

BUONGIORNO SOTTORIVA  
VALOTTI

# STRATEGIA E PROATTIVITÀ UNA GESTIONE DEL PERSONALE A MISURA DI FUTURO

La gestione delle risorse umane nel settore pubblico svolge un ruolo fondamentale nell'efficienza organizzativa e nella creazione di valore. Questo articolo esamina lo stato della gestione delle risorse umane nel settore pubblico italiano, concentrandosi sull'allocazione del personale, sulle attività svolte, sull'integrazione con la strategia organizzativa e sulle priorità manageriali. I risultati suggeriscono la necessità di una maggiore attenzione strategica, di una migliore integrazione e di approcci proattivi per affrontare l'evoluzione delle dinamiche della forza lavoro e delle esigenze organizzative.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (HRM)//PUBBLICA AMMINISTRAZIONE//POLITICHE DEL PERSONALE//INTEGRAZIONE STRATEGICA//HR MANAGER



## CLAUDIO BUONGIORNO SOTTORIVA

è Fellow di Public Management nell'Area Government, Health and Not for Profit (GHNP) di SDA Bocconi School of Management.

## GIOVANNI VALOTTI

è Professore Ordinario del Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche dell'Università Bocconi.

Al giorno d'oggi, il ruolo della gestione delle risorse umane è ampiamente riconosciuto come fondamentale per l'efficacia del settore pubblico e la generazione di valore. Nei Paesi OCSE, la quota di PIL dedicata alle retribuzioni del personale pubblico oscilla tra il 5,1% del Giappone e il 14,9% della Norvegia, mentre in Italia tale valore è del 9,7% (OCSE, 2023). I dipendenti del settore pubblico raggiungono il 29,2% in Norvegia nel 2021, mentre in Italia rappresentano il 14,5% della forza lavoro (OCSE, 2023).

A differenza della gestione delle risorse umane nelle imprese o negli istituti non profit, le organizzazioni del settore pubblico devono affrontare la natura dualistica delle politiche del personale pubblico. Da un lato, devono rispettare regole, standard e strategie definite a livello nazionale;

dall'altro, devono elaborare le proprie strategie del personale come organizzazioni strategicamente autonome. Le persistenti richieste di una gestione più strategica delle risorse umane nel settore pubblico testimoniano che il primo elemento della diade ha prevalso nella pratica, lasciando ai responsabili delle risorse umane una funzione principalmente amministrativa, senza spazio per stabilire autonomamente le priorità e contribuire alla strategia organizzativa come attori a pieno titolo.

Il settore pubblico italiano è stato esemplare da questo punto di vista. Per molto tempo, la maggior parte delle istituzioni pubbliche italiane ha definito il proprio fabbisogno di personale attraverso piani di personale statici che associavano a ciascuna unità organizzativa una specifica quantità e qualità di personale. Solo nel 2017 una nuova *policy* ha introdotto un piano triennale per il fabbisogno di personale che ha permesso alle organizzazioni di definire i propri fabbisogni in modo più semplice e rapido, prescindendo dalle allocazioni storiche. Tuttavia, le amministrazioni pubbliche spesso non

hanno una visione a medio e lungo termine quando pianificano le loro politiche del personale.

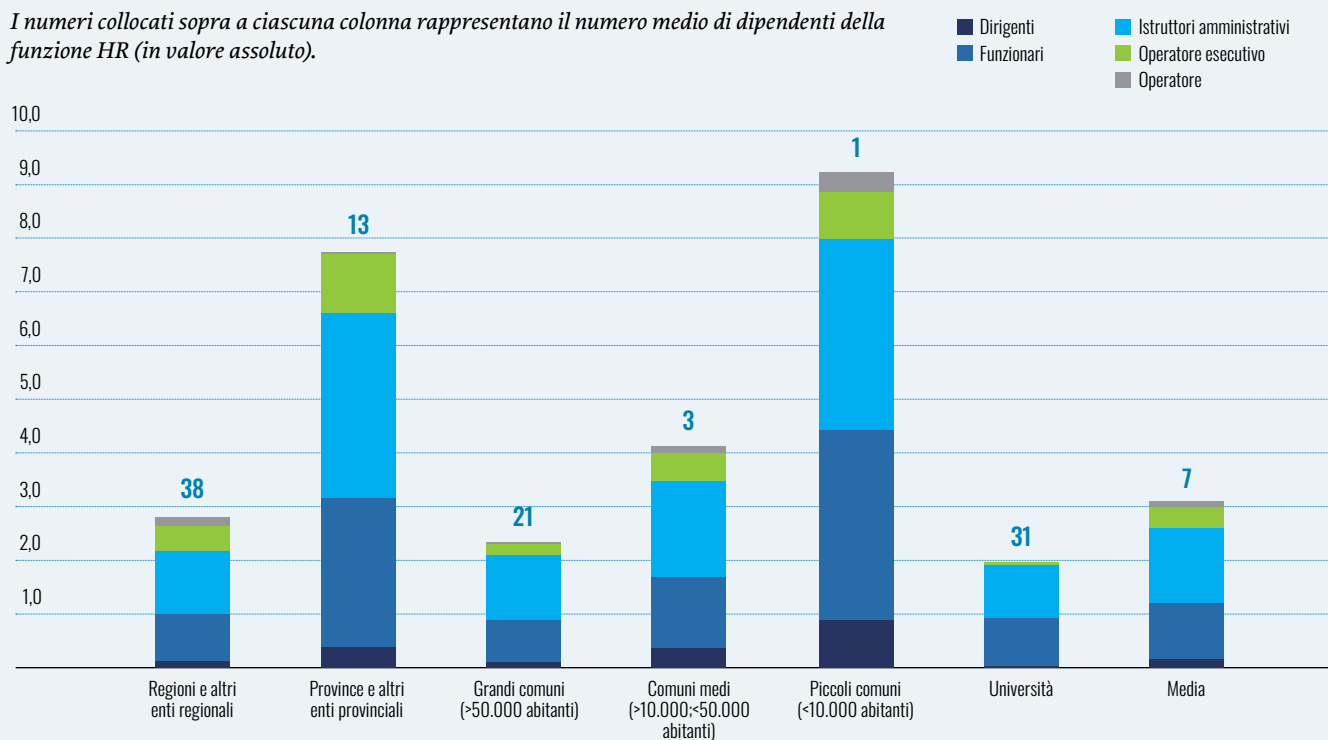
In questo articolo, discuteremo le prospettive della funzione delle risorse umane (HR) nelle istituzioni pubbliche italiane. Per prima cosa evidenzieremo la quantità di dipendenti che si dedicano in media agli uffici del personale e come trascorrono il loro tempo. In secondo luogo, sottolineeremo il grado di integrazione tra HR Management (HRM) e il resto dell'organizzazione. Successivamente, indagheremo le priorità per i responsabili delle risorse umane, la loro formazione ed esperienza, per discuterne infine le implicazioni manageriali.

## IL PERSONALE HR E LE SUE ATTIVITÀ

Questa analisi inizia con la quantificazione della quota di personale dedicato alla funzione HR nelle istituzioni pubbliche italiane. Nel campione analizzato, in media 3,1 dipendenti su cento si dedicano alle risorse umane. Tuttavia, questo valore

**FIGURA 1. DIPENDENTI DELLA FUNZIONE HR OGNI 100 DIPENDENTI PER INQUADRAMENTO CONTRATTUALE E TIPOLOGIA DI ORGANIZZAZIONE**

*I numeri collocati sopra a ciascuna colonna rappresentano il numero medio di dipendenti della funzione HR (in valore assoluto).*



varia notevolmente tra i diversi tipi di istituti. I comuni più piccoli (sotto i 10.000 abitanti) e le province hanno uffici HR relativamente più consistenti, mentre questi sono di minori dimensioni nei comuni più grandi (oltre 50.000 abitanti), nelle regioni e nelle università. È interessante notare che, in media, circa il 16% del personale appartiene a professioni operative (precedentemente note come categorie “A” e “B”) che non richiedono come prerequisito il possesso di un diploma di scuola secondaria superiore. La maggior parte del personale (circa il 45%) appartiene alla categoria dei funzionari amministrativi, che di solito hanno un diploma di scuola superiore. Il ricorso a personale non qualificato o scarsamente qualificato suggerisce che gli uffici HR delle pubbliche amministrazioni italiane si occupano principalmente di attività standardizzate che tale personale può svolgere.

Questi dati sono insoddisfacenti per la maggior parte dei manager e solo l'11% definisce le risorse

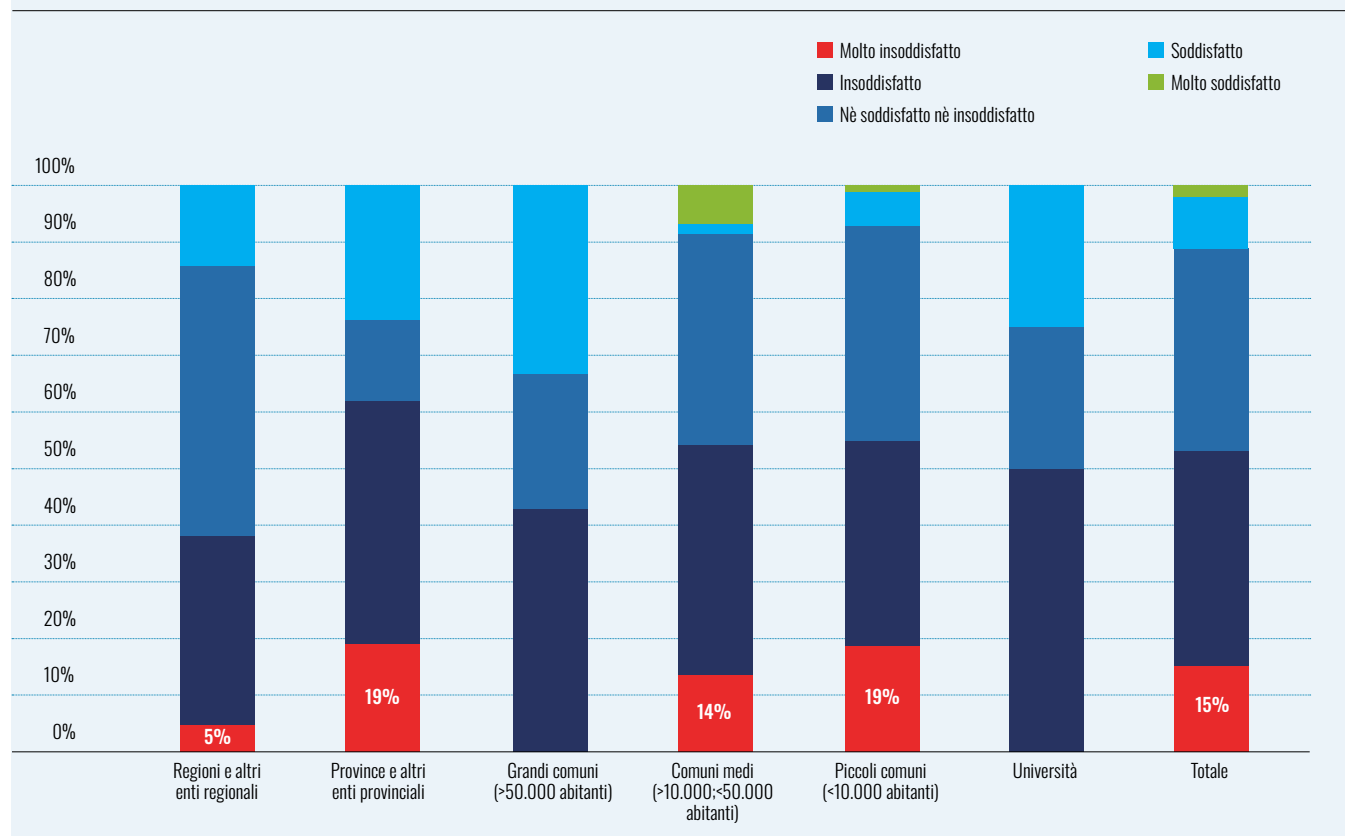
umane come molto o completamente adeguate.

I risultati peggiori appartengono ai piccoli comuni e alle province, che mostrano alti livelli occupazionali in termini relativi ma hanno pochissimi dipendenti in termini assoluti.

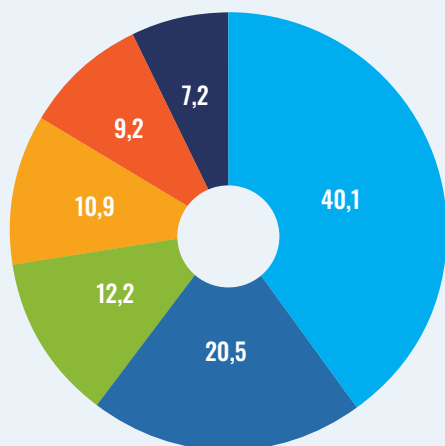
Una nota positiva è che, nell'anno precedente all'indagine, solo l'11% degli uffici HR ha subito una riduzione del personale, mentre uno su quattro ha goduto di un aumento. Va inoltre interpretato questo dato alla luce dei cambiamenti nelle politiche nazionali in materia di personale pubblico, che prima erano passate da restrittive a espansive.

Come abbiamo notato in precedenza, la quantità e la qualità del personale delle risorse umane potrebbero riflettere attività a basso valore aggiunto e ripetitive. Nelle risposte al questionario in media i manager esplicitano che il 40,1% del tempo HRM è dedicato all'amministrazione del personale, che include la gestione giuridica e retributiva dei dipendenti, ad esempio su questioni relative a

**FIGURA 2. ADEGUATEZZA DEI LIVELLI DI PERSONALE ADDETTO ALLE RISORSE UMANE**



**FIGURA 3. PERCENTUALE MEDIA DI TEMPO DEDICATA ALLE DIVERSE ATTIVITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE NEL 2023**



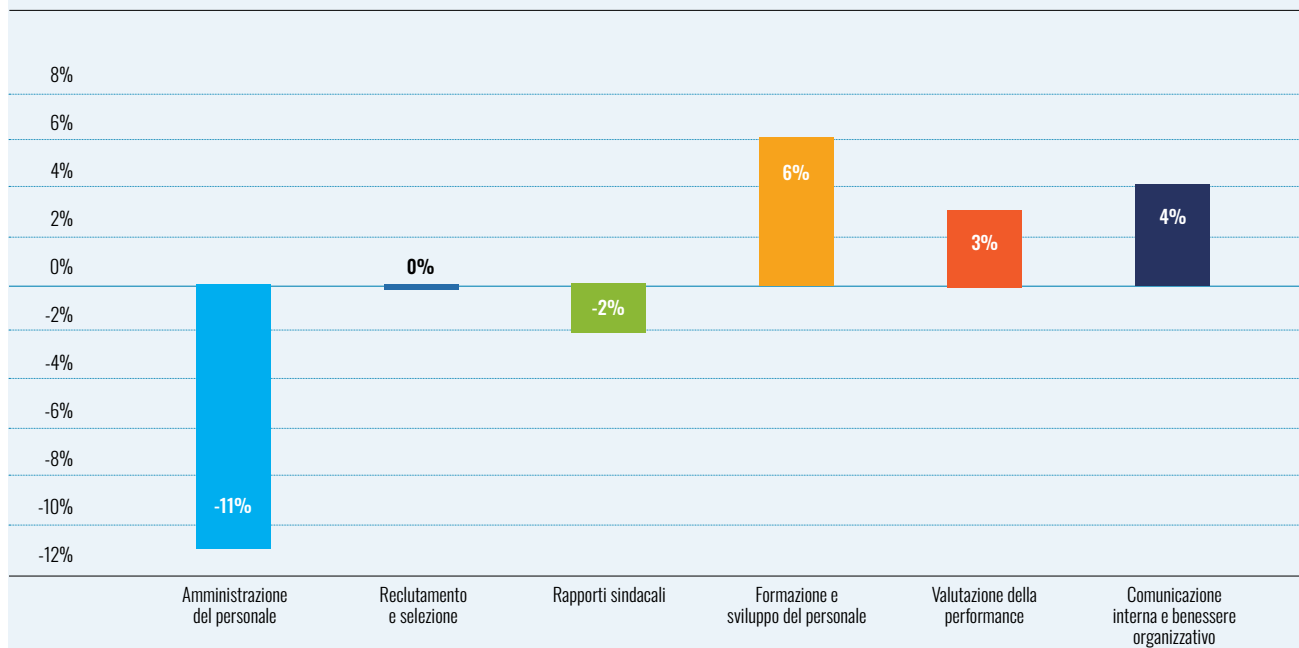
■ Amministrazione del personale  
■ Reclutamento e selezione  
■ Rapporti sindacali  
■ Formazione e sviluppo del personale  
■ Valutazione della performance  
■ Comunicazione interna e benessere organizzativo

contratti, permessi e altri diritti dei dipendenti. Un altro 20,5% del tempo è convogliato verso i processi di reclutamento e selezione, e un ulteriore 12,2% verso le relazioni e le trattative sindacali. Aspetti critici come la formazione e lo sviluppo, la valutazione delle performance, la comunicazione interna e il benessere organizzativo ammontano a solo poco più di un terzo del tempo di lavoro totale.

Confrontando tali valori effettivi con ciò che i responsabili HR desidererebbero, è possibile notare in primo luogo una notevole diminuzione del tempo dedicato all'amministrazione del personale (-11 punti) e alle relazioni sindacali (-1,8), mentre le attività di recruiting sono considerate al livello opportuno. Le risorse umane dovrebbero concentrarsi maggiormente sulla formazione e sullo sviluppo del personale (+5,8), sulla comunicazione interna e sul benessere organizzativo (+4,1) e sulla valutazione delle prestazioni (+3,2).

Vogliamo ora confrontare i valori effettivi e desiderati del 2023 con i risultati di una domanda simile, posta a un campione di enti nel 2019. È possibile notare un trend positivo: nel 2019, in media, il tempo dedicato dalle risorse umane alle questioni

**FIGURA 4. DIFFERENZA NEL TEMPO DEDICATO ALLE DIVERSE ATTIVITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE TRA REALTÀ E AUSPICIO DEI MANAGER HR NEL 2023**



amministrative è pari al 52%, contro il 41% ritenuto auspicabile; nel 2023, il tempo dedicato a questioni amministrative è pari in media al 40,1%, mentre quello auspicabile scende a una percentuale ancora più bassa, pari al 29%. Quanto emerge è confortante poiché mostra un orientamento verso una funzione HR meno amministrativa. Se guardiamo al reclutamento e alla selezione, nel 2019 la realtà si è allineata con i desideri dei responsabili HR (17% di tempo effettivo contro il 18% ritenuto auspicabile); eppure, nel 2023, il valore è cresciuto. Questo risultato è in linea con molte prove che ritraggono un mercato del lavoro più rigido e nuove preferenze ed esigenze che i datori di lavoro dovrebbero affrontare quando cercano potenziali dipendenti. Questo potrebbe essere la prova di un'evoluzione piuttosto reattiva, come già riscontrato in precedenza in letteratura (Jacobson & Sowa, 2016).

Per riassumere, il personale addetto alle risorse umane è solo una piccola frazione del personale complessivo delle pubbliche amministrazioni, e i manager ritengono di aver bisogno di uno staff

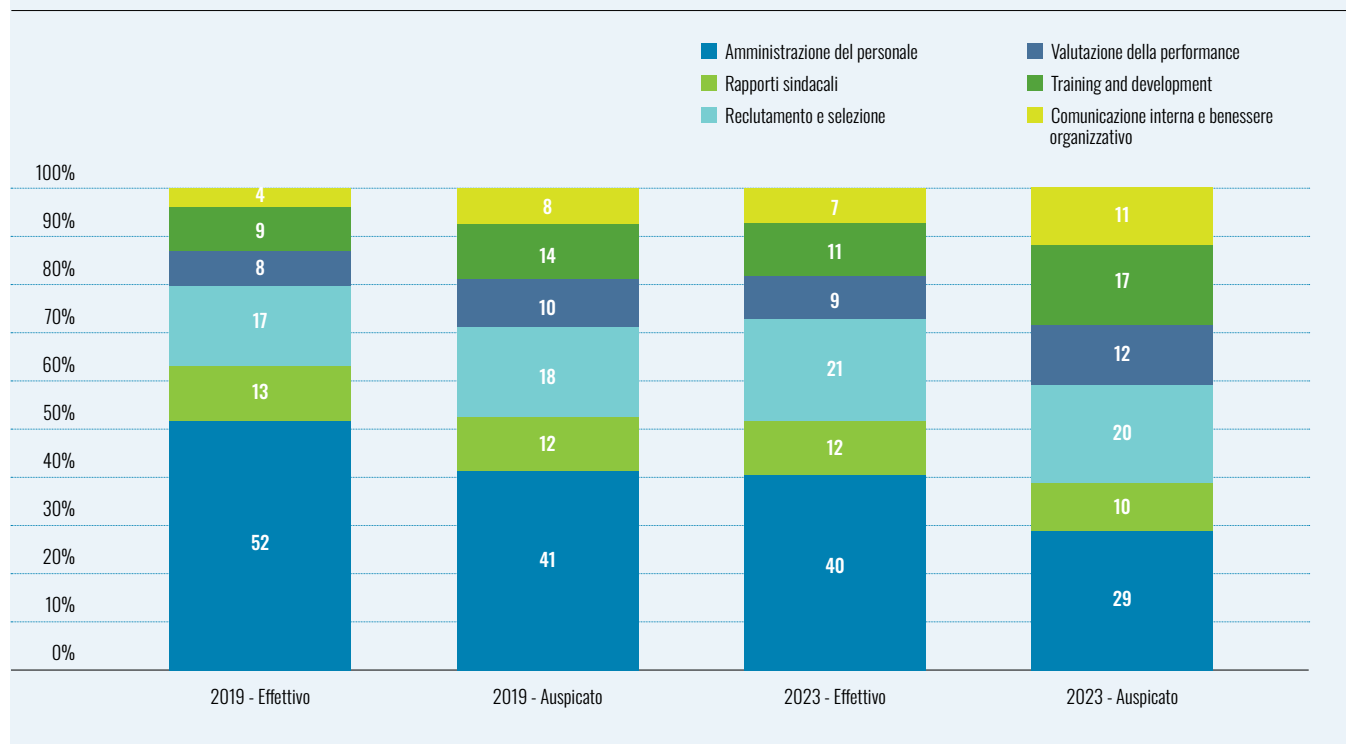
più ampio per rispondere alle sfide attuali. Inoltre, i compiti amministrativi rappresentano ancora la maggioranza relativa delle attività svolte nel 2023, anche se le istituzioni pubbliche hanno avviato una transizione verso un orientamento più strategico.

## INTEGRAZIONE DELLA FUNZIONE HR

Dopo aver descritto e discusso la composizione del personale HR nelle pubbliche amministrazioni italiane e il tempo dedicato alle diverse attività, si vuole indagare il rapporto tra la funzione HR e le altre unità organizzative.

Abbiamo analizzato una serie di attività strategiche, in particolare quelle descritte nella sezione precedente, che richiedono una qualche forma di coinvolgimento di altre unità organizzative per essere realizzate. I responsabili delle risorse umane valutano il coinvolgimento di altri manager come 4 o 5 su una scala Likert in una minoranza di casi. L'attività più integrata riguarda la definizione

**FIGURA 5. TEMPO DEDICATO ALLE ATTIVITÀ DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE EFFETTIVO E AUSPICABILE NEL 2023 E NEL 2019**



dei fabbisogni del personale, dove le risposte di maggior valore sono scelte da poco più del 40% degli intervistati. D'altra parte, solo il 15% dei responsabili delle risorse umane ritiene che il coinvolgimento di altri manager possa essere valutato come 4 o 5 quando si guarda alla comunicazione interna e al benessere organizzativo.

Tuttavia, alla domanda più generale riguardo alle relazioni con le risorse umane e all'attività di supporto fornita al resto dell'organizzazione, i responsabili delle risorse umane si dimostrano più ottimisti. Ad esempio, il 54% ritiene che le risorse umane supportino gli altri manager nell'esercizio delle proprie responsabilità in materia di HR (4 o 5 sulla scala Likert) e il 47% afferma che le risorse umane si impegnano a cooperare con altri manager. Ciononostante, la debole integrazione tra i responsabili delle risorse umane e la strategia si riflette anche nel numero di responsabili HR, pari al 36%, che concorda sul fatto che il top management incorpori le informazioni HR nella definizione del posizionamento strategico dell'organizzazione. Nel complesso, questi dati mostrano spazio per un maggiore grado di integrazione tra la funzione HR e le altre unità organizzative.

## PRIORITÀ PER LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

Dopo aver approfondito lo stato attuale della gestione delle risorse umane, la ricerca si è concentrata sulle sue prospettive per il futuro. Alla domanda sulle priorità per le risorse umane all'interno delle organizzazioni, i responsabili HR identificano i costi del personale come il problema principale (il 50% degli intervistati li ha identificati tra le prime tre priorità). Dal 2009 la pubblica amministrazione italiana è stata coinvolta in misure di riduzione dei costi e limiti di assunzione rigorosi. Eppure, poco prima della pandemia da Covid-19, queste politiche sono state allentate o addirittura interrotte. Il conseguente aumento di assunzioni, unito ai successivi problemi economici (come l'inflazione e, soprattutto, gli alti costi dell'energia), potrebbe aver aumentato la pressione sulle disponibilità economiche. Il secondo e il terzo tema più rilevanti sono, da un lato, il mantenimento e la motivazione del personale, dall'altro, la riqualificazione e il miglioramento delle professioni e delle competenze all'interno dell'organizzazione (entrambi al 27%). Seguono la necessità di aumentare la flessibilità organizzativa (22%), facilitare le innovazioni

FIGURA 6. VALUTAZIONE DEL COINVOLGIMENTO DI ALTRI MANAGER NELLE ATTIVITÀ HR

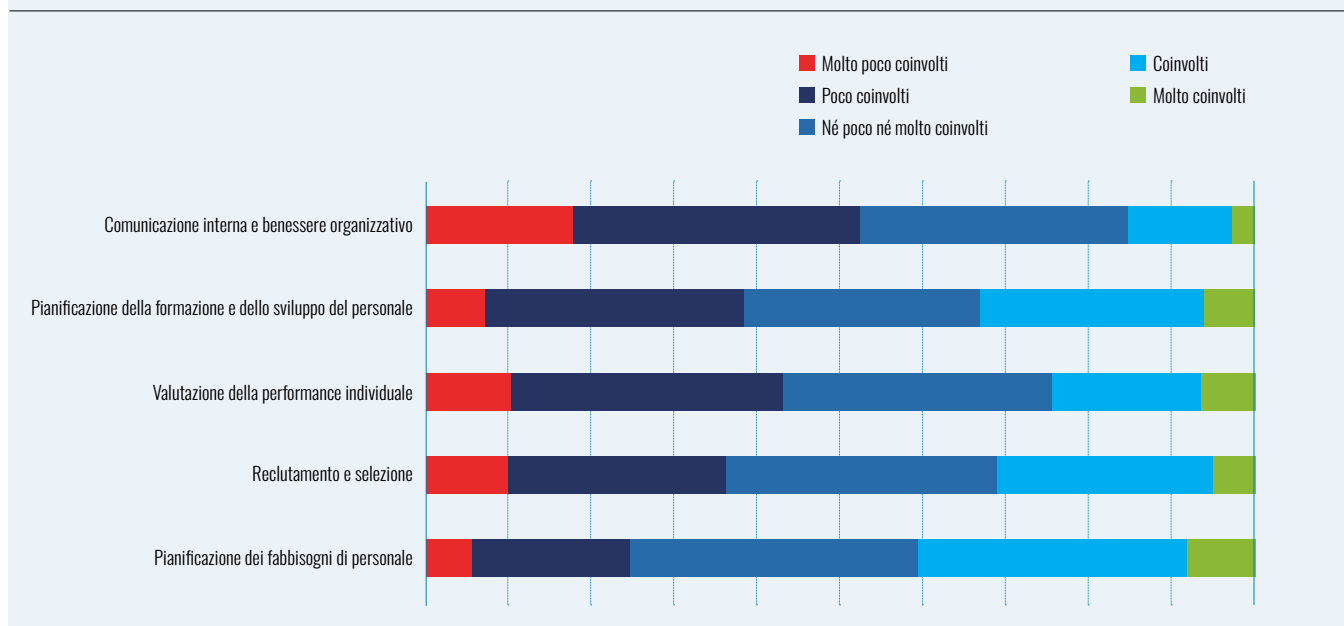


FIGURA 7. PRIORITÀ PER I RESPONSABILI DELLE RISORSE UMANE

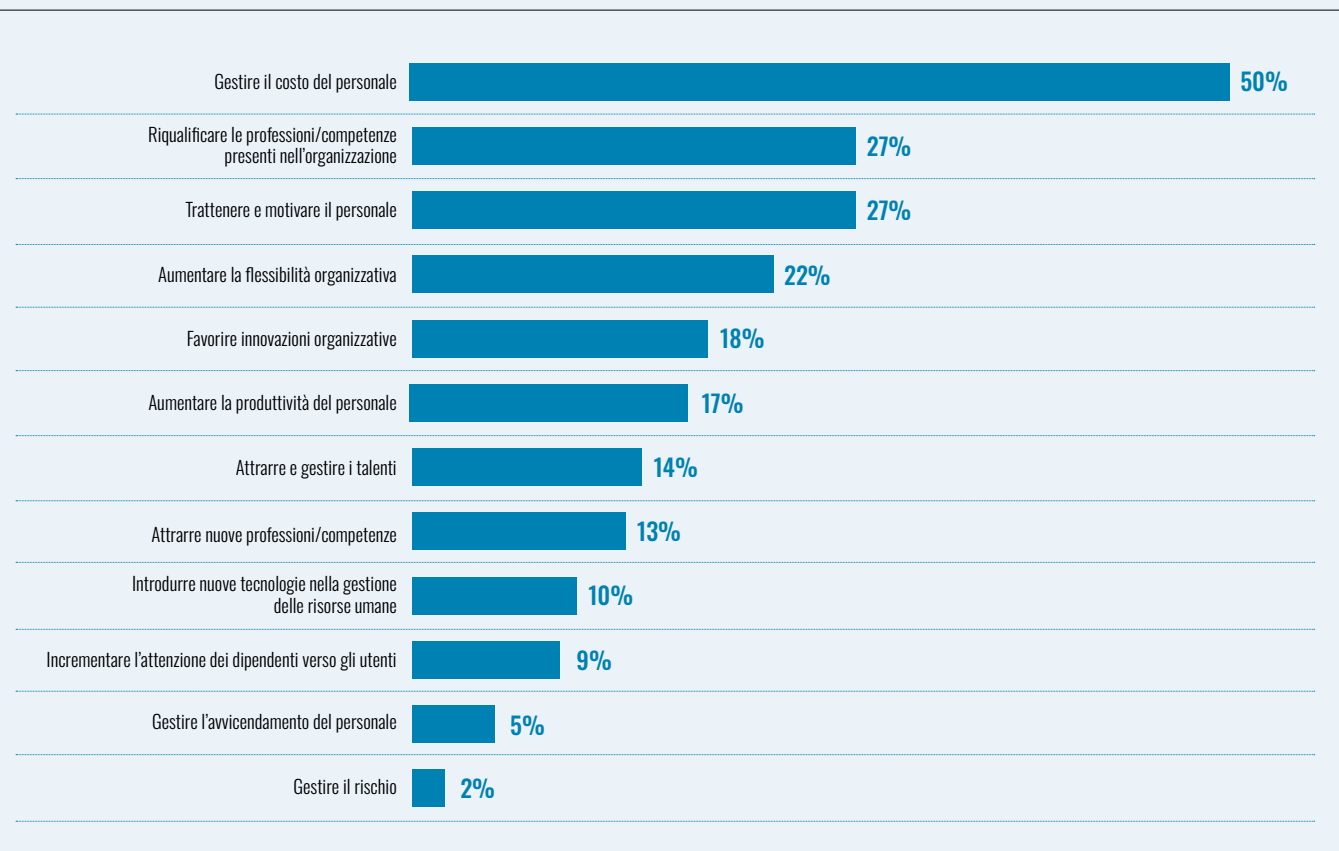
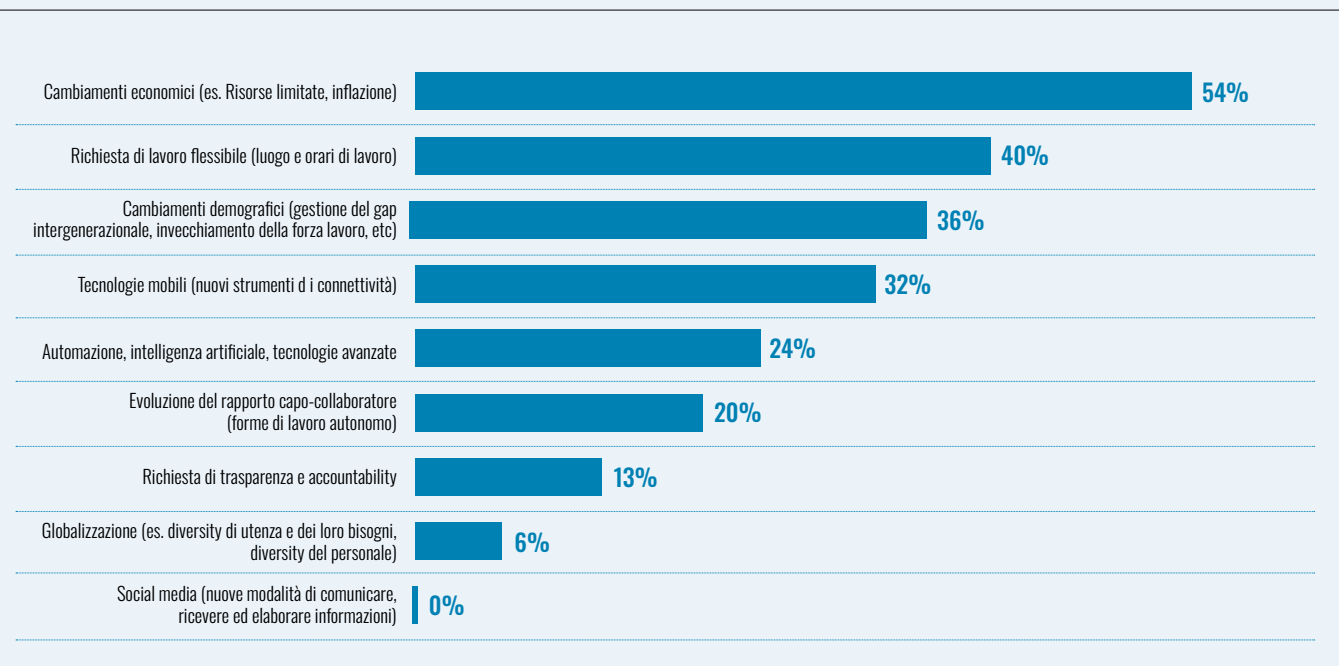


FIGURA 8. TREND CHE INFLUIRANNO SULLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE



organizzative (18%) e aumentare la produttività del personale (17%). Pochi responsabili delle risorse umane identificano l'attrazione di talenti o nuove competenze come una priorità. In particolare, le alternative meno scelte sono legate al *turnover* del personale e alla gestione dei rischi. Per quanto riguarda il primo, vale la pena notare che la pubblica amministrazione italiana ha già sostenuto negli ultimi anni un tasso storico di pensionamenti (Ragioneria Generale dello Stato, 2021).

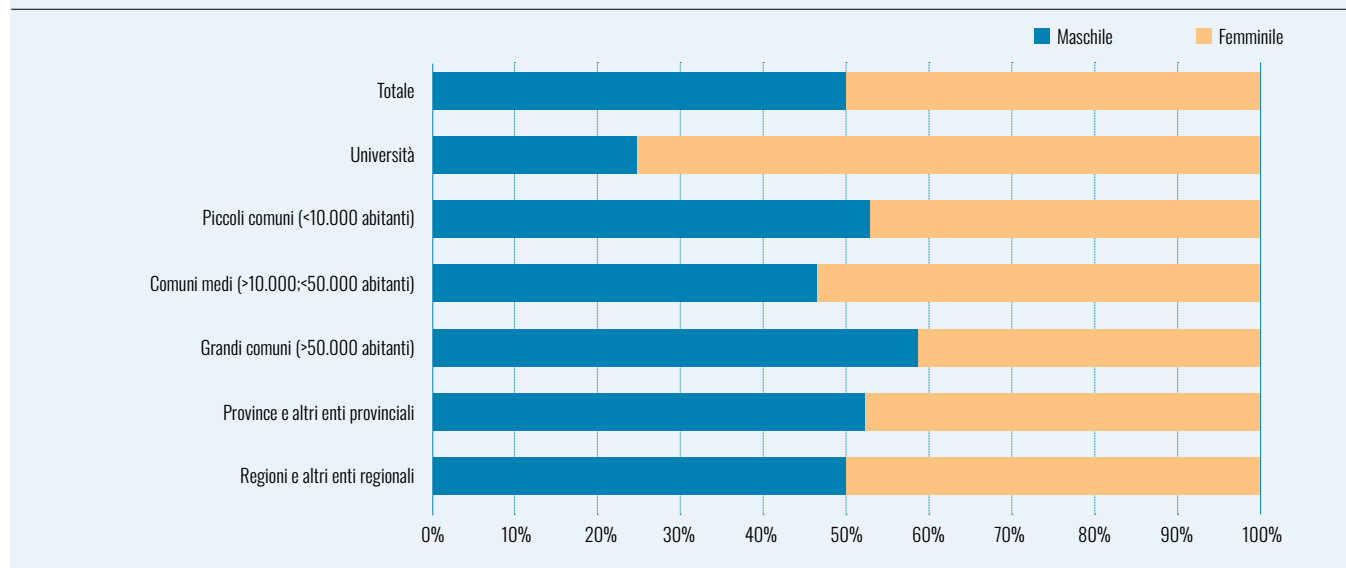
Il questionario chiedeva anche informazioni sui cambiamenti che potrebbero influenzare le pratiche di gestione delle risorse umane. Non sorprende che, data l'elevata priorità attribuita alla gestione dei costi, la maggior parte degli intervistati (54%) abbia identificato cambiamenti economici. La richiesta di maggiore flessibilità (40%) si colloca al secondo posto, evidenziando priorità divergenti rispetto alle tendenze che potrebbero influenzare le risorse umane. In altre parole, mentre i responsabili delle risorse umane riconoscono che le modalità di lavoro flessibili sono "qui per restare", e che le pratiche delle risorse umane devono tenerne conto, questa non sembra essere la principale priorità. Potremmo discutere in modo analogo i temi di una forza lavoro sempre più anziana e di altre tendenze demografiche, poiché non sembrano essere una preoccupazione primaria per le pubbliche amministrazioni italiane,

anche se il loro effetto esiste. In questo caso, gli organismi più grandi, come i grandi comuni e le regioni, identificano le tendenze demografiche, economiche e di flessibilità come più impattanti per le loro pratiche. In confronto, anche gli enti più piccoli, come i comuni di piccole e medie dimensioni, classificano le nuove tecnologie come una tendenza rilevante. Mentre la gestione dei costi e i fattori economici rappresentano ancora una delle principali preoccupazioni per i responsabili delle risorse umane, la funzione è sempre più interessata alle soluzioni a questi problemi. I responsabili delle risorse umane sono interessati a pratiche che possono aumentare la capacità della forza lavoro di produrre valore mantenendo bassi i costi. Questa è un'ulteriore prova di una transizione della gestione delle risorse umane verso approcci più strategici.

## UN PROFILO DEL RESPONSABILE DELLE RISORSE UMANE

L'ultima parte della ricerca si concentra sull'HR manager stesso, tentando di rappresentarne il prototipo nelle pubbliche amministrazioni italiane. In primo luogo, una leggera maggioranza (di una sola osservazione nel campione) è di sesso femminile. Si dovrebbe interpretare tale valore rispetto alla

FIGURA 9. HR MANAGER PER GENERE E TIPO DI ORGANIZZAZIONE



dirigenza del settore pubblico in Italia, che è ancora prevalentemente maschile nonostante le dipendenti costituiscano la maggioranza del pubblico impiego.

In media, un responsabile delle risorse umane è almeno laureato, anche grazie al fatto che oggi la laurea è un prerequisito per la dirigenza. Ciononostante, gli enti più piccoli e periferici, come i comuni di piccole e medie dimensioni, hanno una quota maggiore di laureati e diplomati. Al contrario, le organizzazioni più grandi mostrano quote più significative di manager con titoli post-laurea o con dottorato. Tra coloro che hanno almeno una laurea, il 51,3% dei manager ha una formazione giuridica, mentre il 33% ha studiato economia e management e l'8% ha frequentato studi di scienze politiche. Il settore pubblico italiano è infatti uno dei settori occupazionali più rilevanti per gli studenti di giurisprudenza.

Un altro aspetto cruciale è l'esperienza dei manager HR. A questo proposito, osserviamo diversi dati interessanti. In primo luogo, due terzi dei responsabili delle risorse umane hanno un decennio o più di esperienza nel settore pubblico, un dato che non sorprende in un sistema *career-based* come quello italiano. Tuttavia, tali competenze sono state sviluppate principalmente all'interno della stessa

organizzazione, un segnale dei bassi tassi di mobilità nel settore pubblico. Infatti, almeno una parte del management ha maturato la propria esperienza HR principalmente o totalmente all'interno di una sola organizzazione. Questi dati descrivono i responsabili delle risorse umane che sono stati formati direttamente sul posto di lavoro, e che quindi non hanno un background necessariamente legato agli studi HR. Inoltre, il 16,3% ha meno di un anno di esperienza in HRM.

Infine, il questionario ha chiesto se i manager avessero esperienza al di fuori del settore pubblico. In media, il 38% degli intervistati ha avuto un impiego nel settore privato e solo il 12% ha lavorato in un ufficio HR. Inoltre, più grande è l'organizzazione, maggiore è la probabilità di trovare un manager con un'esperienza specifica in ambito di HR.

In sintesi, i responsabili delle risorse umane hanno maggiori probabilità di essere donne rispetto ad altri manager e circa uno su quattro ha una formazione post-laurea. Hanno maturato le loro competenze nel settore pubblico e in generale in un numero limitato di organizzazioni, mentre le competenze in materia di risorse umane non sono largamente diffuse. L'esperienza del settore privato caratterizza una minoranza di manager.

**FIGURA 10. HR MANAGER PER LIVELLO DI ISTRUZIONE E TIPO DI ORGANIZZAZIONE**

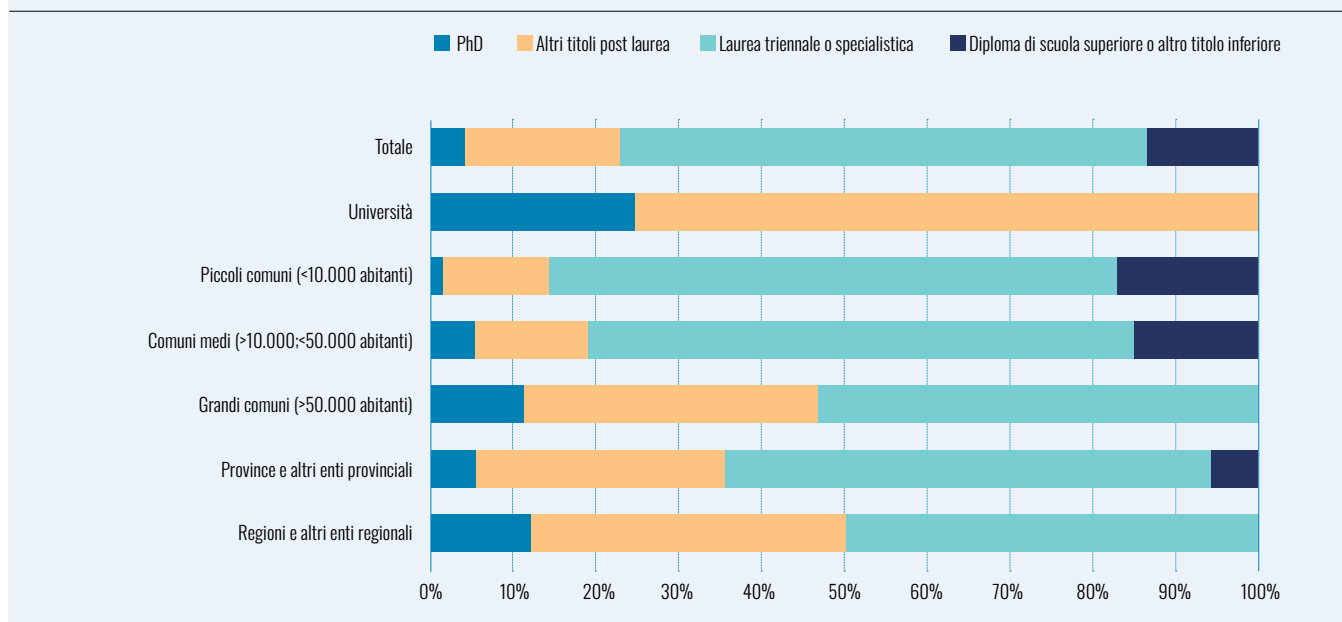


FIGURA 11. ESPERIENZA DEI MANAGER HR PER TIPO E NUMERO DI ANNI

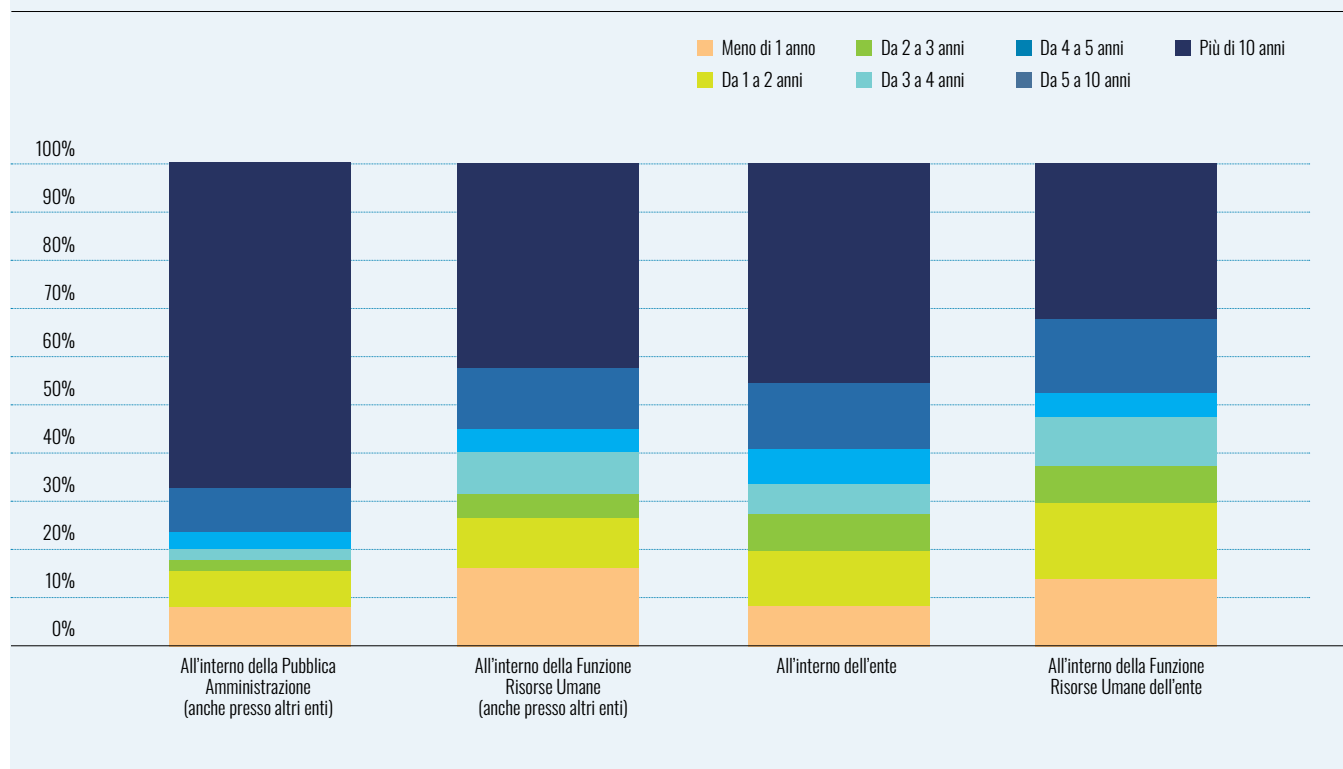
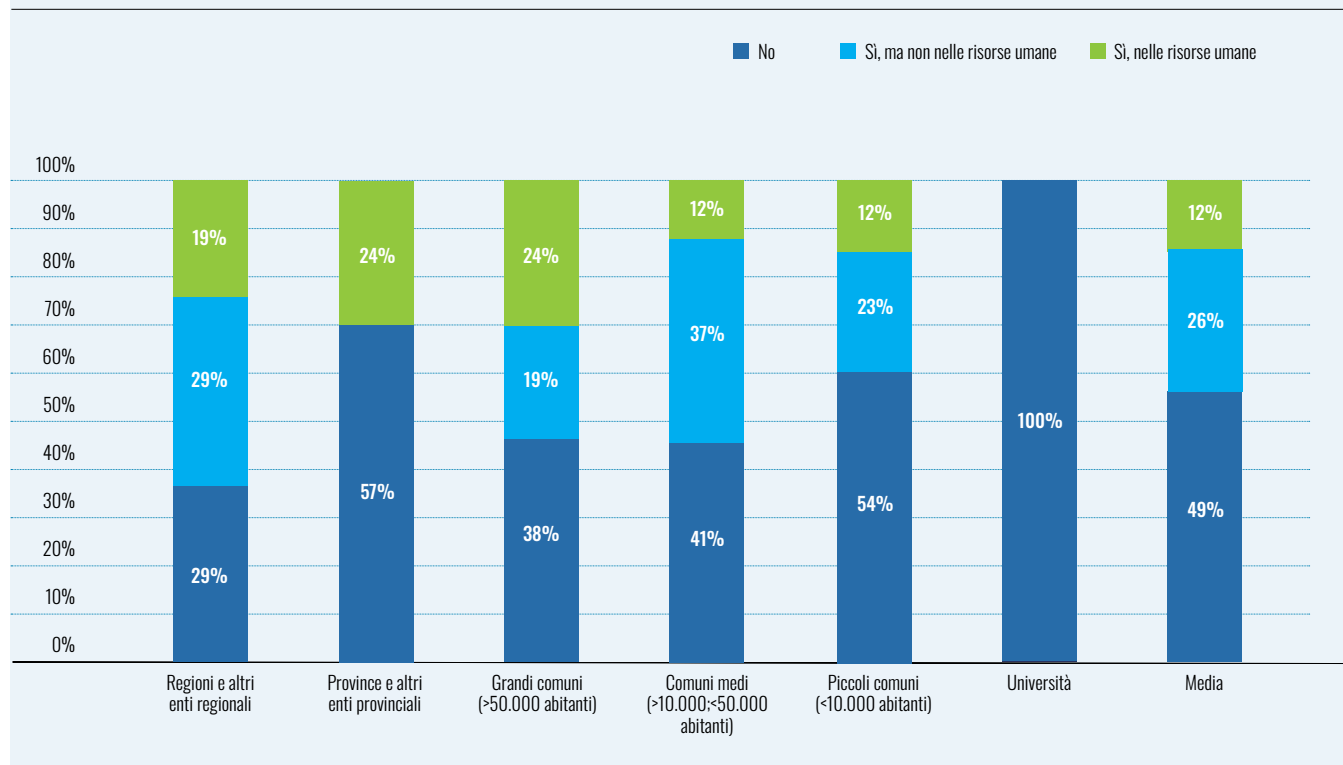


FIGURA 12. ESPERIENZA DEI MANAGER HR NEL SETTORE PRIVATO PER TIPO E TIPO DI ORGANIZZAZIONE



## CONCLUSIONI

In questo articolo abbiamo discusso le prospettive della funzione HR nelle istituzioni pubbliche italiane. In primo luogo, abbiamo inquadrato il numero medio di dipendenti negli uffici HR e come questi impiegano il proprio tempo. In secondo luogo, abbiamo analizzato il grado di integrazione tra la funzione HRM e il resto dell'organizzazione. Infine, abbiamo evidenziato priorità, formazione ed esperienza dei responsabili HR. Le istituzioni pubbliche hanno reagito al blocco delle assunzioni e ad altre politiche di contenimento dei costi riducendo sia il personale altamente qualificato sia quello poco qualificato, pur mantenendo costante il livello della categoria intermedia, rappresentata per lo più da diplomati delle scuole superiori (Buongiorno Sottoriva & Cinelli, 2022). Tale politica potrebbe consentire di tenere il passo con i volumi di attività esistenti. Ciononostante, la relativa riduzione del numero di funzionari altamente qualificati con una formazione universitaria può aver ridotto la capacità di affrontare le priorità mutevoli e le nuove esigenze organizzative. Quando questa capacità viene meno, gli uffici HR non hanno le risorse necessarie per cambiare rapidamente le loro pratiche e sono obbligati a mantenere alti livelli di personale moderatamente qualificato per garantire i servizi esistenti, generando un circolo vizioso di mancate opportunità di innovazione e riqualificazione dei dipendenti HR. Identifichiamo almeno due diversi fattori che potrebbero peggiorare questo ciclo. In primo luogo, le *policy* italiane in alcuni settori pubblici come quello sanitario hanno già introdotto limiti alle assunzioni e misure di contenimento dei costi. Pertanto, la finestra di opportunità aperta con gli investimenti del PNRR potrebbe chiudersi rapidamente e senza grandi cambiamenti negli uffici HR. In tempi di misure di contenimento dei costi, gli uffici HR potrebbero decidere di preferire un organico più elevato, sfruttando le differenze retributive tra diplomati e laureati, piuttosto che un organico più ridotto con qualifiche più elevate. In secondo luogo, un mercato del lavoro più rigido e un conseguente aumento del *turnover* potrebbero rendere più difficile la creazione di competenze e capacità per migliorare le pratiche di

gestione delle risorse umane. Immaginiamo inoltre un percorso verso una gestione delle risorse umane più efficace. Da un lato, le pubbliche amministrazioni dovrebbero investire tempo, risorse e attenzione organizzativa in iniziative che promuovano lo sviluppo del capitale umano e il benessere individuale. I responsabili delle risorse umane identificano la riqualificazione come una priorità e riconoscono le difficoltà della comunicazione interna e del benessere del personale. D'altra parte, le pratiche HR dovrebbero essere innovate, anche con l'introduzione di nuove tecnologie, per essere più produttive. Non si tratta solo di un'esigenza aziendale: cambiare le pratiche ridurrà la quantità di tempo dedicata alle attività ripetitive e amministrative, contribuendo ad aumentare la motivazione, la creazione di senso e il benessere dei dipendenti. Questo processo può e deve basarsi sui cambiamenti (positivi) che il Covid-19 ha contribuito a generare, come ad esempio una maggiore flessibilità lavorativa. Tuttavia, questi cambiamenti non possono essere attuati in modo efficace senza un adeguato coinvolgimento delle altre unità dell'organizzazione. L'integrazione dovrebbe essere una priorità assoluta per i responsabili delle risorse umane, sia verticalmente, poiché la strategia complessiva deve essere il risultato anche delle prospettive delle risorse umane, sia orizzontalmente, poiché gli altri manager condividono parte della responsabilità della gestione delle risorse umane all'interno dei propri uffici. La letteratura ha dimostrato che l'integrazione può comportare conseguenze negative non intenzionali (Bennett et al., 1998), pertanto queste integrazioni dovrebbero essere gestite e guidate consapevolmente.

C'è bisogno, dunque, di una funzione HR più strategica, e i manager del settore pubblico dovrebbero avere un'idea chiara delle proprie esigenze, progettare un processo per realizzare i propri obiettivi e convogliare le risorse adeguate a sostenere il cambiamento. Come afferma Sowa (2020, p. 335): "può risultare difficile essere strategici quando si è affamati di risorse. [...] Le decisioni in materia di risorse umane sono spesso il risultato di stress e mancanza di risorse invece che di strategia e lungimiranza. Cercare di risparmiare sui costi evitando di occupare posizioni aperte ha effetti a cascata su tutta l'unità governativa.

[...] Una buona gestione delle risorse umane richiede capacità: di pianificare, di effettuare valutazioni delle performance effettive, di esaminare le prassi correnti e di crearne di nuove. Tutto ciò non può funzionare senza responsabili HR ben preparati, che abbiano il tempo e la capacità di gestire effettivamente le persone (invece di limitarsi a spuntare le caselle appropriate). Gli studiosi e gli operatori delle risorse umane nel settore pubblico hanno sostenuto e dimostrato la centralità di ciò che facciamo per la performance del settore pubblico. Dobbiamo continuare ad amplificare questa verità e cercare tutte le opportunità per

continuare a rafforzare il messaggio che l'HRM è il miglior tipo di gestione". Le organizzazioni più grandi hanno già una gestione delle risorse umane altamente qualificata, più esperta e generalmente diversificata. Le organizzazioni più piccole devono trovare strumenti e spazi per cooperare, ad esempio esercitando congiuntamente le loro responsabilità in materia di risorse umane, per attrarre responsabili e dipendenti più qualificati, per generare e sfruttare economie di scala, riducendo così lo stress sulle strutture organizzative senza dover necessariamente ridurre il volume di attività.

TABELLA 1. SINTESI DEI PRINCIPALI RISULTATI

| Il personale HR e le sue attività                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Integrazione delle risorse umane all'interno delle organizzazioni                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Priorità per la gestione delle risorse umane e tendenze di trasformazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Profilo dei responsabili delle risorse umane                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>In media, 3,1 dipendenti su cento si dedicano alle risorse umane. Tuttavia, questo valore varia notevolmente tra i diversi tipi di istituti. Questi dati sono insoddisfacenti per la maggior parte dei manager e solo l'11% di loro definisce le risorse umane come molto o completamente adeguate.</li> <li>I compiti amministrativi rappresentano ancora la maggioranza relativa delle attività svolte nel 2023 (40,1%), anche se le pubbliche amministrazioni hanno avviato una transizione verso un orientamento più strategico. Un altro 20,5% del tempo è convogliato verso i processi di reclutamento e selezione, e un ulteriore 12,2% nelle relazioni e nelle trattative sindacali.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>I dati mostrano un margine di manovra per un maggiore grado di integrazione tra HRM e altre unità organizzative.</li> <li>L'attività più integrata riguarda la definizione dei fabbisogni di personale, dove le risposte di maggior valore sono scelte da poco più del 40% degli intervistati. D'altra parte, solo il 15% dei responsabili delle risorse umane ritiene che il coinvolgimento di altri manager possa essere valutato in modo elevato quando si guarda alla comunicazione interna e al benessere organizzativo, nonché alla formazione.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mentre la gestione dei costi e i fattori economici rappresentano ancora una delle principali preoccupazioni per i manager HR, la funzione è sempre più interessata a trovare soluzioni. I responsabili delle risorse umane sono interessati a pratiche che possono aumentare la capacità della forza lavoro di produrre valore mantenendo bassi i costi.</li> <li>La maggior parte degli intervistati (54%) identifica i cambiamenti economici come una priorità assoluta, seguiti da una maggiore flessibilità (40%); sebbene i responsabili delle risorse umane riconoscano che le modalità di lavoro flessibili sono "qui per restare" e che le pratiche delle risorse umane devono affrontarle e adattare, questa non sembra essere la priorità critica, data l'ampia e senza precedenti flessibilità sperimentata durante la pandemia.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>I responsabili delle risorse umane hanno maggiori probabilità di essere donne rispetto ad altri manager e circa uno su quattro ha una formazione post-laurea.</li> <li>Hanno maturato le loro competenze nel settore pubblico e in generale in alcune organizzazioni, mentre le competenze in materia di risorse umane sono meno diffuse. L'esperienza del settore privato caratterizza ancora una minoranza di manager.</li> </ul> |



## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Bennett, N., Ketchen, D. J., Schultz, E. B. (1998). "An examination of factors associated with the integration of human resource management and strategic decision making." *Human Resource Management*, 37(1), 3–16. [doi](#).
- Buongiorno Sottoriva, C., Cinelli, G. (2022). "Ritorno al futuro. L'evoluzione del personale nei comuni italiani dal 2001 al 2020." *Risorse Umane*, 2022(3), 43–59.
- Jacobson, W. S., Sowa, J. E. (2016). "Municipal Human Resource Management: Challenges and Innovative Practices in Turbulent Times." *State and Local Government Review*, 48(2), 121–131. [doi](#).
- OECD. (2023). "Government at a Glance 2023." OECD. [doi](#).
- Ragioneria Generale dello Stato. (2021). "Commento ai principali dati del conto annuale del periodo 2011-2020." Ministero dell'Economia e delle Finanze.
- Sowa, J. E. (2020). "Reinvigorating the Spirit of Strategic Human Resource Management." *Public Personnel Management*, 49(3), 331–335. [doi](#).