ICT e Risorse umane: verso un ruolo strategico dell'e-HRM nelle PA?

Capitale umano, Tagli agli sprechi e Open Data. Questi i tre punti principali della lettera rivolta ai dipendenti pubblici in occasione della nuova Riforma della pubblica amministrazione (PA).

Il *trait d'union* che li unisce è il maggior uso delle tecnologie d'informazione e comunicazione, che divengono gli assi principali del nuovo *modus operandi*, atti a fornire al cittadino un'identità digitale che semplifichi l'accesso ai servizi. Di conseguenza, la loro erogazione ha bisogno di una buona gestione delle risorse umane, che può essere supportata dall'integrazione di sistemi informatici. A tal proposito, **una metodologia efficace è l'e-HR (*electronic Human Resources*), definita come: «l'applicazione di strumenti e funzionalità ICT per migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi di gestione delle risorse umane e per valorizzare al massimo il Capitale Umano»** (cfr. R. Cesaria, A. Cubello, *E-Human Resources? Solo una moda se non si ripensa l'identità della funzione*, Sviluppo & Organizzazione, 2002, 191, maggio/giugno**). La gestione dell'e-HR è coordinata dall'e-HRM** (*electronic Human Resources Management),* **definito come la pianificazione, l'implementazione e l'applicazione di tecnologie di rete informatiche a supporto di due o più attori che eseguono la propria attività di risorse umane (**H. Ruel, T. Bondarouk, J.K. Looise, *E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in five large companies on Web-based HRM*, Management Revue, 2004, n. 3).

Lo studio di questo nuovo approccio gestionale è rivolto prevalentemente alle realtà organizzative private, mentre **molto resta da sviluppare in ambito pubblico**.

Dai primi software applicativi all'e-HR

I primi passi dell'applicazione tecnologica nel campo della gestione del personale avvennero all'inizio degli anni Sessanta, quando alcune aziende di grandi dimensioni cominciarono a gestire dati di carattere amministrativo – e, in particolare, le anagrafiche dei dipendenti – tramite l'utilizzo di *mainframe*. Soltanto dal 1985, con la commercializzazione di Windows, si cominciò a consolidare l'offerta di prodotti gestionali, affidabili e flessibili secondo le esigenze aziendali. Questo stimolo tecnologico favorì la nascita di numerose *software house* che garantirono la possibilità, anche per piccole e medie imprese, di dotarsi di tali sistemi. Con l'inizio degli anni Novanta si svilupparono nuove versioni di *software* applicativi che migliorarono sensibilmente le funzionalità di interfaccia e, di conseguenza, l'intera offerta di prodotti gestionali si ampliò in modo significativo.

La creazione di un ampissimo ventaglio di soluzioni innovative a disposizione della funzione risorse umane, sintetizzato con il termine e-HR, arrivò con l'inizio del XXI secolo. **Due sono i principali fenomeni di questa trasformazione: il primo riguarda la valorizzazione delle persone che divenne un fattore strategico per la tutela delle competenze distintive e, al contempo, un vantaggio competitivo in un mercato globalizzato e internazionale; il secondo, invece, riguarda la venuta di Internet, che allargò sensibilmente gli orizzonti tecnologici, garantendo soluzioni modulari, flessibili e a costi contenuti**. In questi anni, si realizzò quindi un cambiamento nelle logiche e nelle necessità organizzative per quanto riguarda la gestione delle risorse umane, non più orientata solamente verso la ricerca di efficienza ma protesa verso una responsabilità dei processi di sviluppo.

Risorse Umane e ICT: i servizi offerti dall'e-HRM

All'interno della gestione delle risorse umane, la tecnologia evidenzia due motivi di applicazione: da un lato, per connettere gli attori che operano in maniera separata e abilitare le interazioni tra essi; dall'altro, per supportare parzialmente o totalmente gli attori nell'esercizio della loro attività riguardante la gestione delle risorse umane.

Come rilevato dallo studio di Cesaria e Cubello (*op. cit*.) del 2002, la pluralità delle funzionalità offerte dall'e-HRM dimostra che l'ICT è in grado di supportare in concreto ogni tipologia di processo compreso nel ciclo di gestione delle risorse umane.

I principali servizi offerti dall'e-HRM

E-RECRUITING e E-SELECTION	Il processo di selezione di candidati, finalizzato all'assunzione, attuato attraverso servizi online, in particolare Internet.
E-LEARNING	L'uso delle tecnologie multimediali e di Internet per migliorare la qualità dell'apprendimento durante le attività formative.
L'E-PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM	Attività che assicurano che gli obiettivi siano costantemente rispettati in modo efficace ed efficiente.

L'E-COMMUNICATION	L'uso dei portali aziendali o delle newsletter per effettuare una comunicazione che raggiunga tutti i dipendenti a basso costo.
L'E-CARRER E L'E-COMPESATION	• Utilizzo di processi di valutazione del personale e di • gestione delle carriere.

L'applicazione dei servizi dell'e-HRM può determinare una serie di cambiamenti, sia per la funzione specializzata in senso stretto, sia per il Management.

Alcuni profili di cambiamento potrebbero essere essenzialmente:

– accrescere le possibilità di comunicazione interna, arricchendo le forme di "interattività";

– favorire nuove "formule" di apprendimento;

– liberare le attività da carichi operativi e/o ripetitivi;

– modificare prassi e culture organizzative;

– migliorare l'efficienza e l'efficacia;

– archiviare dati "grezzi" o analizzati;

– utilizzare nuove forme di supporto alla line (e-consulting).

Le potenzialità dell'e-HRM nella pubblica amministrazione (PA)

A livello generale, un caso particolare è quello concernente il settore del pubblico impiego che si è evoluto nel corso degli ultimi anni, avvicinandosi sempre più alle pratiche HR presenti nel settore privato.

Farnham e Horton definirono quattro aspetti riguardanti le pratiche di HR utilizzate nelle pubblica amministrazione (PA): uno stile di management paternalistico; una standardizzazione delle pratiche d'impiego del personale; una collettivizzazione delle relazioni industriali; e, infine, l'aspirazione nell'essere un "model employers" (D. Farnham, S. Horton, *Managing people in the public service*, Macmillan, 1996).

Dagli anni Ottanta in poi, la spinta nel ridurre lo sforzo economico sostenuto dalle PA si è tradotta in un indirizzamento verso politiche più incentrate sull'efficienza e sulla produzione di qualità del servizio. In particolare, il passaggio da uno stile di management paternalistico ad uno "rational management", che implica uno stile di gestione basato sulla domanda, sull'efficienza, sulle performance lavorative, sulla qualità dell'output e sul servizio offerto al cliente. Inoltre, le pratiche di uniformità e standardizzazione sono rimpiazzate dai concetti di flessibilità e differenziazione, passando da un collettivismo a un individualismo nelle relazioni industriali.

All'interno di questo scenario, **l'introduzione dell'e-HRM** può accelerare tale processo, in quanto **produce forti impatti in termini di risparmio dei costi, di efficienza nei processi, di flessibilità e rapidità di risposta ai cambiamenti. In secondo luogo, agevola e snellisce i rapporti con le organizzazioni sindacali,** sviluppando modelli di comunicazione innovativi con l'utilizzo della rete e applicando politiche innovative a supporto delle tutele individuali, **pur rispettando le condizioni lavorative dei dipendenti, accrescendo il benessere dei propri lavoratori e fornendo servizi aggiuntivi di grande utilità**. Infine, i vantaggi prodotti dagli strumenti che fornisce l'e-HRM si traducono in un miglior servizio offerto al cliente finale, ovvero il cittadino.

Nella PA italiana, l'introduzione dell'e-HRM è in una fase iniziale, per cui la distanza dal settore privato in termini di diffusione di tale aspetto è ancora ampia. Infatti, in tema d'innovazione tecnologica applicata alle risorse umane, gli Enti di minore dimensione incontrano forti difficoltà.

Su quest'aspetto, il Secondo Osservatorio Assinform sull'ICT nella PA fornisce il quadro complessivo

sullo stato di avanzamento dei processi di digitalizzazione e innovazione all'interno della pubblica amministrazione italiana in tutti i livelli di governo: centrale e locale (Regioni, Comuni e Province), rilevando come la spesa ICT complessiva della PA centrale e locale tra 2007 e 2013 sia diminuita del 4,3% nel 2012. Solo l'11,5% dei documenti della PA centrale è conservato in forma sostitutiva, ancora meglio i Comuni con un 31,8%. Per le applicazioni basate su Open Data, solo il 22,2% degli enti centrali e il 28,7% dei Comuni hanno già sviluppato delle applicazioni in merito.

In tali enti, inoltre, il numero esiguo dei potenziali destinatari o fruitori interni delle nuove tecnologie può fare apparire superflui progetti di ICT per la mancanza di competenze specialistiche e di risorse economiche interne necessarie per implementare idee, pur emergenti, di innovazione tecnologica. A tal proposito, il quindicesimo Rapporto sulla formazione nella PA evidenzia l'aumento dei corsi di formazione dell'11,6 % rispetto al 2010; parallelamente quello delle edizioni si è incrementato dell' 11,3 %, soprattutto nel comparto degli enti pubblici. Si rileva però, un calo delle partecipazioni al 50 % dal 73 % del 2010; e diminuiscono anche le partecipazioni alle attività in e-learning al 7 % dal 17% del 2010. Crescono, invece, (al 35 %) gli interventi di *learning on the job*, valorizzati in quanto a basso costo. Infine, è aumentata di 1,4 punti la componente dei bassi livelli di inquadramento, riequilibrata da un corrispondente calo della componente dirigenziale (-1,9 punti); i funzionari, invece, aumentano di 5 punti nei Ministeri e in maniera considerevole nelle Autorità (19,5 punti).

Nei prossimi anni il contributo innovativo e di supporto degli strumenti ICT crescerà in misura esponenziale e si renderà sempre più necessario accompagnare tale sviluppo con adeguate conoscenze tecniche.

Sulla base di quanto descritto, possiamo delineare che il processo di transizione degli enti territoriali a "P.A 2.0" sembra ancora essere lontano, anche se piccoli cambiamenti vengono sperimentati grazie al Testo Unico sulla trasparenza. Infatti, in conformità con gli obiettivi del decreto, il sistema "Bussola della trasparenza", realizzato dal Dipartimento della Funzione pubblica e accessibile da tutti, è stato aggiornato per renderlo più adeguato ai nuovi adempimenti amministrativi, con lo scopo di accompagnare le amministrazioni, anche attraverso il coinvolgimento diretto dei cittadini, nel miglioramento continuo della qualità delle informazioni on-line e dei servizi digitali.

Da quanto detto finora, possiamo definire la fase di utilizzo dell'ICT nelle PA ad uno stadio strategico significativo ma solo in parte sviluppato.

Fabiola Silvaggi

@FabiolaSilvaggi

Scuola internazionale di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro

ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo

Scarica il pdf