualmente sta avendo uno sviluppo sempre maggiore e, nonostante il lavoro al suo interno venga spesso considerato inferiore al lavoro nel settore for profit, in realtà offre ai suoi occupati notevoli opportunità in termini umani.

Gli individui, infatti, accettano una retribuzione minore ma danno più spazio a rapporti umani, valori personali, qualità dell'ambiente lavorativo etc.

Risulta quindi fondamentale comprendere e valorizzare le diversità che i lavoratori portano con sé, siano essi dipendenti (quindi stipendiati), oppure volontari, poiché rappresentano il motore indispensabile per la buona riuscita delle imprese non profit, che si propongono di offrire beni e servizi di utilità sociale senza la finalità di lucro.

Verrà, dunque, presentata nel testo la pianificazione delle risorse umane per capirne le elevate potenzialità e le possibilità di applicazione anche nel settore for profit.

I - LE AZIENDE NON PROFIT: LA SITUAZIONE ATTUALE

Il settore non profit è contraddistinto da un insieme eterogeneo per prodotti, tecnologie e mercati di organizzazioni accomunate da una fondamentale caratteristica: esse non distribuiscono a soci o dipendenti gli eventuali profitti, come per le organizzazioni for profit, ma usano questi utili per migliorare qualità e quantità dei servizi offerti (Barbetta, 2010). Le forme di organizzazione sono molteplici: associazioni, fondazioni, comitati, società cooperative, e a causa della loro varietà non possono essere classificate con sistemi economico-aziendali classici.

Nonostante alcuni rallentamenti dovuti alla crisi economica recente, questa tipologia di lavoro rappresenta un fenomeno in continua crescita in tutto il mondo, oltre che in Italia, e un ottimo settore occupazionale nelle economie sviluppate.

Una grande debolezza, tuttavia, è rappresentata dalla mancanza di un quadro organizzativo chiaro e condiviso da tutti. Dal punto di vista formativo, ad esempio, non esiste un modello unico accademico e ciò incide negativamente sulla capacità di fare sistema di questo settore.

Un'altra carenza del non profit italiano, poi, è legata alla selezione del personale, spesso non adeguata perché legata all'appartenenza politica, religiosa, sindacale e non a competenze specifiche necessarie. In tal senso, tuttavia, nei tempi più

recenti alcune grandi ONP (organizzazioni non profit) si stanno orientando verso la ricerca di professionisti con solide basi organizzative e competenze tecnico-gestionali provenienti sia dal settore del for profit, sia da quello pubblico.

Significativi sono gli aspetti positivi rispetto alle aziende lucrative dal punto di vista del clima aziendale: i lavoratori percepiscono una distanza inferiore dei livelli retributivi e redistributivi, la struttura organizzativa è più aperta e partecipata, l'ambiente lavorativo è sentito più vicino alle proprie esigenze e ai propri ideali. Tutto ciò comporta che nei lavoratori di questo settore sia riscontrato un livello più elevato di benessere organizzativo rispetto ai colleghi delle aziende lucrative e del pubblico.

Tra i motivi che spingono un lavoratore a dedicarsi al settore non profit vi è senza dubbio il desiderio di contribuire al perseguimento di un bene comune, di una società equa e sostenibile; questi valori giustificano anche l'accettare una remunerazione minore rispetto al for profit, ottenendo qualità delle relazioni, flessibilità di orari, partecipazione democratica al governo dell'impresa etc.

Le imprese sociali devono così cercare di preservare queste caratteristiche distintive e non avvicinarsi alle altre tipologie organizzative, perché ciò porterebbe alla perdita di identità e di questo delicato equilibrio.

Dimensione antropologica del rapporto persona-organizzazione

Le risorse umane sono un componente fondamentale di un'impresa, per questo devono essere perfettamente integrate alle altre risorse presenti. L'individuo, però, prima di essere risorsa, deve essere visto come persona dall'impresa sociale.

Nel settore non profit la centralità della persona è una caratteristica fondamentale, perciò occorre dare rilievo ad aspetti come fiducia, rapporti informali, lavoro di gruppo, condivisione, ed in questo può anche essere d'esempio al for profit.

Tutto ciò però non è sufficiente: questi aspetti positivi devono poi essere accompagnati da un management adeguato in modo da garantire sviluppo, durata e efficacia.

Il manager deve, dunque, tenere in considerazione due dimensioni antropologiche fondamentali nei lavoratori: l'esigenza di trovare il senso del proprio agire e il desiderio di contribuire ad un progetto comune.

Il lavoro nell'impresa sociale sintetizza perfettamente questi caratteri poiché può diventare piena realizzazione personale e dei propri ideali.

II – LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE E LA GOVERNANCE

A fondamento del ruolo manageriale di ogni non profit c'è la gestione del rapporto tra persona e organizzazione poiché in esse si ha prevalenza di servizi alla persona, bassa incidenza di capitale e tecnologia e assenza di finalità di lucro: per questo le relazioni con personale e clienti sono fondamentali e il lavoro è il fattore produttivo principale. Aggiungendo poi che spesso le dimensioni organizzative sono molto ridotte, si capisce perché le relazioni siano ancora più personalizzate.

La presenza di relazioni positive impedisce che ci siano comportamenti opportunistici generati da difficoltà di misurare i contributi individuali nei servizi e la loro qualità ed efficienza.

Le aree di attività in cui si interviene nella gestione delle relazioni di lavoro sono: reclutamento, valutazione, ricompensa, formazione e pianificazione.

Tali compiti vengono affidati, nelle grandi aziende, a figure professionali specifiche e distinte, che devono definire l'architettura complessiva del sistema e governare i processi gestionali conseguenti. Nel caso, invece, delle organizzazioni più piccole, è difficile separare le due attività, in questo modo gli incaricati della gestione diretta del lavoro devono compiere entrambi i compiti.

Tutto ciò si traduce nella necessità di utilizzare un modello di riferimento diverso da quello classico di gestione delle risorse umane: invece di adattare le persone ai ruoli, si devono creare incarichi e procedure che siano strumenti di razionalizzazione del lavoro. Questo processo è definibile come *sensemaking*.

Un tema ricorrente negli ultimi anni nel dibattito sulla regolamentazione dei sistemi economici è quello della *governance*; con questo termine si intende l'insieme di regole e procedure attinenti alla gestione di una società come derivato della autoregolamentazione e dell'effettiva applicazione di tale assetto in concreti processi decisionali.

Nelle organizzazioni non profit la governance è caratterizzata da alcuni elementi principali: l'informazione e la consultazione, la partecipazione dei lavoratori, le relazioni inter-organizzative e la composizione dei consigli di amministrazione; esse, infatti, rappresentano un contesto ideale per la condivisione di informazioni e decisioni.

L'alta visibilità delle azioni, poi, comporta che le scelte di governance non possano essere prese esclusivamente dai decisori, poiché la circolazione informale delle informazioni richiede dei momenti di coordinamento e condivisione formali per non incorrere in resoconti incompleti o errati. A tal fine si opta spesso per una esplicita partecipazione dei lavoratori che favorisca il coinvolgimento e la soddisfazione con risultati positivi sul problem solving e sulla cooperazione.

D'altra parte, questo orientamento non è immune a problemi di funzionamento organizzativi, individuali e culturali.

La composizione dei consigli di amministrazione così ha un ruolo importante nella governance e può presentarsi come single stakeholder o multi-stakeholder.

Nel primo caso l'organo è limitato a una sola categoria di attori organizzativi, consentendo da un lato processi decisionali più rapidi e dall'altro una minore attenzione ad esigenze e aspettative degli altri soggetti. Nel secondo caso, invece, le decisioni vengono prese in modo condiviso da una pluralità di soggetti eterogenei; questo genera tuttavia complessità e possibili blocchi se si presentassero contrapposizioni di idee.

Appare così di centrale importanza che la leadership abbia delle caratteristiche adatte a guidare una organizzazione: coscienza di sé, credibilità, atteggiamento empatico, onestà, capacità comunicativa, capacità di far riflettere e promuovere l'apprendimento continuo, capacità di trasmettere la propria visione e ascolto attivo per raggiungere una relazione tra persona e organizzazione di valore e reale, non solo teorica (Adler, 2008).

La gestione delle risorse umane, in sintesi, deve generare consapevolezza nei soggetti, anche a costo di far modificare la loro routine. Questo compito può non essere privo di conflitti, ma è necessario per una buona riuscita dell'attività.

III – COMPRENDERE E DISEGNARE L'ORGANIZZAZIONE PER GESTIRE LE RISORSE UMANE

Alla base di un buon rapporto tra persona e organizzazione e di una valorizzazione delle caratteristiche distintive dell'impresa ci sono la trasparenza e la coerenza nella gestione.

Per ottenerle occorre identificare l'architettura organizzativa attraverso i suoi elementi costitutivi:

- Le posizioni presenti nell'organizzazione e le loro finalità (job description),
- La distribuzione delle posizioni su livelli organizzativi, ottenuta valutandole in base a competenze necessarie e impatto sui risultati (job evaluation),
- Le competenze dell'organizzazione nel complesso.

Una volta identificati, si possono coerentemente pianificare i diversi processi di gestione delle risorse umane (selezione, sviluppo, formazione, ricompensa, valutazione), ad esempio si deciderà se i sistemi di valutazione debbano essere legati a prestazioni e risultati oppure se le retribuzioni debbano derivare dal ruolo occupato.

La pluralità di forme giuridiche ha reso difficile individuare un modello che trattasse in modo completo l'organizzazione di una non profit, cioè non si è giunti a delle linee guida su scelte di distribuzione delle attività da svolgere e sulla loro coordinazione che fossero utili per tutte le imprese sociali.

Alcune caratteristiche tuttavia accomunano la maggioranza delle organizzazioni non profit: solitamente sono di bassa o media complessità per dimensioni e lavoro; ciò comporta che sia più efficiente un sistema di lavoro flessibile e una conseguente scarsa formalizzazione.

Il vantaggio di questo assetto è la capacità di riadattare facilmente i confini dopo un qualsiasi evento imprevisto, limitando d'altro canto la crescita dimensionale dell'attività.

Il trade-off tra semplicità e complessità ha portato al modello di sviluppo per gemmazione, cioè al crescere della dimensione interna, si assiste alla formazione di unità più piccole e semplici.

È così risolto il problema organizzativo, ma persiste quello del coordinamento tra attività che spesso comportano sinergie rilevanti, ad esempio quelle tra cooperative socioassistenziali e di inserimento lavorativo. Per questo motivo sono necessari investimenti importanti nel coordinamento tra le attività per mantenere la propria capacità di innovazione.

Il modello ideale perciò è quello della doppia rete: una rete interna che sfrutti la flessibilità delle unità semplici e una esterna che colleghi le unità interne ad altri attori nell'ambiente di riferimento. Elementi essenziali della struttura a rete sono:

- Unità con gradi rilevanti di autonomia, specializzate in un processo;
- Interdipendenze tra le unità che aumentano il valore del processo;
- Scarsa rilevanza del confine tra le unità e allineamento decisionale.

L'evoluzione dimensionale porta con sé inoltre la necessità di documenti organizzativi quali: la descrizione della posizione con informazioni su finalità e contenuti delle attività, il funzionigramma (utile nelle imprese minori per avere un'prima idea della divisione del lavoro), l'organigramma (rappresentazione grafica delle relazioni gerarchiche tra unità) i processi e le procedure (descrizione di una serie di attività).

L'approccio al lavoro appena presentato, tipico del non profit, rende questo settore all'avanguardia poiché deve il suo vantaggio competitivo e il suo sviluppo ad un elevato livello di imprenditorialità e responsabilità dei lavoratori, rendendoli parte di una organizzazione più ampia e stimolando riflessioni organizzative utili anche al for profit.

Quest'ultimo, infatti, resta spesso troppo legato alla gerarchia, attenta solamente alle quantità prodotte e rigida alle rapide variazioni dell'ambiente esterno, con ripercussioni negative sulla competitività.

IV – LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NEL NON PROFIT

Fino agli Anni '90 la gestione delle risorse umane nel non profit non era codificata e ogni decisione ad essa relativa era stabilita internamente all'organizzazione. Solo alla fine degli Anni '90, grazie allo sviluppo del settore, si è reso necessario strutturarla.

Il non profit così ha tratto spunto dalle Human Relations di Mayo, cioè da un approccio che si focalizza sulle motivazioni psicologiche dei lavoratori. Esso è ispirato al for profit, ma ciò non è un limite se viene adattato alle caratteristiche del proprio settore.

Le relazioni tra gli individui si basano su decisioni non sempre di carattere razionale e funzionali al raggiungimento di obiettivi personali, infatti dipendono anche da giudizi sulla realtà che possono essere verificabili o desiderabili.

In un contesto di razionalità limitata, un'organizzazione può guidare le scelte individuali grazie a fattori come la comunicazione, la formazione, la retribuzione, l'efficienza nella misura in cui essi sono presenti tra le finalità dei soggetti.

Le imprese non profit per questo hanno bisogno di partecipazione e coinvolgimento volti a raggiungere scopi sia individuali sia sociali.

La misura del rapporto tra soggetto e organizzazione è il bene essere o il male essere nell'ambiente lavorativo che determina la capacità di bene operare degli

individui. Per questo non bisogna separare la gestione del personale dal comportamento organizzativo generale e dalla visione sociale; la qualità dei rapporti, infatti, è la prova di quella dell'impresa e del lavoro al suo interno, sia per chi ne fa parte che per chi osserva dall'esterno.

Per quanto riguarda il fattore umano, gli oggetti di studio sono, ad esempio, come motivare, come coordinare i gruppi, come comunicare; a tal fine spesso ci si serve di approcci di tipo psicologico e sociologico. Questi orientamenti, specie negli ultimi anni, hanno offerto soluzioni utili a molti dirigenti delle non profit e influenzato molte prassi di gestione delle risorse umane.

Pianificando interventi organizzativi tuttavia si può incorrere nel rischio di rendere gli individui meri strumenti per raggiungere un fine, come "oggetti" di valutazione, osservazione, motivazione; anche gli approcci più umanistici non sono esenti dall'escludere i soggetti dai processi decisionali.

Ispirandosi agli strumenti organizzativi del for profit, inoltre, si rischia di applicare acriticamente modelli prestabiliti, senza considerare le peculiarità dei soggetti coinvolti e perdendo così il loro impatto positivo emotivo, culturale, creativo. Questo problema solleva la necessità di un "manager non profit" dotato di qualità etiche utili a tale scopo.

A questo punto è importante anche stabilire se la gestione delle imprese sociali si caratterizzi come processo o come sistema.

Con il termine processo si richiama un'azione che implica movimento, mentre con sistema si intende un arresto, un esito di un'attività. L'idea di moto data dal processo conduce poi anche ad una eventualità, cioè la possibilità che una cosa accada o meno nei tempi e modi previsti.

Per passare alla concreta attuazione del lavoro per processi occorre mettere al centro del lavoro il pensiero critico dei soggetti, senza focalizzarsi su "ricette" che vadano bene per ogni situazione. Questo approccio dà vita all'incontro di idee, argomentazioni, esperienze diverse che spesso non hanno spazio nelle organizzazioni rigidamente impostate: si tratta di lasciare da parte ciò che è prevedibile per il dubbio e l'incertezza. Solo questa struttura, tuttavia, permette di adattarsi velocemente al cambiamento, tenere viva la motivazione e la creatività.

Attualmente si ritiene che una struttura per processi, seppur più costosa, crei più valore rispetto ad una struttura per sistemi, ma l'utilizzo della prima non necessariamente preclude la seconda.

In ogni realtà in cui ci si trova ad operare la contaminazione tra le due è peculiare: alcuni processi sono più efficienti se modellizzati, altri no; ciò può dipendere dalle diverse dimensioni e culture interne delle attività.

Per ottenere tutto questo è necessario che nell'impresa ci sia un'unità dedicata a organizzare, sviluppare e gestire i rapporti personali, ad esempio che ricerchi metodi di lavoro sinergici a cultura, risorse economiche e sociali.

Chi ricopre l'incarico di gestione delle risorse umane deve poi avere la responsabilità e il potere effettivi di affidare incarichi, curare le retribuzioni, la motivazione e le carriere professionali per mettere tutto ciò in pratica. Questa figura, inoltre, ha un altro ruolo fondamentale, cioè quello di mediazione tra i lavoratori e il management, in un rapporto bidirezionale.

Negli ultimi anni l'economia sociale sta subendo pressioni di mercato, di enti pubblici e di enti privati, per questo si trova spesso a dover fare scelte che hanno impatto sui singoli: anche in questo settore sono necessari elevati standard al minor costo possibile senza precludere agli operatori la partecipazione alle decisioni, la stabilità e la qualità lavorativa, retribuzioni dignitose.

Per questi motivi accettare l'incertezza che deriva da una organizzazione per processi può aiutare al riportare l'aspetto sociale più che quello prettamente lavorativo all'attenzione del non profit, che spesso è "attratto" dalla realtà for profit.

V – LA PIANIFICAZIONE DELLE RISORSE UMANE: CRITICITA' E PECULIARITA'

Nella maggior parte delle non profit è riscontrabile un'elevata qualificazione delle risorse umane (ad esempio in quelle che si occupano di assistenza medica), ciò porta le imprese ad avere bisogno di pianificarle attraverso ricerca, selezione, sviluppo.

Nella realtà italiana, tuttavia, la gestione risulta spesso approssimativa e non curante di valorizzazioni e premi.

La prima considerazione da fare, a questo punto, è che l'impresa sociale, nella sua organizzazione, deve tener conto dell'economicità poiché il costo del personale è il costo principale da sostenere, quindi occorre controllare il bilancio.

Altre variabili da considerare sono: l'alto tasso di turnover, che provoca spesso carenza momentanea di risorse umane, o anche le fluttuazioni dell'organico dovute a cessioni o subentri in appalto.

Uno dei problemi principali nella pianificazione dell'organico è quello dell'individuazione dei parametri di valutazione del fabbisogno poiché si tratta principalmente di attività produttiva immateriale, quindi non si può ricorrere, ad esempio, al "fatturato per dipendente"; per questo occorre spesso accontentarsi di valutazioni generali.

Ci si può avvalere, tuttavia, di indicatori per valutare il fabbisogno: ci sono gli indicatori di produttività, cioè misure del rapporto tra output e dimensione complessiva del personale (ad esempio i servizi erogati su l'organico medio), gli indicatori di costo (come i costi complessivi sul numero medio di risorse umane) e gli indicatori di composizione del personale (come il rapporto tra il numero di lavoratori nei servizi primari e il totale dei lavoratori).

La pianificazione delle risorse umane, che deve essere condivisa anche dai soggetti coinvolti e coerente con la mission dell'organizzazione, entra poi a far parte della programmazione generale dell'impresa per arrivare ad obiettivi comuni sia di breve che di lungo termine.

Fondamentale, in tal senso, risulta il budget del personale, che assolve alla funzione di trasparenza e monitoraggio delle attività, permettendo di valutare a priori l'impatto di una decisione gestionale.

Negli enti non profit svolge un ruolo vitale il personale volontario che, senza compenso, offre il proprio lavoro e le proprie abilità per una utilità sociale.

Ogni impresa ha una diversa composizione di personale retribuito e volontario, in base anche ai servizi erogati (attività più professionali hanno bisogno di prestazioni specializzate e continue).

Nelle imprese in cui prevale il lavoro volontario non si fa caso al vincolo di economicità e la pianificazione delle risorse umane è rara; si può incorrere, così, in difficoltà organizzative dovute da turnover e assenteismo per mancanza di

motivazione economica, o dalla impossibilità di utilizzare strumenti di misurazione delle prestazioni in base agli output.

Nelle imprese che, invece, hanno prevalenza di personale retribuito, i servizi erogati sono più articolati e comportano una pianificazione del lavoro ottimale che tenga in considerazione il vincolo economico, in questo quadro il volontario rappresenta una diminuzione di costi.

Entrambe le figure presentate sono quindi necessarie all'impresa sociale, che deve allo stesso tempo garantire servizi di qualità e minor costo possibile, per questo motivo deve saperle attrarre e incentivare.

VI – IL PROCESSO DI SELEZIONE

La selezione del personale è un processo mediante il quale l'organizzazione studia la propria struttura, identificando i lavoratori di cui ha bisogno, e cerca nel mercato del lavoro profili adeguati alle sue necessità.

Le fasi individuabili di tale processo sono:

- *Analisi della posizione e definizione del profilo.* Attraverso uno schema che individua finalità, responsabilità, attività, relazioni e sviluppo del ruolo si ha una descrizione della posizione. Successivamente si raccolgono le informazioni su competenze, motivazioni, caratteristiche che deve avere il candidato secondo il vertice della società. Il professionista delle risorse umane incaricato unirà così le informazioni raccolte dalle varie interviste e delinea un profilo che incontri le varie volontà. Le interviste poste devono essere costituite da domande dirette, riguardanti episodi ed esempi concreti.
- *Verifica della compatibilità della posizione col budget.* Questa fase è fondamentale per verificare di poter assumere il soggetto. Prevedere poi l'evoluzione nel medio-lungo periodo dei costi vuol dire comprendere meglio le esigenze dell'organizzazione evitando perdite di tempo e costi inutili.
- *Attivazione dei canali di reclutamento.* In questa fase si stabilisce dove trovare ciò che si cerca. Le fonti del reclutamento possono essere interne, se il

soggetto è ricercato tra i lavoratori già presenti, o esterne, se lo si cerca nel mercato del lavoro. Alcuni esempi di queste ultime sono: le agenzie di somministrazione, le agenzie di ricerca e selezione, gli enti formativi e albi professionali.

- *Raccolta e screening dei curricula.* Questa fase avviene in modo più snello se quelle precedenti sono state svolte con attenzione. Il risultato è l'ottenimento di alcuni profili che possono soddisfare i requisiti richiesti.
- *Valutazione dei candidati.* Consiste nell'incontro dei soggetti selezionati per individuare quale è più adatto al ruolo. Il metodo più utilizzato è "l'intervista di selezione", tanto più efficiente quanto più è strutturata; le domande poste devono essere basate sugli esiti delle analisi precedenti.
- *Scelta del candidato.* Il responsabile risorse umane deve favorire la presa di consapevolezza delle persone coinvolte nella selezione, a questo scopo alla fine di ogni intervista si può effettuare un confronto tra la figura cercata e la persona incontrata. Raccogliere tutte le impressioni permetterà di formulare dei report di sintesi con i dati qualitativi e quantitative essenziali per la scelta.
- *Proposta contrattuale e assunzione.* Selezionato il soggetto, gli viene posta l'offerta contrattuale ed economica proporzionata alla posizione lavorativa. Se la proposta incontra le preferenze del selezionato si procederà con la sottoscrizione del contratto e l'assunzione.

- *Feedback agli interlocutori.* In tutte le fasi di questo processo svolgono un ruolo di prima importanza i feedback. Essi servono a mantenere rapporti di stima con i canali di reclutamento: la conoscenza reciproca, infatti, permette di ottenere più facilmente ciò che si cerca.

- *Inserimento della persona.* È il momento in cui bisogna occuparsi di fornire adeguati strumenti di lavoro e dotazioni. La funzione risorse umane qui ha il compito di attivare ogni ufficio interessato e di coordinare il lavoro. Oltre a questo, è necessario programmare i primi giorni di lavoro per formalizzare il rapporto lavorativo, per incontrare il responsabile e i colleghi e per conoscere appieno l'impresa. Per questo è necessaria la comunicazione interna con annunci sulla intranet, e-mail, incontri appositi etc.

- *Attrarre i candidati.* Per trovare la figura che più rispecchia le esigenze dell'organizzazione occorre anche saper attrarre i soggetti giusti. Nella ricerca di occupazione, le persone mirano ad un incarico che faccia loro esprimere la propria professionalità in un contesto stimolante. L'impresa, a tal scopo, deve trasmettere stima e credibilità, presentando la posizione reale, con i propri vincoli e le proprie opportunità.

Ognuna di queste fasi è fondamentale per la buona riuscita dell'attività: sottovalutarle significherebbe rischiare di perdere tempo prezioso e, di conseguenza, risorse economiche.

VII – LA FORMAZIONE DEL PERSONALE

Per molto tempo ritenuta inutile, la formazione del personale sta prendendo spazio nelle realtà non profit poiché può permettere di fare un salto di qualità.

Essa è finalizzata al miglioramento professionale dei lavoratori, risorsa principale del settore sociale, che così imparano qualcosa di nuovo utile a tutta l'organizzazione.

Ci sono diversi tipi di formazione, ad esempio c'è l'*addestramento*, che consiste nell'insegnare una competenza lavorativa ad un soggetto attraverso l'illustrazione di una procedura che verrà ripetuta per essere assimilata, oppure troviamo la *learning organization*, nella quale i membri imparano costantemente tramite l'esperienza professionale, l'apprendimento così è collegato alla crescita personale e non solo all'adattamento ad una situazione esterna come avviene per l'addestramento.

La realizzazione di un intervento di formazione è successiva a due fasi: la prima è quella diretta a conoscere e comprendere le necessità sia dell'organizzazione, sia dell'individuo, la seconda, invece, è la progettazione dell'azione basata sulle informazioni precedentemente ottenute.

Il punto più importante della prima fase, quindi, è l'analisi dei bisogni di formazione, cioè delle esigenze organizzative ed individuali, di mercato, ma anche l'analisi delle opportunità che una situazione particolare può dare.

Le fonti di questa domanda possono essere il vertice dell'organizzazione, oppure sindacati, organi legislativi, parti sociali; il dialogo con essi, quindi, è di prima importanza per trovare punti di incontro tra richieste, esigenze e opportunità.

Riguardo, invece, alla progettazione dell'intervento formativo, si può ricorrere a un modello operativo che identifica quattro tipologie di formazione, corrispondenti a diversi obiettivi di apprendimento, cioè all'orientamento, alle competenze, all'elaborazione, all'azione.

Il modello è semplificato nella seguente tabella.

Macroaree metodologiche	Finalità generali	Risorse didattiche
Formazione orientamento	Costruzione di una pensabilità positiva di sé in una nuova condizione	Testimonianze, auto-valutazione, colloqui e consulenze individuali, ricerche sul campo e visite guidate
Formazione competenza	Acquisizione di competenze, metodologie e strumenti	Lezioni ed esercitazioni, metodologie didattiche attive
Formazione elaborazione	Introiezione delle risorse esterne sviluppando i propri punti forti ed aggirando gli ostacoli	Laboratori sulle dinamiche di gruppo, consulenza individuale d'aula, discussioni
Formazione azione	Sperimentazione della nuova possibilità sul campo	Simulazioni, tirocini, progetti speciali e projectwork

Tabella 1 – Brusciaglioni *et al.*, 2000

Ciascuna di queste componenti avrà un peso nell'intervento che verrà stabilito proprio in questa fase.

In sede di progettazione, inoltre, è utile anche prevedere le modalità di valutazione, che può essere differenziata in valutazione degli esiti formativi e valutazione in itinere.

Nel primo caso si volgerà l'attenzione alla soddisfazione degli attori finali del processo, cioè degli utenti e dei committenti, ai risultati raggiunti e alla coerenza degli esiti con gli obiettivi stabiliti a priori, mentre nel secondo caso si considererà l'efficienza del processo formativo.

In sintesi, la formazione è uno dei principali strumenti di empowerment organizzativo. Nelle organizzazioni non profit, in particolare, proprio per la centrale importanza delle risorse umane, la predisposizione all'apprendimento è fondamentale per lo sviluppo e il miglioramento continuo.

Le imprese sociali e quelle for profit, dunque, anche nel campo della formazione del personale, hanno molti tratti in comune e possono ispirarsi a vicenda.

VIII – FAVORIRE LA CRESCITA PERSONALE

Col termine “carriera” si intende l’evoluzione lavorativa di un soggetto che acquisisce sempre più professionalità, responsabilità, posizione gerarchica superiore e retribuzione maggiore.

Possono essere identificate quattro principali tipi di carriera:

1. *Carriera lineare*, cioè quella in cui l’individuo progredisce linearmente verso l’alto della piramide aziendale con conseguenti maggiori responsabilità, retribuzione, competenze e potere.
2. *Carriera professionale*, cioè quella in cui il progresso lavorativo si basa sull’ampliamento delle conoscenze e competenze specialistiche di un campo professionale (medico, avvocato...).
3. *Carriera a spirale*, che risponde alle esigenze di crescita gerarchica associandola anche a aumenti di competenze diversificate. Un esempio è il passaggio a posizioni analoghe ma di funzioni diverse, come da ricerca e sviluppo alle vendite.
4. *Carriera transitoria*, che è legata a forme di lavoro flessibili. Questa carriera è principalmente nelle mani del singolo che accumula professionalità lavorando in aziende e posizioni diverse. Il soggetto dovrà essere indipendente, intraprendente e propenso all’innovazione.

Attualmente le carriere stanno acquisendo sempre più caratteristiche di flessibilità e cambiamento, inoltre sono passate per lo più in mano agli individui che spesso determinano da soli il proprio sviluppo professionale, senza che lo faccia più l'organizzazione.

Un'altra caratteristica è "l'apprendimento continuo", cioè il lavoratore per implementare la sua professionalità deve, in modo costante e prolungato nel tempo, adoperarsi per ottenere competenze e capacità sempre nuove.

Nell'ambito delle organizzazioni non profit, per fronteggiare il problema della crescita professionale, ci sono degli strumenti gestionali di derivazione for profit utilizzabili: i *sentieri di carriera*, cioè la pianificazione delle carriere verticalmente in tempi e modi stabiliti, il *dual ladder*, percorso di carriera previsto per i professionals (ingegneri, ricercatori...) per valorizzarli con riconoscimenti ed incentivi, la *mappa delle competenze* che identifica i ruoli chiave e le competenze necessarie, il *piano di successione verticale* che associa ad una ad una posizione il candidato più idoneo per una successione, le *tavole di rimpiazzo*, strumento simile al precedente, ma meno strettamente legato alla gerarchia e il *piano di sviluppo* che coinvolge anche il lavoratore nella redazione; esso, infatti, sintetizza le aspettative del singolo e l'impegno dell'azienda a tal fine.

Attualmente, inoltre, la carriera sviluppata in senso verticale ha lasciato spazio a quella in senso orizzontale, cioè quella che privilegia l'acquisizione di nuove

competenze. Per questo spesso vengono assegnati incarichi dello stesso livello ma di funzioni diverse (*job rotation*), facilitando così la circolazione di conoscenze.

Fondamentali sono, poi, i team e i gruppi di progetto che permettono di fronteggiare problemi complessi attraverso la collaborazione di più soggetti.

Ancor più nelle ONP, le risorse umane sono oggi caratterizzate dal desiderio di carriera inteso come arricchimento personale in esperienze e competenze, utili ad una soddisfazione psicologica individuale.

Per questo motivo strumenti come i *gruppi di lavoro* e il *job enlargement* (assegnazione di nuovi incarichi aggiuntivi) possono essere molto fruttuosi, perché valorizzano il talento e spingono all'autorealizzazione.

Ciò non vuol dire che strumenti classici come la crescita gerarchica siano da abbandonare, perché sono tutt'ora importanti, specie nelle imprese sociali medio-grandi, per erogare servizi sempre più adatti ai bisogni crescenti delle persone.

IX – LA MOTIVAZIONE E LA RICOMPENSA

Alla base del lavoro dell'individuo troviamo una scala evolutiva dei bisogni da soddisfare che lo motivano: al primo livello c'è il lavoro per necessità, atto a procurarsi i beni per vivere, al secondo livello si pone quello per un riconoscimento, cioè finalizzato all'autorealizzazione, al terzo c'è il lavoro per generare, con il quale il soggetto desidera realizzarsi attraverso la creazione di ciò che prima non c'era.

I fattori presentati sono detti *endogeni* poiché derivano da dinamiche interne alla persona, mentre esistono anche i fattori *esogeni* al lavoro, cioè legati alle capacità di motivazione della realtà esterna, come le motivazioni connesse al sistema premiante (incentivi e sanzioni).

Un'ulteriore tipologia è rappresentata dai fattori *di clima*, intermedi tra i precedenti e attinenti a qualità delle relazioni e delle informazioni.

Il management deve, quindi, saper utilizzare strumenti che valorizzino tutte le motivazioni riscontrate, sintetizzabili nella seguente tabella:

	Comunicazione	Apprendimento	Valutazione
Auto-efficacia e responsabilità personale	- Colloqui individuali per manifestare attenzione al contributo del singolo e per segnalare opportunità di crescita.	- Formazione acquisizione di nuove competenze - Formazione per rafforzare competenze possedute	- Riflessione sul livello di sviluppo e sulle debolezze (piani di rafforzamento) - Evidenziazione del nesso azione-risultato
Clima e relazioni	- Comunicazione sistematica e frequente - Stile di comunicazione partecipativo e valorizzante.	- Formazione per lo sviluppo di competenze comunicative e relazionali	- Feedback collettivi dei progressi del gruppo - Soluzioni per fallimenti - No ricerca del "colpevole"
Incentivi e sanzioni	- Riconoscere pubblicamente il merito	- Realizzazione e proposte di partecipazione ad eventi legati all'auto-sviluppo	- Contestazione puntuale e documentata degli errori e dei comportamenti non conformi

Tabella 2 - Spazzoli et al., 2010

La comunicazione, ad esempio, aumenta la qualità delle informazioni e delle relazioni nel gruppo, la formazione fa sviluppare competenze e responsabilità, la valutazione permette di migliorare equità e trasparenza dei sistemi incentivanti.

In ambito sociale il lavoratore deve avere la sensazione che ciò che fa abbia un'utilità e un significato, nonché una finalità positiva.

Nel mondo non profit, purtroppo, spesso questa esigenza non risulta adeguatamente gratificata sia per motivazioni ideologiche (la soddisfazione dovrebbe già derivare dal fare una "buona azione"), sia per cause intrinseche all'ambito sociale (difficoltà frequente a produrre un chiaro esito del contributo professionale e organizzativo).

Le conseguenze di ciò possono essere una diminuzione dell'auto-stima e delle responsabilità per il lavoratore, che così è meno produttivo ed efficiente.

Per evitare tali rischi è quindi fondamentale favorire una dimensione comunitaria, che crei una rete di rapporti entro cui svolgere insieme la propria opera e che faccia comprendere le relazioni che legano ognuno all'organizzazione.

Il *reward* (o ricompensa), invece, consiste in una ampia serie di “fattori di ritorno” per l'impegno del lavoratore.

Questi fattori possono essere ricondotti a diverse aree: “senso” del lavoro, qualità del lavoro, opportunità di sviluppo professionale, conciliazione tra esigenze lavorative ed esigenze di vita e ritorni tangibili. Più questi fattori sono tenuti in considerazione nell'impresa, più essa saprà attrarre, trattenere e motivare lavoratori di valore.

Spostando l'attenzione sull'impresa sociale, si nota che il tasso medio di entrata e quello in uscita sono molto elevati, quindi c'è un alto ricambio di dipendenti, di conseguenza si devono sostenere alti costi di ricerca, selezione, inserimento, formazione e di dispersione di competenze.

Nel mondo del non profit in Italia si è rilevato dallo studio dell'ORUNP (Osservatorio Risorse Umane del non profit) come i fattori percepiti come di forza dai lavoratori siano il coinvolgimento, la qualità del lavoro e la conciliazione vita/lavoro. Quelli di debolezza, invece, sono: la crescita personale, la qualità dei leader, i riconoscimenti e l'equità retributiva a discapito della forza motivazionale.

Per strutturare un piano di motivazione che sia efficiente, occorre che siano inventariati i fattori presentati e verificato il peso che hanno nell'organizzazione, poi che sia fatta una opinion survey tra il personale su di essi per incentivare l'ascolto, infine occorre che i risultati di entrambe le ricerche vengano integrati per formulare una strategia efficace.

Nelle non profit italiane si tende a sottovalutare poi le componenti della remunerazione del dipendente, che non si esauriscono nella retribuzione base, ma comprendono anche bonus, straordinari, previdenza, servizi etc.

È necessario per una buona gestione delle risorse umane, quindi, formulare dei piani retributivi che riconoscano e valorizzino le differenze in termini di competenze, responsabilità e complessità del lavoro.

X – LA GESTIONE DEI VOLONTARI

I volontari sono coloro che offrono lavoro a titolo gratuito. Gestirli può risultare complicato perché non tutti sono mossi dalle stesse motivazioni e spesso sono propensi a agire secondo la propria volontà.

Principalmente essi possono essere motivati da credenze morali e religiose, dal desiderio di instaurare relazioni basate su aiuto e condivisione o anche dalla volontà di mettersi alla prova e di acquisire nuove competenze. In ogni soggetto esse sono presenti in misura diversa, quindi occorre tenere in considerazione che le aspettative di ognuno sono diverse.

Occorre poi individuare “l’identikit” di coloro che praticano il volontariato, in particolare in Italia si tratta di soggetti con titolo di studio medio, di età giovane o over 65, derivante dalla popolazione inattiva o da lavori dirigenziali, liberi professionisti o autonomi.

Ciò determina il bagaglio culturale che il soggetto andrà a mettere a frutto anche nel lavoro volontario.

L’individuo che entra a far parte di un’organizzazione sociale è spesso spinto dalla conoscenza di persone che sono già in essa, per questo è importante anche che il gruppo crei le condizioni per cui altre persone vengano invogliate a farne parte.

Fondamentale per attirare dei potenziali volontari è la funzione di accoglienza, che deve fare in modo che quanti sono interessati vengano introdotti all'associazione.

Lo strumento utilizzabile a tal scopo è il colloquio iniziale, durante il quale l'organizzazione conosce il volontario, le sue motivazioni e interessi, ma anche l'individuo approfondisce la realtà di cui andrà a far parte.

Se il soggetto diventa volontario dell'associazione, segue un periodo di preparazione e accompagnamento, durante il quale occorre comunque affidargli degli incarichi per motivarlo, senza tuttavia sovraccarichi di lavoro, che potrebbero avere l'effetto contrario.

Se questa fase viene svolta al meglio, l'associazione avrà un'ottima presentazione all'esterno e attirerà, così, sempre nuovi volontari.

Coinvolgere i volontari è fondamentale nelle varie fasi organizzative: non solo nella pianificazione dei turni e dei ruoli, ma anche nei momenti di incontro e riunione, per creare un gruppo unito e coordinato.

Emerge così come sia importante avere dei luoghi deputati all'incontro e alla condivisione e partecipare ad incontri formativi interni di approfondimento del servizio svolto.

Il prodotto di questo lavoro è un insieme di informazioni, condivisione di dati e idee e perfezionamento delle conoscenze.

I rapporti tra i lavoratori possono, però, generare anche situazioni di conflitto, specie tra i lavoratori retribuiti e i volontari, soprattutto per argomenti riguardanti le retribuzioni.

Nell'impresa sociale entrambe le figure sono fondamentali: i dipendenti assicurano professionalità e stabilità al lavoro, mentre i volontari portano con sé valori e riduzione dei costi.

Per prevenire questi eventuali scontri serve favorire la comunicazione tra le parti attraverso incontri di formazione interna che faccia conoscere appieno il servizio offerto da entrambi, valorizzando le differenze; condividere la cultura del servizio e collaborare, infatti, consente di offrire prodotti e servizi di qualità.

La capacità del vertice della società di gestire le situazioni di criticità interna attraverso il confronto permette il rafforzamento dell'organizzazione, che saprà così affrontare i problemi che giungeranno dall'esterno.

CONCLUSIONE

In sintesi, per raggiungere il successo nell'impresa non profit, occorre necessariamente mettere in primo piano le risorse umane attraverso il coinvolgimento attivo dalla progettazione all'esecuzione di una attività lavorativa e l'attenzione alle sue aspettative e bisogni.

Viene così favorito anche il rapporto col cliente in modo tale da conoscere appieno le sue necessità e offrirgli il servizio di cui ha più bisogno.

È fondamentale poi valorizzare il positivo, cioè focalizzarsi su ciò che funziona, rendendo l'originalità una risorsa. Questo lavoro spetta alle istituzioni organizzative, il cui compito fondamentale è proprio quello di valorizzare al massimo le risorse disponibili, specie quelle umane, supportandole e favorendo la creazione di punti d'incontro tra gli obiettivi dell'organizzazione e le aspirazioni personali.

Il settore non profit offre opportunità, ignorate per molto tempo, di studio e applicazione di modelli nella gestione delle risorse umane utili anche per il settore for profit.

Le imprese sociali, infatti, presentano spesso un'organizzazione orizzontale del lavoro, nella quale ha meno rilievo la gerarchia, a favore di una partecipazione più ampia all'attività organizzativa.

Ogni fase della progettazione del rapporto col cliente è fondamentale: la selezione, la formazione, la crescita, se ben progettate, portano ad una sensibile riduzione di tempi e costi, a vantaggio dei beni e servizi offerti.

I lavoratori, in questo modo, approfondiscono le relazioni interpersonali, la condivisione, i propri ideali, tali da giustificare una rinuncia a parte dei ricavi che otterrebbero in ambito for profit.

Le organizzazioni non profit offrono, quindi, un terreno fertile per la crescita personale dei lavoratori, sta poi alle capacità del management, della direzione, degli organi di governo dell'impresa mettere a frutto tali potenzialità.

BIBLIOGRAFIA

BARBETTA G., MAGGIO F. (2010), Non profit, il Mulino

SPAZZOLI F., LIUZZI F. (2010), Il personale nel non profit, Maggioli editore