

Alfredo Biffi*

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
PER LA VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO
NELLE UNIVERSITÀ: *RE-INVENTING* IL PERSONALE PER LA
RICERCA, LA DIDATTICA, LA GESTIONE

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. La tesi di fondo. – 3. Sul concetto di valorizzazione della persona come capitale umano. – 4. Gli ambiti per la valorizzazione del capitale umano. – 5. Il ruolo delle risorse umane per la didattica e la ricerca (da oggi!) – 6. Un modello HR per la valorizzazione del capitale umano: elementi per l'azione.

1. *Introduzione*

Il presente contributo vuole proporre una visione d'insieme delle varie tematiche che riguardano la gestione delle persone con ruoli di ricerca e di didattica delle Università del nostro Paese.

La storia del sistema universitario è particolarmente difficile al riguardo, la sua complessità è dimostrata dai molteplici tentativi fatti per riformare il sistema stesso e trovare un punto di equilibrio, non propriamente naturale, tra esigenze di creare un ambiente favorevole allo sviluppo di nuove conoscenze ed uno altrettanto favorevole all'impiego concreto di queste, pesando il giusto sugli aspetti economici del meccanismo.

Nella sua evoluzione il sistema non ha mai propriamente espresso una chiara visione su come gestire le persone e su come garantire l'efficacia, prima ancora che l'efficienza, dell'operato del proprio personale: o, se si vuole, ha espresso una visione frammentata, lasciando ai vari contesti operativi (raggruppamenti scientifico-disciplinari, Atenei, facoltà, aree tematiche, singoli docenti) la progettazione, la gestione delle competenze e della carriera delle persone.

* Professore associato confermato di Organizzazione Aziendale presso l'Università degli Studi dell'Insubria.

Nella sostanza, rispetto alle funzioni che tipicamente un'istituzione dovrebbe (potrebbe) svolgere riguardo alle persone, il sistema si è "limitato" a definire linee guida generali, gestendo sostanzialmente l'aspetto amministrativo della relazione Università-persona.

Ciò ha probabilmente garantito una forte libertà di azione nella creazione di nuove conoscenze, ma ha sicuramente creato criticità in termini vari: di utilizzazione delle risorse economico-finanziarie per le persone, di disuguaglianza di trattamento a parità di *performance*, di non valorizzazione delle migliori competenze rispetto ai diversi aspetti del ruolo che il personale docente e ricercatore deve svolgere nel sistema e, in ultima analisi, di una qualità media di servizio ai clienti principali (studenti e famiglie, imprese/istituzioni) in generale poco all'altezza del bisogno e con troppo poche nicchie di eccellenza.

Partendo da logiche di approccio moderno alla gestione delle persone, sul filo conduttore del concetto di capitale umano e di sua valorizzazione, si vuole proporre, allora, una riflessione utile alla costruzione di un sistema che valorizzi la persona docente e ricercatore e al contempo la motivi ad essere effettivamente un punto di riferimento, non solo per la comunità scientifica specifica (modo di vedersi fondamentale ma troppo parziale), ma anche, e soprattutto, per coloro che debbono beneficiare del prodotto e servizio di questa comunità.

A questo quadro si vuole provare ad associare alcune linee guida per una possibile condivisione della tesi di fondo e per la progettazione di sistemi di gestione delle risorse umane utili a fini operativi.

La trattazione, se necessario, terrà conto degli aspetti di legge e di normativa vigente (e in particolare della l. 30 dicembre 2010, n. 240), anche se l'impianto concettuale proposto è da vedersi come una meta-struttura logica a cui riferirsi, adatta all'ottenimento del risultato atteso. La normativa diventa quindi elemento limitante o favorevole, a seconda del dettame specifico, alla realizzazione di quel sistema logico.

2. *La tesi di fondo*

L'attuale sistema può essere visto come una realtà con una non gestione diretta delle persone, intendendo con ciò la capacità di rendere effettivamente funzionale l'impiego della persona nel contesto di utilizzo delle sue competenze, congiuntamente allo sviluppo continuativo delle stesse. Ciò anche a causa di un pressoché totale disaccoppiamento tra organi di governo delle competenze e organi d'uso delle stesse. Questa situazione dimostra di non essere più sostenibile e probabilmente mantiene un suo senso solo parziale. Si tratta, quindi, di orientare il sistema universi-

tario verso una ricomposizione dei due ambiti, che garantisca il corretto *fit* tra contenuti/compito/unità di appartenenza e di crescita della persona.

La logica dualistica, talvolta considerata dicotomica, tra didattica e ricerca deve essere ricomposta in logica duale, concetto che le rende complementari e da modulare, non solo in funzione del ciclo di vita della persona ma anche, e soprattutto, delle esigenze, anche contingenti, dello sviluppo e della diffusione della conoscenza all'interno del sistema universitario e fra sistema stesso e ambiente socio-economico.

Ciò significa che vi sono momenti e contesti in cui una necessità è maggiore rispetto all'altra, ma che, nel tempo, deve comunque esistere un buon livello dell'una e dell'altra, a garanzia di un'elevata qualità media per entrambe. Ad esempio, e contestualizzando al momento attuale sociale ed economico, a fronte del dibattito convinto sulla necessità di aumentare la capacità di fare ricerca di base per fare innovazione, questione condivisibile, appare congelata e sottostimata la capacità di trasferire conoscenza, e la ricerca operativa e la didattica, in particolare, passano in secondo piano, pur essendo il cuore del servizio al cliente primario delle Università, lo studente.

In queste prospettive, la tesi di fondo è che l'ingegnerizzazione di un sistema di gestione delle persone deve orientare le stesse e motivarle a dare il massimo servizio nel contesto specifico in cui esse sono inserite, con sviluppo di proprie competenze rispetto al bisogno di ricerca e/o di didattica che rappresentano la vocazione dell'unità di appartenenza.

Il sistema deve essere formalmente costituito, presso l'unità di appartenenza, di tutte quelle esplicite componenti (di selezione, valutazione, remunerazione, etc.) che possono rendere coerente la presenza della persona in questa unità ed i suoi legami, con la comunità scientifica più ampia, funzionali all'efficacia della propria unità.

Nella realtà è facile riscontrare un modello prevalente di sistemi non completi, gestiti in modo frammentario e sulla base di esigenze delle singole aree scientifico-disciplinari, più che dell'insieme delle componenti del sistema di Ateneo/dipartimento/facoltà. Nella sostanza non vi è un'unità d'intenti e di azione nella costruzione, sviluppo e uscita della persona dal sistema universitario.

3. *Sul concetto di valorizzazione della persona come capitale umano*

Il concetto di capitale umano, utilizzabile in una logica economica, identifica come risorse economiche a disposizione di una data società e di una data impresa le competenze, le relazioni, le conoscenze di cui le per-

sone sono portatrici nel loro contesto di riferimento. E' fattore complementare, tra le risorse economiche, all'ambiente e al capitale fisico.

Il capitale umano è considerato un bene prezioso da differenti punti di vista, tra i quali quello socio-economico esprime il dominio di nostro interesse.

Infatti: la qualità della persona, e di ciò che esprime, contribuisce al benessere della società in senso più generale; la qualità della persona apporta benessere, nello specifico, nel contesto d'impresa in cui essa opera; la qualità del sistema delle persone può essere fattore distintivo per l'eccellenza competitiva dell'istituzione (privata o pubblica, azienda *profit* o *non-profit*, organizzazione di ricerca e formazione).

Al di là dei fini per i quali un'organizzazione viene istituita, sono ormai diffuse l'idea e la convinzione che il capitale umano rappresenti, oggi più che in passato, il fattore di distinzione più delicato da gestire e critico per la sopravvivenza dell'organizzazione stessa [il termine organizzazione che d'ora in poi utilizzeremo indica "un'entità sociale, che ha degli obiettivi e che è progettata come sistema di attività deliberatamente strutturate e coordinate e che interagisce con l'ambiente esterno", citazione da Daft 2010]. In tale senso e nelle loro differenti forme, istituzioni di vario genere, imprese ed aziende sono delle organizzazioni..

In particolare, in quei contesti in cui la conoscenza rappresenta la materia prima, e al contempo il risultato dell'attività di trasformazione e produzione, ossia ove il capitale intellettuale ha un peso determinante per la vita dell'organizzazione, la persona, in quanto attore nel processo di gestione della conoscenza (si intende con ciò il ciclo completo di creazione, sviluppo, utilizzo e dismissione della conoscenza) è il fattore fondamentale [Rullani 2004].

Molte di queste organizzazioni, un tempo apparentemente lontane da contesti di tipo competitivo, oggi sono sempre più coinvolte in tali ambiti e, anche per esse, il ruolo delle risorse umane nella costruzione di elementi di distinzione come fonte di vantaggio competitivo [Barney 1991] è ancora più significativo.

Ove la persona, come risorsa, esprime il capitale con il quale investire e sul quale investire per lo sviluppo dell'organizzazione, l'esigenza di un suo impiego efficiente ed efficace assume i caratteri, come per altri fattori produttivi, propri della necessità di sua valorizzazione.

Il fatto che molti degli elementi che caratterizzano la persona siano di difficile descrivibilità, analisi ed impiego, inquadra il capitale umano fra i cosiddetti *intangible assets*, ossia fra quei fattori strumentali "sfumati in quanto non fisici", per i quali una valorizzazione di natura strettamente economica è particolarmente complessa. Al di là delle disquisizioni teoriche che spesso rendono il tema più un fatto metaforico che di sostanza

[considerazione ben spiegata in Costa-Giannecchini 2005] il tema della valorizzazione delle risorse umane (alias capitale umano) viene proposto nella logica che segue:

- se il capitale umano per una organizzazione unitaria è fattore distintivo, anche competitivo, la sua creazione e la sua gestione, per ragioni di immagine nell'ambiente esterno e di equità interna, deve essere governata, pena la possibilità di sprecare e non utilizzare efficacemente la risorsa. Valorizzare significa quindi non tanto quantificare tecnicamente in logica economico-finanziaria, ma investire, in modo governato, in tutte quelle azioni che permettono alle persone di esprimere tutto il loro potenziale a fini di *performance* anche, ma non solo, economica;
- il governo dell'organizzazione dovrebbe essere svolto in modo sistemico, coordinato e sistematico, soprattutto in quei contesti ove oggettive differenze culturali, di ambiti di conoscenza e di sua applicazione, apparentemente fanno pensare alla necessità di uno specifico sistema di politica e gestione delle persone anziché ad un univoco sistema, eventualmente personalizzato in ambito applicativo (si pensi proprio ad un singolo Ateneo – come organizzazione unitaria - e alle diverse aree disciplinari espresse in facoltà, dipartimenti, centri di ricerca e così via);
- il contenuto delle azioni di gestione del capitale umano dovrebbe essere orientato alla continua tensione delle persone a dare il meglio (motivazione) in un contesto di lavoro coerente con il risultato da loro richiesto e da loro atteso;
- il risultato richiesto dalla organizzazione e il risultato atteso dal singolo dovrebbero essere coerenti nelle forme d'azione e di sviluppo della persona. La discrasia tra aspettative differenti tende a ridurre la motivazione e a concentrarla sui risultati fondamentali per l'individuo, che possono non coincidere con quelli dell'organizzazione: questo porta alla possibile e naturale conseguenza di ottenere *performance*, da parte delle persone, minori per qualità e per utilità per il sistema organizzativo. Ciò è tanto più evidente quanto più l'utilità per il sistema è in funzione della collaborazione e del coordinamento tra le diverse persone, unità che si può ottenere solo condividendo finalità, obiettivo atteso e modalità di sua realizzazione: la frammentazione di intenti e modalità operative, dovute a motivazione su base individuale, diminuisce, invece, la capacità del sistema di sfruttare il proprio capitale umano;
- la *performance* della persona dipende da molteplici fattori (conoscenze, capacità applicative, strumenti disponibili, elementi motivazionali, comportamenti personali e di gruppo...) e si realizza in molteplici

contesti (nel nostro caso nella ricerca di base ed operativa, nella didattica, nella gestione, nella relazione con l'ambiente esterno a fini diversi e così via): il sistema unitario deve tenere conto di tutti questi elementi, che nel loro insieme concorrono ad ottenere dal capitale umano un valore di fondo che è un mix di riconoscimento scientifico, di efficienza, di capacità gestionale, di immagine, di capacità di ottenere risultati ed, in concreto, di *performance* anche economiche.

Si distingue quindi il valore (espressione socio economica dell'importanza di una risorsa) dall'azione della valorizzazione, intesa come volontà di presidiare gli ambiti in cui, agendo direttamente in qualche forma o valutando per fare emergere la qualità della persona, il capitale umano viene utilmente impiegato.

In sintesi, l'idea è quella di avere un sistema che formalmente identifichi gli elementi ed i contesti di impiego eccellente delle persone considerandole nell'organizzazione non un puro costo da amministrare, ma un concreto *asset* da valorizzare, ossia da sviluppare con una progettazione e una gestione effettivamente governata come sistema organizzativo. La valorizzazione passa quindi, nell'ambito universitario, da una visione prevalente di persone da gestire amministrativamente, in quanto lo sviluppo è lasciato alla motivazione e capacità del singolo soggetto e del suo gruppo scientifico di appartenenza, ad una visione in cui i gruppi scientifici di appartenenza sono gli incubatori di capitale umano in cui crescono persone che sono funzionali al risultato atteso dall'organizzazione specifica in cui operano come sistema. Il pensiero e la visione sulle persone nasce quindi dall'interno della singola organizzazione, istituzione universitaria, che definisce le logiche di valorizzazione delle persone secondo i propri risultati attesi. In questo senso la visione dell'organizzazione è l'elemento di ri-composizione della dicotomia tra comunità scientifica di riferimento e comunità di appartenenza operativa.

4. *Gli ambiti della valorizzazione del capitale umano*

La progettazione, realizzazione e l'utilizzo di un sistema unitario di gestione delle risorse umane (HRMs, *human resources management system*) orientato fortemente alla valorizzazione del capitale umano dovrebbe considerare tutti gli ambiti in cui la persona di un'organizzazione si esprime.

Da questo punto di vista la natura delle attività delle persone nelle Università che svolgono lavoro di ricerca e didattica rende il quadro complesso, in quanto composto da domini molto differenti fra loro per contenuto e, di norma, per localizzazione.

Nella fig. 1 si trova una rappresentazione delle componenti fondamentali di questo quadro.

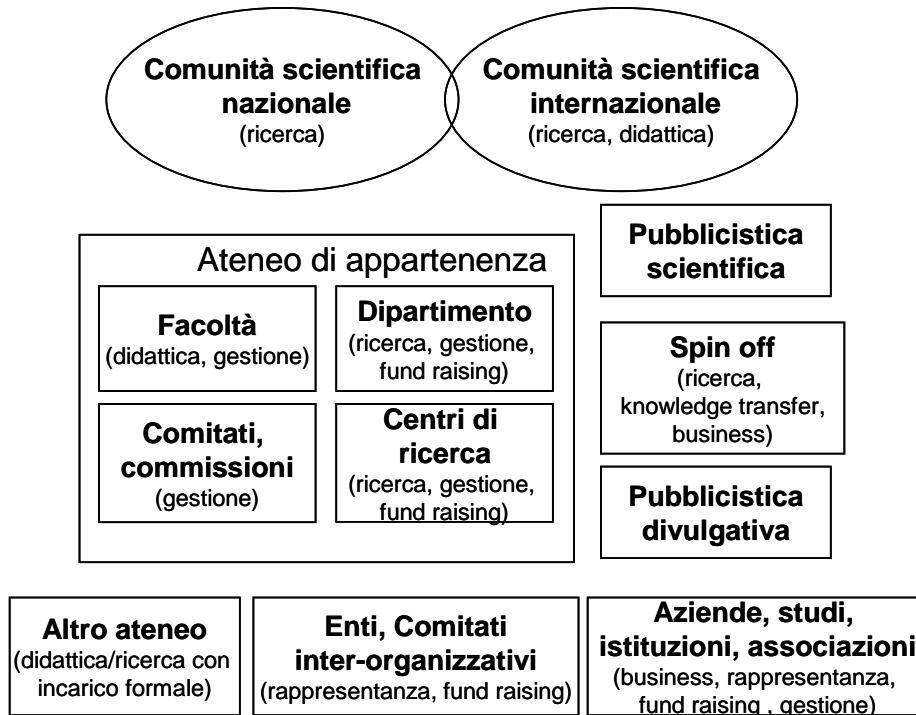


Figura 1 – Gli ambiti della valorizzazione del capitale umano

La valorizzazione delle varie componenti ai fini del sistema di organizzazione dovrebbe concentrarsi sugli elementi delle competenze del capitale umano *core* e *peripheral* [Barney 1991; Quinn 1992]: le prime sono in genere considerate vitali per l'organizzazione, le seconde di tipo accessorio. Tuttavia, l'evoluzione degli assetti degli Atenei per la gestione della propria relazione con l'ambiente esterno sta modificando gli equilibri, e alcune competenze ritenute in passato *peripheral* aumentano il proprio peso specifico nel quadro degli elementi per la competitività (ad esempio, il *fund raising*, la capacità di gestione efficiente).

Un primo principio utile come discriminante per la scelta degli ambiti di azione/valutazione diventa allora proprio la definizione di ciò che è importante per l'organizzazione, più che per la singola persona, rispetto agli obiettivi più alti di governo del sistema.

Ciascuna delle componenti ha proprie caratteristiche e richiede:

- alla persona competenze specifiche, in alcuni casi anche tra loro contrastanti (ad esempio, nelle attività di ricerca il rigore metodologico è

fondamentale per la credibilità del risultato; nelle attività gestionali la capacità di fare compromessi accettabili con le persone è il requisito per l'ottenimento del risultato). La persona deve quindi essere capace di entrare in ruoli differenti per ambiti differenti;

- all'organizzazione, la oggettività dei sistemi di giudizio dei vari ambiti e dell'operato della persona per poter equamente proporre azioni di investimento e di valorizzazione accettabili come sistema.

Le considerazioni suddette spingono a capire meglio quali siano le aspettative di ruolo e di ambito che il sistema organizzativo ha nei confronti delle persone, le quali nella logica della valorizzazione suddetta debbono trovare le risposte per un giusto equilibrio rispetto alle aspettative della persona.

5. *Il ruolo delle risorse umane per la ricerca e la didattica (da) oggi!*

La descrizione delle attese di ruolo nei confronti del personale ricercatore e docente delle Università può essere affrontata secondo due prospettive, la prospettiva formale ed ufficiale, riferibile ai dettati di legge che definiscono il profilo giuridico e di ruolo di tale persona, e, pur tenendo in qualche conto l'elemento formale del tema, la prospettiva del ruolo nella sostanza e nella concreta realtà quotidiana.

Nella prima prospettiva, la recente approvazione della l. n. 240/2010 configura, riformandolo parzialmente, lo *status* giuridico e i compiti della persona professore e ricercatore. Rimandando ad altro contributo per un approfondimento in merito [Foglia in questo Volume], in sintesi a noi interessa riportare come nella forma si identifichino nelle attività di ricerca (in modo prevalente) e di didattica (in modo complementare ed interpretabile come sostanzialmente residuale) il cuore delle attività di queste figure professionali.

Solo indirettamente, con l'espressione della possibilità per alcune di tali figure e sotto certe condizioni di assumere cariche accademiche, e con la generica indicazione di attività gestionali nel monte ore annuale di lavoro da dichiarare/consuntivare, viene fatta menzione ad attività di natura gestionale, siano esse di tipo manageriale piuttosto che di tipo operativo.

Nella prospettiva dell'analisi del ruolo nella sostanza, si prefigurano contenuti molto più ricchi e variegati i quali dipendono da alcuni fattori:

- l'aspettativa di legge che formalmente impone lo svolgimento dimostrato dei compiti suddetti (ovviamente non si entra qui nel merito specifico del fatto che tali compiti siano assunti dalla persona in funzione della sua anzianità, fascia professionale di appartenenza, assu-

mendo quindi che in senso generale, sia pure nel tempo, i vari attori possano essere coinvolti nelle varie responsabilità);

- la volontà della singola persona di concentrarsi sul tipo di ruolo e di attività che ritiene maggiormente coerente con le proprie aspirazioni professionali e con le proprie competenze;
- la necessità del sistema organizzativo di utilizzare competenze effettivamente dimostrabili, in quanto esistenti, o da sviluppare ove carenti, utili a fini anche diversi da quelli propri della persona (si introduce qui il concetto di potenziale valutato dal sistema di appartenenza operativa più che dalla comunità di appartenenza scientifica. Si pensi alle situazioni in cui la scelta di rappresentanza o di immissione in ruolo gestionale viene fatta sulla base della rilevanza del profilo esclusivamente scientifico della persona piuttosto che della effettiva competenza rispetto alle caratteristiche operative del ruolo);
- le aspettative che l'ambiente esterno, attraverso le sue diverse forme (famiglie, studenti, imprese, istituzioni, comunità scientifiche di ricerca, comunità scientifiche di divulgazione e così via), esprime nei confronti della istituzione Università, prima ancora che nei confronti dei singoli soggetti espressione del capitale umano di quell'istituzione.

Questo significa che le aspettative di ruolo delle singole persone debbono, perché il sistema della conoscenza universitaria possa reggere, trovare coerenza reciproca con le aspettative degli altri attori (vedi figura 2).

Ancora più che in passato si evidenziano oggi bisogni, espressi nei confronti dell'Università, che provengono da fonti diverse:

- lo sviluppo di conoscenza, attraverso la cosiddetta ricerca di base, per lo sviluppo dell'uomo e dei suoi sistemi in senso generale (società);
- lo sviluppo di conoscenze applicative, attraverso la cosiddetta ricerca operativa, per l'impiego dei risultati della conoscenza di base (le strutture d'impiego, istituzioni e imprese);
- la capacità di trasferimento della conoscenza, mediante la didattica e la pubblicistica divulgativa, a più livelli, quello dell'individuo (studente) a fini della costruzione di una professionalità impiegabile, e quello dell'istituzione ed impresa a fini d'uso per l'innovazione e la gestione.



Figura 2 – Il ruolo: un compromesso fra aspettative differenti.

È questo un tema delicato in quanto rischia di essere percepito come una limitazione alla libertà di ricerca, anzitutto, e poi di insegnamento, considerata come l'asse portante della professione.

In realtà, qui si sostiene l'idea che la libertà suddetta deve esprimersi in un contesto specifico in cui anche gli attori, non produttori diretti di conoscenza, possano concretamente ed efficacemente beneficiare degli sviluppi del sapere, nelle sue varie forme, sia con indicazioni di indirizzo verso filoni tematici operativamente utilizzabili, sia con l'efficace "appropriazione" di tali saperi attraverso la didattica e la pubblicistica.

Il senso della specifica istituzione universitaria come sistema organizzativo rientra in gran parte anche in questa logica e non riconoscerlo è fattore di creazione di ulteriore complessità relazionale in un particolare settore di attività intrinsecamente complesso.

Nella sostanza le differenti componenti di ruolo del personale ricercatore e docente sono così descrivibili:

- svolgimento di attività di ricerca di base e/o operativa, la cui riuscita valorizza la persona nella comunità scientifica e può nobilitare l'immagine dell'organizzazione di appartenenza, presso questa comunità e presso le altre componenti dell'ambiente esterno;
- svolgimento di attività di trasferimento della conoscenza mediante la didattica, la cui buona capacità valorizza la persona e l'organizzazione di appartenenza nei confronti dei primi *stakeholder* (studenti, imprese, famiglie);

- svolgimento di attività di ricerca di fondi per poter esercitare la propria attività di ricerca e di didattica, siano essi di natura interna al sistema universitario, siano essi di natura esterna. La riuscita in tale compito, oltre a costituire elemento di autostima della singola persona, valorizza l'istituzione di appartenenza e la stima della persona da parte dei colleghi che possono beneficiare di tale capacità;
- svolgimento di attività di gestione operativa, assimilabile ai ruoli manageriali di medio alto livello di una impresa, la cui finalità è quella di contribuire al buon andamento operativo dell'organizzazione, costantemente alla ricerca di risultati nel contesto di esigenze di divisione del lavoro e di sua ricostituzione per coordinamento ed integrazione;
- svolgimento di attività di promozione, comunicazione ed immagine, normalmente in carico a chi assume cariche accademiche, ma sempre più diffusa anche in ambiti più operativi ogni qualvolta una persona ha una relazione con l'ambiente esterno o con componenti di altre unità organizzative, diverse dalla propria, nell'ambiente interno;
- svolgimento di attività di pubblicistica, con una doppia valenza: di natura e caratteristiche strettamente scientifiche, più tipicamente discendente dalla ricerca di base, rivolta cioè al pubblico ristretto della comunità disciplinare di appartenenza; di natura divulgativa, originata dalla ricerca di base sistematizzata e dalla ricerca operativa, quando rivolta alla diffusione delle conoscenze ad un pubblico più vasto, *in primis* coloro che beneficiano della attività didattica;
- svolgimento di attività imprenditoriale, quando dallo sviluppo della conoscenza fa seguito la nascita di realtà quali *spin off* o *start up* universitari (v. art. 6, c. 9, l. n. 240/2010): in questi casi la persona eventualmente coinvolta vede ulteriormente valorizzate non solo le capacità gestionali di natura manageriale ma anche, e soprattutto, le caratteristiche proprie come imprenditore.

Queste componenti di ruolo, ovviamente non vengono svolte da tutti coloro che hanno uno *status* da ricercatore o professore: come già detto l'assunzione di alcune di queste componenti dipende dallo stato di avanzamento nella carriera, o perlomeno questo è stato fin a poco tempo fa.

Sempre nello spirito della sostanza, la crescente apertura del mondo universitario verso il sistema socio economico più ampio sfuma gli aspetti di relazione di forma che portano ad adottare la logica dell'anzianità e del potere da posizione, per diffondere ai vari livelli della struttura della ricerca e della didattica tali componenti. Ciò significa che fin da giovane la persona si trova nella necessità ed opportunità di sviluppare competenze forti anche in ambiti non specificatamente previsti dalla forma.

In concreto, quindi, mentre per tutti i ruoli professionali di cui si sta trattando mantiene il suo peso prevalente l'attività di ricerca e di studio (si

veda il monte ore a ciò dedicato per differenza rispetto al monte ore per la didattica nell'art. 6, c. 1, 2 e 3, della l. n. 240/2010), la realtà chiede alla persona di concentrarsi contestualmente sui seguenti aspetti:

- fare ricerca di base, possibilmente con libertà di pensiero ed azione, ma anche tenendo conto delle esigenze di utilità (ricerca operativa) da parte di chi finanzia il lavoro dei risultati stessi;
- svolgere didattica, i cui contenuti di conoscenza siano i più usabili possibili da parte degli studenti e da parte delle imprese una volta che la persona formata entra nella professione;
- svolgere attività di gestione, operativa nelle varie commissioni e comitati funzionali ad attività di tipo amministrativo e di organizzazione tecnico strumentale del sistema;
- svolgere attività manageriale intesa come gestione di strutture, collaboratori e colleghi, in ruoli formali;
- svolgere attività commerciale, a fini di reperimento di risorse;
- svolgere attività manageriale intesa come gestione efficiente dei finanziamenti disponibili, assegnati e/o trovati;
- svolgere attività editoriale per la diffusione dei propri saperi.

La ricchezza e la complessità dei ruoli che si compongono nel mix di questi aspetti solleva il tema delle competenze e della visione di ruolo che la persona deve possedere. E' anche questo un tema delicato che pone una serie di quesiti fondamentali, tra i quali:

- se si accetta che le componenti di ruolo suddette si stiano progressivamente diffondendo tra il capitale umano di un Ateneo, quali sono le competenze minime, rispetto a tali componenti, che tutti dovrebbero possedere per svolgere al meglio la loro funzione, o perché direttamente debbono utilizzare la specifica competenza, o perché debbono relazionarsi con chi la mette in campo?
- come e chi crea e sviluppa le competenze necessarie a svolgere le varie componenti di ruolo? Si pensi ai meccanismi con cui ad oggi si "crea" un ricercatore/docente, basati più sulla perpetuazione di una tradizione di contenuti e di *modus operandi* personali per affiancamento ed imitazione, piuttosto che attraverso attività strutturate e formalizzate oggettivamente progettate;
- quale visione (modo di pensare) deve possedere chi assume incarichi formali, o svolge attività identiche non formalmente, che hanno come responsabilità la gestione di strutture e persone, ossia svolge attività di natura manageriale? Si pensi alla difficoltà che si ha nel passare dalla gestione della propria comunità scientifica (fatta di persone simili per linguaggio, conoscenze, modi di operare) alla gestione di unità multidisciplinari, composte da comunità scientifiche con culture molto differenti fra loro, in posizioni che richiedono, per ragioni di equità

nei confronti del gruppo, distacco e trasparenza dalla unità di emanazione;

- quanto conta, nell'assegnazione di ruoli formali di gestione, di relazione con l'esterno, di ricerca di finanziamento (attività per la quale competenze politiche e relazionali hanno un peso superiore alla bontà del contenuto), il riconoscimento scientifico rispetto a competenze proprie per il ruolo che deve essere svolto? Quest'aspetto implica una profonda revisione delle logiche di assegnazione degli incarichi, anche di prestigio.

Le competenze che derivano dalle riflessioni fin qui fatte spostano l'attenzione da quelle specialistiche relative al contenuto della propria materia e che fanno della persona un buon ricercatore (è originale, è creativo, è rigoroso) o un buon docente (sa comunicare il contenuto, sa valutare con equità, sa produrre materiale comprensibile e utilizzabile) a competenze anche di natura relazionale, comportamentale, gestionale e commerciale.

Emergono come importanti le cosiddette *soft skill* (empatia, assertività, comunicatività, senso della collaborazione, capacità di coordinamento, capacità di operare in gruppo), tanto più necessarie quanto più la componente di ruolo preveda l'interazione con altri (ricerca interdisciplinare; ricerca di finanziamenti; definizione di obiettivi in unità organizzative multidisciplinari etc.); si enfatizzano le competenze tecnico-strumentali di natura gestionale (capacità di pianificazione e controllo; di gestione del personale; competenze di organizzazione del lavoro, su contenuto, flusso, impiego di persone).

Si è di fronte, quindi, ad una sorta di "rivoluzione" nella sostanza del ruolo di ricercatore e di professore, per la quale, in una logica di loro reinvenzione, si prospettano due strade principali:

- i due ruoli si rinchiudono nell'ambito della loro specializzazione e lasciano ad altri, a figure professionali che non svolgono attività di docenza e di ricerca, responsabilità diretta, ad esempio, di *fund raising*, di management, di relazione formale con l'esterno per concentrarsi sulla ricerca e sulla didattica. Non si tratterebbe di figure amministrative, ma di veri e propri professionisti nella propria materia;
- per i due ruoli si immaginano, progettano e realizzano, sistemi di gestione delle persone che, tenendo conto di tutti gli aspetti possibili dell'evoluzione del ruolo, permettano di sfruttare pienamente ciò che le persone sanno e sanno fare, selezionandole coerentemente con le aspettative di ruolo dell'organizzazione e valorizzandole in quanto in ciò competenti.

Alcune ragioni sembrano portare a suggerire la seconda strada.

Molte delle attività descritte richiedono, per poter essere svolte la conoscenza dei contenuti scientifici della materia disciplinare: in particolare, quelle di ricerca di finanziamenti, quelle di relazione operativa nella ricerca svolta per conto e con le aziende, quelle di comunicazione verso l'esterno per la promozione e la divulgazione. In questi ambiti, il personale specializzato non docente o ricercatore può rappresentare un elemento di supporto in affiancamento tecnico nel lavoro, ma l'aspetto di contenuto resta fondamentale.

Un'operazione di discontinuità radicale rispetto a quanto accade oggi nel sistema universitario, che si prefigurerebbe seguendo la prima strada, è scarsamente fattibile. Il salto logico ed operativo richiederebbe tempi lunghi sia per la condivisione dell'idea, sia per la sua realizzazione, ad iniziare dalla necessità di identificare da subito le persone per i nuovi ruoli di specializzazione.

Vi è una ragione molto sottile che consiglia di perseguire la seconda strada: una delle critiche che il sistema economico porta al sistema della conoscenza universitario è quella di una scarsa congruità tra ciò che il sistema offre e ciò che le imprese ed istituzioni richiedono.

Al di là di ragionamenti filosofici od ideologici, è indubbio che un sistema che deve contribuire a reggerne un altro abbia delle aspettative di impiego dei risultati del lavoro del sistema retto (indipendentemente che chi regge sia pubblico o sia privato). Il disaccoppiamento tra componenti di ruolo di stretto contenuto e componenti di ruolo di relazione rischierebbe di aumentare ancora di più il divario (reale o percepito) di questa mancata congruità. Sempre nella sostanza, il mettere a contatto chi crea conoscenza con chi la impiega rende, nella reciproca contaminazione, maggiormente usabile il risultato del rispettivo lavoro.

La proposta che qui viene, quindi, espressa, è quella di perseguire la seconda strada, con alcune specificazioni:

- per ambiti specifici e ove necessario dovrebbero essere costituite figure professionali specializzate a cui le persone con ruoli di ricerca a formazione possono rivolgersi per meglio svolgere l'attività (cosa che peraltro in molti Atenei sta avvenendo, ad esempio in ambito di *fund raising* con la costituzione di unità che supportano nella partecipazione ai bandi di varia natura o nella stipula di accordi con enti, imprese ed istituzioni);
- è il riconoscimento che tutte le componenti di ruolo suddette (in sintesi, ricerca nelle sue forme, didattica e divulgazione, gestione, commercializzazione) hanno importanza ai fini del mantenimento e dello sviluppo dell'organizzazione che deve essere l'origine della azione di valorizzazione del capitale umano;

- è la realizzazione di un sistema di HRM lo strumento che permetterebbe questa valorizzazione in tutte le sue componenti.

6. *Un modello HR per la valorizzazione del capitale umano: elementi per l'azione*

Le moderne organizzazioni hanno da tempo riconosciuto la necessità, per poter utilizzare veramente al meglio le persone, di un sistema di gestione delle risorse umane che abbia queste caratteristiche: *a)* permetta di progettare i profili di competenze necessari all'organizzazione per la sua crescita e competitività; *b)* permetta di identificare oggettivamente i bisogni di competenze aggiuntive rispetto a quelle esistenti in funzione della tipologia di lavoro che deve essere svolta dall'organizzazione; *c)* permetta di verificare oggettivamente la disponibilità di queste competenze tra quelle in essere nell'intero sistema e di attivare l'eventuale processo di selezione esterna sempre sulla base di queste competenze; *d)* permetta di seguire l'evoluzione professionale della persona in modo univoco ed in tutti gli aspetti che la riguardano, fin tanto che sia in carico all'organizzazione. In ciò la competenza (espressa o potenziale) è il fattore di riferimento anche per le scelte di incarichi interni, e non più solo lo *status* formale del momento; *e)* sia incentrato sul concetto di sviluppo del personale e non semplicemente sulla sua gestione amministrativa [Costa-Gianecchini 2005]; *f)* permetta di compiere azioni personalizzate, oggettivamente progettate, sulla singola persona, di tipo motivazionale, formativo, retributivo, di carriera in senso lato; *g)* permetta di analizzare le *performance* del sistema persone, il capitale umano, e non solo del singolo, per poter re-indirizzare in azioni di sistema il suo sviluppo.

Si tratterebbe quindi di introdurre un modello di HRM moderno come primo elemento di discontinuità di pensiero e come strumento di discontinuità di contenuto.

Attualmente le unità che si occupano del personale docente e ricercatore hanno funzioni di tipo amministrativo e non svolgono alcun tipo di azione di sviluppo in senso costruttivo della persona. Questa funzione, informale, è lasciata alla motivazione e capacità della persona e, in alcuni ambiti di riferimento all'area disciplinare/ comunità scientifica di appartenenza. Ciò provoca una forte disomogeneità nelle modalità di sviluppo della persona e, spesso, non equità nei trattamenti; inoltre, il *focus* delle poche azioni di sviluppo è concentrato su conoscenza e capacità di ricerca, meno su quelle di didattica e scrittura, poco o nulla su quelle di gestione-relazione-promozione-collaborazione.

Non è l'oggetto di questo contributo, ma è evidente come nel re-inventare le componenti di ruolo di ricercatori e professori debba anche

essere ripensata la “Funzione del Personale” che li riguarda, intesa come struttura che ne segue ed indirizza la professionalità nell’ambito dell’Ateneo di appartenenza. Questa funzione non può non avere un ambito tecnico di specializzazione per lo sviluppo del capitale umano, con competenze multiruolo (Ulrich 1997) e che, come “Direzione e Sviluppo delle Risorse Umane”, è garante del rispetto delle politiche per il capitale umano dell’organizzazione e rende disponibili gli strumenti a ciò operativamente necessari.

Dal punto di vista delle sue funzionalità il sistema HR dovrebbe permettere la gestione del ciclo di sviluppo della persona, ossia:

- selezione ed immissione in ruolo; valutazione delle *performance* per ciascuna componente del ruolo/ruoli (prestazioni);
- gestione del contratto giuridico e psicologico nella relazione tra persona e organizzazione (Mowday et alii 1982);
- motivazione, remunerazione; formazione e carriera;
- gestione delle differenze; dismissione temporanea o permanente.

Dal punto di vista del suo utilizzo ai fini della valorizzazione del capitale umano, e tenendo in considerazione *trend* generali che riguardano le politiche e le modalità di gestione delle persone, esso dovrebbe considerare i seguenti elementi:

- i profili di competenza di ricercatori e professori tendono ad arricchirsi di componenti aggiuntive rispetto ai profili base. Queste debbono essere riconosciute nelle operazioni formali di valorizzazione del capitale umano;
- alla luce del primo elemento, anche considerando che vi sono scelte personali che debbono essere rispettate, ma al contempo anche scelte strategiche di organizzazione che indirizzano più verso una componente che verso l'altra, deve essere fatta chiarezza sul peso e sulle modalità di valutazione delle due attività *core* dei ruoli, ossia la ricerca (di base ed operativa) e la didattica. Partendo dal principio che entrambe sono fondamentali per il sistema della conoscenza in generale, sono le scelte strategiche di medio/lungo periodo dell’organizzazione che debbono definire il punto di equilibrio;
- i primi due elementi si integrano con il fatto che nella vita professionale di una persona il passare del tempo (la cosiddetta anzianità) incide, modificandoli in peggio o in meglio, su fattori quali la brillantezza e la creatività indispensabili per la ricerca, la profondità e la capacità di sintesi e di espressione critici nella divulgazione e nella didattica, la capacità relazionale necessari per la gestione e per il reperimento di risorse e così via. Questo elemento dovrebbe essere uno dei fattori da considerare nella progettazione dei sistemi di valutazione, motivazione e remunerazione, come pure di progressione di carriera. Ne sem-

bra costituire un esempio la recente modifica dello *status* di ricercatore che introduce la logica della conclusione di tale ruolo dopo un certo periodo di tempo, “forzando” ad orientarsi anche verso altri contenuti di natura didattica e gestionale (art. 24, c. 1, 3 e 5, l. n. 240/2010);

- nella scelta delle persone per incarichi ed immissioni in ruoli di rappresentanza, gestionali, di ricerca e di didattica (soprattutto quando interdisciplinari) dovrebbe essere impiegato e prevalere il fattore competenza e sempre meno quello dell’affiliazione e del riconoscimento scientifico. Quando questi sono riconoscibili nello stesso soggetto, la scelta si esprime nella condizione migliore, ma il principio della competenza è garanzia di una scelta oculata rispetto al fine della decisione;
- i fattori di motivazione ed incentivazione rappresentano elementi portanti per la valorizzazione del capitale umano. La riforma dell’Università (si vedano, in particolare, gli artt. 9 e 10 l. n. 240/2010) prevede forme di incentivazione/punizione basate sul merito, di tipo strutturale e a contenuto economico-finanziario (per la parte motivazionale), ma non bisogna dimenticare che la motivazione base per una persona deriva anche dal benessere che percepisce in termini di trasparenza ed equità nei processi relazionali e nei momenti di valutazione e riconoscimento (Tosi-Pilati 2008), e questa è una questione di valorizzazione nella quotidianità;
- con riferimento agli elementi retributivi, partendo dal fatto che il sistema della remunerazione resta incentrato sulla logica della anzianità di carriera [la stessa l. n. 240/2010, trattando la materia retributiva entra prevalentemente nel merito di tempistiche tecniche – es. il passaggio da scatti biennali a triennali – con logica amministrativa e non certamente motivazionale], dovrebbero essere introdotti almeno altri due criteri che, sempre seguendo la logica delle competenze effettivamente espresse, tengano conto sia del risultato conseguito nelle varie componenti di ruolo, sia del valore con esso generato per l’usufruttore del sistema socio economico [solo come esempio, quanto vale una buona lezione e quanto vale una buona pubblicazione? E quanto vale la dimostrabile capacità di gestire con equità e trasparenza, in ruoli manageriali evidenti – si pensi ai responsabili di strutture di ricerca e di didattica – persone e risorse di vario genere?]. E’ anche questo un fattore particolarmente delicato, ed è critico per la valorizzazione del capitale umano, e quindi per il sistema universitario, il non affrontarlo con una visione innovativa. I dettami della l. n. 240/2010 meglio definiscono logiche e meccanismi di valutazione e stipendiali ma mantengono il filo logico tradizionale: il concetto di valore è sempre nella struttura auto referenziata del sistema scientifi-

co, poco orientato al mercato che tale sistema regge. Peraltro la medesima legge (art. 6, c. 7) assegna alle Università la competenza in materia di valutazione e queste, nella definizione di criteri e metodi a tale fine da progettare, possono tenere in forte considerazione questo aspetto introducendo su base locale l'originalità che può essere fattore di distinzione competitiva. Ciò rimanda alla riflessione successiva;

- un aspetto che inizia a fare la differenza come elemento di competizione è la percezione che gli *stakeholder* hanno del singolo Ateneo. In particolare studenti e finanziatori sembrano valorizzare sempre più, partendo dalla considerazione che l'Università è un'istituzione di servizio, la capacità dell'organizzazione di essere capace di offrire i propri servizi come sistema più che come singole sue componenti. Se questo sta diventando un elemento di attrazione degli attori esterni verso l'organizzazione, allora la sua capacità di operare in modo unitario e coordinato è critica. In sostanza debbono rientrare nei principi di valorizzazione del capitale umano anche la capacità di collaborazione, di organizzazione coordinata del lavoro, di esecuzione del lavoro in *team*.

Infine, un'ultima e fondamentale riflessione. La proposizione di un sistema con queste caratteristiche potrebbe dare l'impressione di volere imbrigliare i ruoli di ricerca e didattica in schematismi che limitano la creatività e la possibilità di espressione originale (purché efficace) delle persone.

Come spesso avviene quando si pensa a meccanismi che debbono rendere oggettivi i comportamenti, il rischio che si corre è proprio quello di volere incasellare tutto per poterlo rendere oggettivo.

Qui, invece, si vuole proporre ciò che non c'è, ma solo se viene progettato con spirito di efficacia e semplicità di impiego, seguendo un approccio di *learning* (un sistema che permette alle persone e all'organizzazione di imparare per migliorare) e non di *norming* (un sistema che definisce e controlla).

La valorizzazione del capitale umano, per un'organizzazione, passa anche dalla sua concreta capacità di distinguere tra ciò che è importante gestire centralmente e ciò che deve essere lasciato alla persona per sviluppare se stesso ed il sistema.

Riferimenti bibliografici essenziali

J. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, in *Journal of Management*, 17, 1991; G. Costa-M. Giannecchini, *Risorse umane. Persone, relazione, valore*, Milano, 2005; R.L. Daft, *Organization Theory and Design*, 10th edition, South-Western, Cincinnati, 2010; J.B. Quinn, *Intelligent enterprise*, New York, 1992; E. Rullani, *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Roma, 2004; H. Tosi, M. Pilati, *Comportamento organizzativo*, Milano, 2008; D. Ulrich, *Human Resources Champions*, Cambridge, 1997.