

Titolo 1.3 Gestione strategica delle risorse umane

1. Definizione

La gestione strategica delle risorse umane (HR) è il processo di assunzione dei dipendenti e dei volontari giusti e di sviluppo e massimizzazione delle loro prestazioni in modo che diventino più preziosi per un'organizzazione. A questo proposito, la gestione strategica delle risorse umane si riferisce a un'ampia gamma di attività, tra cui la conduzione di analisi del lavoro, la pianificazione delle esigenze del personale, il reclutamento e la selezione delle persone giuste per il lavoro, lo sviluppo di descrizioni di lavoro dettagliate e obiettivi di prestazione, l'inserimento e l'orientamento, l'istruzione e la formazione, la gestione di benefit e incentivi (ad esempio stipendi), la valutazione e la revisione delle prestazioni, la fornitura di supporto allo sviluppo della carriera e l'impiego di gestione della successione e dei talenti. La gestione delle risorse umane nello sport ha una particolarità, poiché la sua forza lavoro è composta da un mix di dipendenti e volontari a molti livelli organizzativi, che attribuiscono loro un'elevata responsabilità.

Includere i volontari può portare un'ampia varietà di benefici, tra cui benessere sociale, sanitario ed economico, energia ed entusiasmo, supporto logistico, portare nuovi partecipanti alle attività sportive e costruire relazioni con la comunità locale. Una strategia di gestione dei volontari separata aiuta tutti a comprendere la visione per i volontari e perché coinvolgerli. Stabilisce cosa si deve ottenere con i volontari e come. Inoltre, spiega come i volontari contribuiranno agli obiettivi dell'organizzazione e copre come li troverà, recluterà e sosterrà.

La gestione strategica delle risorse umane è anche correlata a una chiara descrizione del ruolo e delle responsabilità all'interno dell'organizzazione. Questo aspetto è spiegato anche nella Roadmap "Responsabilità e chiarezza del ruolo" (2.3).

2. Scenario ideale

È stato creato un quadro completo delle risorse umane che copre tutti gli aspetti della gestione delle risorse umane, come reclutamento, selezione, inserimento, valutazione, procedure disciplinari, risoluzione dei conflitti, verifica delle competenze, sviluppo della formazione e premi. Questa strategia consente ai candidati di ogni estrazione sociale e luogo, internamente ed esternamente, di candidarsi per una posizione specifica e di essere selezionati tramite un processo coerente, privo di standard discriminatori e un insieme di criteri basati su merito e competenze. A questo proposito, è disponibile al pubblico un elenco di posizioni aperte con descrizioni chiare del lavoro, una procedura di selezione formale, scadenze specifiche per la presentazione delle domande e una valutazione basata su criteri oggettivi per garantire pari opportunità a tutti i candidati.

Inoltre, la forza lavoro attuale viene valutata regolarmente per accertare la disponibilità delle competenze necessarie internamente. Formazione e rafforzamento delle capacità nei programmi di gestione della successione vengono stabiliti per migliorare/aumentare le capacità dei membri attuali dello staff.

Inoltre, esiste una strategia di gestione dei volontari dedicata oppure la politica delle risorse umane include una sezione specifica sui volontari. I volontari sono gestiti seguendo un piano di gestione dei volontari formale implementato da uno specifico Volunteer Manager, che idealmente (se le dimensioni

dell'organizzazione lo consentono) è un membro dello staff retribuito. Il Volunteer Manager supervisiona i volontari per quanto riguarda il monitoraggio del tempo, comprendendo come i ruoli e le richieste sono percepiti dai volontari per identificare potenziali rischi in relazione al carico emotivo e alla salvaguardia, per stabilire una chiara comprensione dei compiti e dei problemi coinvolti nel ruolo di volontario, per identificare le esigenze dei volontari e per identificare potenziali problemi o questioni che devono essere affrontate.

3. Rischi

- Assunzione di personale che non soddisfa i requisiti personali o professionali richiesti dall'organizzazione.
- Il reclutamento è basato più sugli interessi personali che su quelli organizzativi (rischio di pratiche discriminatorie).
- Insoddisfazione tra i dipendenti e importanti turnover dovuti alla mancanza di informazioni sui compiti e sui risultati attesi, di valutazioni regolari, di possibilità di formazione aggiuntiva o di prospettive di carriera.
- Incomprensione dei ruoli, delle responsabilità e dei risultati attesi da ciascun membro dello staff e volontario.
- Mancanza o calo del numero di volontari dovuto a cattiva gestione, mancanza di assistenza o mancanza di gratitudine.
- Importanti carenze di competenze e divari tra le competenze del personale o dei volontari e le aspettative/esigenze dell'organizzazione.
- Problemi legali perché alcune decisioni in materia di risorse umane non sono in linea con il contratto collettivo (se presente) e/o con la legislazione nazionale.
- Mancanza di diversità e quindi mancanza di competenze complementari nell'organizzazione a causa dell'esclusione della cultura organizzativa.

4. Strumenti ed elementi chiave

<i>Strumenti</i>	<i>Elementi chiave</i>
Politica delle risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> • Descrizione delle procedure relative al reclutamento e alla selezione (ad esempio, reclutamento interno vs. esterno). • Descrizioni chiare delle mansioni dei vari membri dello staff e delle posizioni di volontariato (ad esempio compiti, responsabilità e risultati attesi), che vengono sempre elencate pubblicamente e comunicate al momento del reclutamento. • Descrizione chiara di altri aspetti delle risorse umane quali stipendio e altre forme di remunerazione e opportunità di sviluppo (vedere anche “ Supporto alla carriera per personale/volontari” 2.6). • Un chiaro processo di gestione delle prestazioni, che includa una valutazione regolare del personale e una stima delle prestazioni e delle esigenze, con premi in caso di valutazione positiva.

	<ul style="list-style-type: none"> • Incoraggiamento e opportunità di ulteriore formazione per acquisire nuove competenze. • Rispetto delle leggi nazionali e/o della contrattazione collettiva. • L'ambito della politica dipende dalle dimensioni dell'organizzazione • Il responsabile della gestione delle risorse umane deve possedere le competenze e le capacità necessarie e, se possibile, aver seguito una formazione sui pregiudizi inconsci. • Le domande devono essere esaminate da più di una persona. • Lavori e opportunità di impiego sono accessibili al pubblico. • Le offerte di lavoro/gli annunci di posizione utilizzano pubblicità gender-neutral per risultare attraenti per chiunque. I CV ciechi sono considerati per ridurre ulteriormente i pregiudizi inconsci. • Quando si assume nuovo personale, è necessario effettuare adeguati controlli di due diligence e di integrità. • Valutazione dell'efficacia delle pratiche di gestione delle risorse umane.
<p>Piano di gestione del volontariato</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Descrizione delle procedure relative al reclutamento e alla selezione. • Descrizioni chiare delle varie posizioni di volontariato (ad esempio compiti, responsabilità e risultati attesi). • Descrizione chiara di altri aspetti delle risorse umane, quali supervisione e valutazione. • Riconoscimento e ricompensa dei volontari. • Strategia per attrarre e motivare nuovi volontari a candidarsi. • Opportunità di formazione. • I responsabili della gestione dei volontari (ad esempio i responsabili dei volontari) devono possedere le competenze e le competenze necessarie per i diversi ruoli di volontariato.
<p>Successione e gestione dei talenti</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Insieme completo di processi di valutazione e sviluppo. • Definizione chiara delle priorità strategiche dell'organizzazione e delle sue esigenze di capacità come base. • Mira a sviluppare le capacità delle risorse umane e a consentire alle organizzazioni di rispondere al cambiamento e ridurre al minimo il turnover. • Integra i giudizi soggettivi dei manager sul potenziale con dati di valutazione oggettivi e indipendenti relativi ai principali criteri di successione.

5. Esempi di buone pratiche

Esempio "Piano di gestione dei volontari"

Organizzazione: Confederazione sportiva olimpica tedesca (DOSB)

Descrizione: La Confederazione sportiva olimpica tedesca (DOSB) ha sviluppato una strategia per promuovere e supportare il volontariato nello sport. Ha unito queste informazioni in un manuale sulle posizioni di volontariato e sul coinvolgimento volontario nello sport.

Il manuale fornisce una definizione chiara di cosa sia un sistema di gestione dei volontari efficiente. Questo sistema è suddiviso in dieci diverse fasi che vanno dalle esigenze iniziali dell'organizzazione alla selezione, supervisione e formazione fino al periodo post-volontariato. Inoltre, il DOSB ha istituito un programma per riconoscere i volontari attraverso una "German Volunteer Card" e un "Certificate of Volunteering Achievement".

Ulteriori informazioni:

[DOSB Brochure Voluntary Positions and Voluntary Involvement 2015.pdf](#)

Esempio "Strumenti per la gestione dei volontari"

Organizzazione: Osservatorio europeo dello sport e dell'occupazione (EOSE)

Descrizione : Il progetto V4V ha sviluppato un toolkit, considerando 4 pilastri per incapsulare tutti gli elementi fondamentali del processo di gestione dei volontari. Dall'individuazione delle esigenze dei volontari al reclutamento e al mantenimento dei volontari, fino alla garanzia che l'esperienza di volontariato sia evolutiva.

I pilastri riguardano: strategia e pianificazione dei volontari, reclutamento e distribuzione dei volontari, gestione e mantenimento dei volontari e sviluppo e formazione dei volontari. Il toolkit consente alle organizzazioni di autovalutare i propri punti di forza e di debolezza nel volontariato e ha accesso a risorse di apprendimento e casi di studio.

È inoltre dotato di un secondo strumento di autovalutazione che consente ai volontari di valutare la propria esperienza di volontariato presso l'organizzazione.

Ulteriori informazioni: [V4V – Sport Organisations Toolkit | EOSE](#)

Esempio "Piano di gestione dei volontari"

Organizzazione: Sport New Zealand (ente pubblico)

Descrizione: Sport New Zealand mira ad aiutare le organizzazioni a comprendere le motivazioni dei volontari per attrarli e mantenerli al centro del settore. Pertanto, fornisce una serie di risorse. In "Recruiting and Managing volunteers" ci sono consigli e strumenti per attrarre volontari con processi di reclutamento mirati ed efficaci, pianificazione amministrativa e principi guida per impostare un programma di gestione dei volontari (modello disponibile nel toolkit). L'elemento chiave del Volunteer Management Programme è la nomina di un Volunteer Coordinator e l'identificazione delle competenze richieste per completare l'organizzazione.

Il kit di strumenti per la gestione dei volontari fornisce informazioni, spunti e idee per aiutare le organizzazioni a trovare volontari. Inizia riformulando l'esperienza dei volontari e si addentra nello

sviluppo di una cultura e di un ambiente favorevoli ai volontari per la risoluzione dei conflitti e la valutazione.

Un'altra sezione specifica del sito web è relativa alla gestione delle prestazioni di volontari e funzionari. Questa sezione contiene vari strumenti utili, tra cui: fornire un feedback efficace sulle prestazioni, sette passaggi per garantire il miglioramento o quattro fattori di miglioramento delle prestazioni. Questi strumenti sono disponibili gratuitamente per il download.

Ulteriori informazioni:

[Gestione dei volontari | Sport Nuova Zelanda - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](https://sportnz.org.nz)

[Reclutamento e gestione dei volontari | Sport New Zealand - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](https://sportnz.org.nz)

[Kit di strumenti per la gestione dei volontari | Sport New Zealand - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](https://sportnz.org.nz)

[Gestione delle prestazioni | Sport Nuova Zelanda - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](https://sportnz.org.nz)

Esempio "Premio volontariato"

Organizzazione: National Sailing Federation del Regno Unito (Royal Yachting Association (RYA))

Descrizione: La Royal Yachting Association riconosce il contributo di vari volontari su base annuale assegnando una serie di Volunteer Awards in varie categorie (ad esempio Family Award o Community Award). Ogni anno, la RYA pubblica anche un opuscolo con tutti i vincitori del premio. I Volunteer Awards della RYA fanno anche parte del documento strategico "Together on Water". Nella sezione "Engagement: Encourage more people to stay engaged in sail and boating for longer" riconoscere e celebrare i volontari è uno dei mezzi per trattenere le persone nell'associazione.

Ulteriori informazioni:

[Insieme sull'acqua \(rya.org.uk\)](https://rya.org.uk)

[Volontariato \(rya.org.uk\)](https://rya.org.uk)

[Premi per i volontari RYA](#)

[RYA giugno 2023 Documento strategico.pdf.pdf \(amazonaws.com\)](https://amazonaws.com)

Esempio "Piano di gestione dei volontari"

Organizzazione: Giochi Olimpici e Paralimpici di Tokyo 2020

Descrizione: Il comitato organizzatore dei Giochi olimpici e paralimpici di Tokyo 2020 ha sviluppato una "strategia di volontariato" completa che è un buon esempio di piano di volontariato basato sugli eventi. Questo documento copre un'ampia gamma di aree e argomenti della strategia di volontariato di Tokyo 2020, fornendo informazioni su come non solo i volontari saranno reclutati, formati e gestiti durante l'intero processo. Vengono divulgate le diverse attività di volontariato e viene fornita una panoramica per chiarire il ruolo del volontario. Pur concentrandosi sulle pratiche comuni, come la formazione standardizzata e specializzata, il documento pone anche l'accento sulla "coltivazione dell'entusiasmo per

il volontariato e l'espansione della base di volontari". Il documento strategico esamina persino l'eredità post-giochi, in cui si spera che si preveda un entusiasmo generale per il volontariato dovuto ai Giochi.

Ulteriori informazioni: [dtgkfp0p6eek4tftik3t.pdf \(tokyo2020.org\)](https://dtgkfp0p6eek4tftik3t.pdf)

Esempio "Comitato per la remunerazione"

Organizzazione : World Athletics

Descrizione : Il Comitato per la remunerazione, che risponde al Consiglio esecutivo, esamina e fornisce consulenza sulle politiche di remunerazione e spese per i ruoli chiave all'interno di World Athletics. È composto da cinque membri, tra cui il Presidente e fino a tre membri indipendenti, in carica per un mandato che termina nel 2027. Il Comitato si riunisce annualmente o quando necessario. È responsabile della revisione e della raccomandazione delle politiche di remunerazione e dei rimborsi spese per varie posizioni chiave e della consulenza sulla remunerazione per Commissioni, Gruppi di lavoro e altri organismi. I membri del Consiglio esecutivo del Comitato sono retribuiti in base al loro ruolo, mentre i membri indipendenti ricevono una diaria e spese di viaggio coperte. Un gruppo di lavoro raccomanda i candidati al Consiglio esecutivo.

Ulteriori informazioni : [Membro del Comitato per la Remunerazione del Consiglio Direttivo](#)

Esempio "Comitato per la remunerazione"

Organizzazione : World Archery

Descrizione : Gli ufficiali prestano servizio in vari consigli e comitati all'interno della governance e delle operazioni di World Archery. Il Comitato per la remunerazione. Questo comitato è responsabile della revisione dello stipendio e dei benefit dei membri dello staff. I limiti di mandato, in vigore dal 2023, limitano i funzionari chiave a termini e pause specifici come delineato nel Regolamento di World Archery. I consigli gestiscono compiti specializzati, mentre i comitati permanenti e ad hoc affrontano rispettivamente le operazioni in corso e le iniziative specifiche. Il Comitato per la remunerazione svolge un ruolo cruciale nel garantire una retribuzione equa e competitiva all'interno dell'organizzazione.

Ulteriori informazioni : <https://www.worldarchery.sport/about-us/organisation/committees>

6. Passi verso il livello successivo

Al livello 2 ★★ "Emergente"	Al livello 3 ★★★ "In via di sviluppo"	Al livello 4 ★★★★ "Stabilito"	Al livello 5 ★★★★★ "Incorporato"
<ul style="list-style-type: none"> Creare e mantenere buone condizioni di lavoro e un'atmosfera lavorativa positiva per il personale, 	<ul style="list-style-type: none"> Valutare la forza lavoro attuale, distinguendo tra personale dipendente e volontari, e identificare punti 	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppare una politica HR completa allineata alle leggi nazionali, che copra le questioni chiave della gestione HR, 	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppare una solida strategia di pianificazione della successione che includa valutazioni delle prestazioni

<p>integrate da politiche di incentivazione per motivare e trattenere i dipendenti.</p> <ul style="list-style-type: none"> Definire e comunicare gli atteggiamenti desiderati e le qualità personali (come adattabilità, affidabilità, motivazione e passione) attese sia dal personale che dai volontari. Valutare e comprendere regolarmente le motivazioni sia del personale che dei volontari per supportare al meglio il loro impegno e la loro soddisfazione all'interno dell'organizzazione e. Incoraggiare attivamente il volontariato, rivolgendosi alla stretta rete di membri dell'organizzazione e favorendo la creazione di una comunità di volontari solidale e coinvolta. 	<p>di forza, punti deboli e potenziale.</p> <ul style="list-style-type: none"> Definire le priorità e le esigenze delle risorse umane, riconoscendo le risorse umane come risorse organizzative. Sviluppare linee guida per gli aspetti chiave della gestione delle risorse umane, tra cui reclutamento e selezione, disciplinati da regole, procedure e identificazione delle lacune di competenze. Pubblica le posizioni vacanti con descrizioni chiare delle mansioni e scadenze per la presentazione delle domande. Fornire un orientamento completo ai nuovi membri dello staff per allineare le loro aspettative con quelle dell'organizzazione e. Comprendere le motivazioni e gli ostacoli al volontariato e comunicare 	<p>tra cui reclutamento, selezione e obblighi di salute e sicurezza per il personale e i volontari. Includere un capitolo specifico sui volontari.</p> <ul style="list-style-type: none"> Valutare le priorità strategiche future, i requisiti e le capacità per determinare come la forza lavoro attuale si allinea alle esigenze future. Sviluppare piani per affrontare eventuali lacune o preoccupazioni identificate. Assicuratevi che i nuovi arrivati ricevano informazioni chiare sulle aspettative sul posto di lavoro, inclusi doveri, procedure, integrazione del gruppo di lavoro e politica organizzativa. Utilizzate il periodo di orientamento per valutare la loro idoneità all'interno dell'organizzazione e. 	<p>standardizzate, incorpori diversi punti di vista e utilizzi dati di valutazione indipendenti per una valutazione accurata dei fattori chiave della successione.</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrare meccanismi di feedback continui, stabilire programmi di tutoraggio e coaching e utilizzare l'analisi dei dati per supportare strategie di pianificazione proattiva dei talenti e di reclutamento, promuovendo una cultura di apprendimento e sviluppo continui. Riconoscere i dipendenti e i volontari come risorse preziose, promuovendo il loro impegno psicosociale e coltivando approcci collaborativi unici per raggiungere livelli di prestazione superiori. Valutare regolarmente l'efficacia delle
---	--	--	---

	<p>regolarmente con i volontari tramite un supervisore designato.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificare le competenze necessarie per i volontari in ogni ruolo, ad esempio competenze informatiche, finanziarie, di coaching e interpersonali. • Integrare i volontari nella forza lavoro dell'organizzazione e fornendo indumenti/uniformi brandizzati. • Individuare e allocare risorse finanziarie e aggiuntive, tra cui attrezzature, vestiario e trasporti, per supportare efficacemente i volontari. • Distinguere chiaramente i ruoli e le aspettative del personale retribuito e dei volontari. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stabilire una strategia di gestione della successione solida, che comprenda valutazioni delle prestazioni standardizzate, valutazioni di prospettive diverse e un set di processi di valutazione e sviluppo. Questa strategia dovrebbe concentrarsi sulla fidelizzazione dei talenti, minimizzando il turnover e riducendo la vulnerabilità al cambiamento. • Implementare un ciclo di valutazione, sviluppo e distribuzione dei talenti. Identificare e coltivare i talenti interni, reperendo al contempo nuovi talenti esternamente, assicurando una gestione completa dei talenti. • Si consideri la possibilità di offrire arricchimenti del lavoro, ampliamenti, 	<p>pratiche di gestione delle risorse umane per orientare le future decisioni in materia di gestione delle risorse umane.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sviluppare una politica delle risorse umane a pieno titolo, allineata alle leggi nazionali, accessibile a tutto il personale e ai volontari, che copra tutti gli aspetti delle risorse umane, tra cui reclutamento, selezione, inserimento, formazione, valutazione, verifica, disciplina e risoluzione dei conflitti. Includere un capitolo specifico sui volontari. • Formalizzare e comunicare chiaramente ogni fase del processo di assunzione, dalla selezione ai colloqui, in una sezione dedicata "carriere" sul sito web. Questo processo dovrebbe essere gestito da un reparto o personale
--	---	--	--

		<p>rotazioni, modalità di lavoro flessibili o team autogestiti per migliorare le competenze del personale e soddisfare le sue motivazioni.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pubblicizzare costantemente tutte le posizioni aperte sul sito web dell'organizzazione e con descrizioni di lavoro chiare. Implementare un processo di assunzione aperto, trasparente e obiettivo per reclutare i candidati più competenti, con un'ampia considerazione dei criteri di diversità. • Assegnare a un membro del consiglio o allo staff il compito di gestire, supportare e supervisionare le attività di volontariato all'interno dell'organizzazione e. • Promuovere una sana cultura del volontariato che contribuisca positivamente all'organizzazione 	<p>dedicato, includere la due diligence e i controlli di integrità.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementare procedure di reclutamento chiare e trasparenti, tra cui commissioni di revisione e colloqui miste con pari rappresentanza di genere, che coinvolgano esperti delle risorse umane ed esterni con formazione in materia di parità di genere e conoscenza dei pregiudizi inconsci. • Assicurarsi che tutte le posizioni aperte siano disponibili al pubblico e pubblicizzate sul sito web, nelle newsletter e sui social media, con descrizioni di lavoro chiare . • Coinvolgere esperti esterni per competenze specialistiche, se necessario, assicurandosi che i contratti sia per il personale che per gli esperti esterni
--	--	--	---

		<p>portando entusiasmo, creando legami con le comunità locali e aggiungendo valore al lavoro dell'organizzazione.</p>	<p>siano in linea con le esigenze dell'organizzazione e con le leggi pertinenti.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Implementare interviste o sondaggi di uscita per comprendere i motivi delle dimissioni dei dipendenti e raccogliere informazioni sulle loro esperienze all'interno dell'organizzazione. ● Reclutare attivamente volontari tra il pubblico in generale pubblicando annunci di lavoro sul sito web e sui canali dei social media. ● Designare persone responsabili per la gestione dei volontari, assicurandosi che abbiano le competenze e le competenze necessarie per svolgere i vari ruoli di volontariato. ● Cercare attivamente sponsor, donatori e sovvenzioni per fornire risorse finanziarie e di
--	--	---	--



			<p>altro tipo, come attrezzature, vestiario e trasporti, per supportare efficacemente i volontari.</p>
--	--	--	--