

Progetto Governance delle Risorse Umane-Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa

MODELLI DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE Repertorio di buone pratiche nazionali ed europee

Caso di studio

**Ajuntament de l'Hospitalet
(Comune di l'Hospitalet)**

Spagna, Regione della Catalogna

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

INDICE

1.	PREMESSA.....	4
2.	IDEA DI HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	5
3.	ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE HRM.....	7
4.	METODOLOGIE E PROCESSI DI HRM.....	11
	4.1 PIANIFICAZIONE, ACQUISIZIONE E SELEZIONE, MOBILITÀ	12
	4.2 FORMAZIONE E SVILUPPO	13
5.	INDICATORI DI PERFORMANCE	20
6.	POLITICHE DI HRM	23
7.	IMPATTO ISTITUZIONALE E ORGANIZZATIVO	23
8.	GENERALIZZABILITÀ DEL CASO	24

IL COMUNE DE L'HOSPITALET

Premessa

Il Municipio di L'Hospitalet¹ è in Spagna ed è il secondo della regione della Catalogna, in Spagna².

L'Hospitalet è una città a forte componente multiculturale: poco meno della metà della popolazione è originaria della medesima regione della Catalogna mentre circa due terzi proviene da altre comunità autonome e un terzo è di origine straniera. Questo carattere si connota soprattutto a partire dagli anni '60 e '70, periodo franchista, durante il quale L'Hospitalet ha registrato un notevole incremento della popolazione soprattutto per effetto della migrazione proveniente dalle più diverse regioni della Spagna.

Nei primi decenni durante i quali la città ospitò numeri crescenti di popolazioni e culture non furono attuate le necessarie riforme atte ad adeguare e potenziare le capacità di servizio della città. Solo nel 1979, a seguito dell'instaurarsi di un nuovo governo democratico, la città iniziò a sperimentare lo sviluppo. Questa fase si concretizzò nell'attuazione di vasti piani per l'edilizia pubblica e privata, finalizzati a riequilibrare gli spazi abitativi e di servizio destinati ad abitazioni, scuole e ospedali, centri sportivi e culturali ma anche alla viabilità e alle aree verdi.

Terminato con successo questo primo ciclo di trasformazione, che dota la città di tutti i servizi di prima necessità utili per la vivibilità, alla fine degli anni '90 L'Hospitalet inaugura un secondo ciclo di cambiamento. Lo scopo è questa volta quello di potenziare i trasporti e i servizi complementari per lo sviluppo delle attività economiche. Con questo obiettivo, L'Hospitalet punta ad innalzare l'attrazione delle attività produttive di servizio, ad alto valore aggiunto per la ricchezza della città e per fare questo inizia a ripensare il proprio ruolo, ridefinendo e ampliando il proprio target di utenza.

La città, infatti, si ubica nell'area metropolitana di Barcellona ed è oggi un importante snodo di comunicazione collegato alla capitale spagnola, che si avvale di una efficiente rete stradale che la connette all'area portuale e aeroportuale di Barcellona. Essa oggi ospita attività economiche incentrate prevalentemente nel settore del terziario avanzato e in misura minore nel settore della metalmeccanica. Altro connotato distintivo di questa città è la spiccata propensione all'associazionismo: ad oggi si conta l'esistenza di più di 500 associazioni di vario tipo.

Il riflesso dello sviluppo è nel tasso di disoccupazione, praticamente dimezzato in meno di quindici anni, dal 1991 al 2004: ad oggi si attesta al 5,7% della popolazione attiva.

Il modello di direzione del personale del Municipio di L'Hospitalet, descritto nel seguito, è stato analizzato secondo lo schema concettuale di riferimento adottato dal Programma *Governance delle risorse umane, Linea progettuale A, sui Modelli innovativi*, attuato dal Formez per conto del Dipartimento della Funzione Pubblica, *Ufficio per il personale delle Pubbliche amministrazioni*.

Rispetto al modello pre-definito, sono stati analizzati alcuni dei processi più significativi che contribuiscono a tracciare il quadro delle politiche pubbliche perseguite dall'ente e delle sue connessioni con il sistema di direzione delle risorse umane. Rispetto all'opportunità di descrivere

¹ Studio realizzato da Jaime Rojas Elgueta. Si ringrazia, per la collaborazione prestata nel corso dello studio, Francesc Josep Belver i Valles, dirigente dell'Area *Risorse umane e tecnologie* del Comune di L'Hospitalet, Spagna.

² Popolazione: 259.135 abitanti.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

in rassegna tutti i processi che definiscono il modello, si è puntato in questo caso all'approfondimento e alla contestualizzazione di *quelli* che meglio rappresentano il nesso di causalità tra governance di ente e governance delle risorse umane.

L'analisi, inoltre, cerca di fornire una lettura integrata delle politiche rispetto al passato più recente, dando retrospettiva di fenomeni utili per valutare il caso in esame con riferimento alla data odierna e come fonte d'indirizzo per il contesto degli enti italiani³.

Gli aspetti indagati dall'analisi, tratti dal modello citato e riferiti al sistema di *Human resource management* (HRM) sono i seguenti:

- concetto (o idea) guida di direzione del personale;
- metodi di sviluppo e gestione dei processi più rilevanti;
- assetto organizzativo interno della funzione;
- sistema di direzione del personale;
- politiche effettivamente perseguite;
- impatto, organizzativo e gestionale, del sistema;
- indici di performance di uno dei più significativi processi di gestione praticati.

2. Idea di Human resource management

Per idea di HRM si intende quella concezione di fondo che, nell'ambito dell'organizzazione analizzata, lega il sistema delle leve di gestione del personale al sistema di perseguimento delle finalità dell'Amministrazione. L'idea di HRM dice quale sia il ruolo assegnato alla direzione del personale nell'ambito del quadro di perseguimento delle finalità di Ente.

Nel caso del Municipio di L'Hospitalet, l'idea guida di HRM è basata sul ruolo di “**agente di cambiamento e sviluppo organizzativo**”. Emerge molto chiaramente, infatti, la finalità di orientare la funzione di direzione del personale verso l'innovazione e la gestione del cambiamento organizzativo. L'orientamento riguarda soprattutto la cultura organizzativa, il sistema dei valori, che ispira l'agire pubblico nei confronti del cittadino ma anche l'agire del vertice amministrativo nei confronti dei propri lavoratori. L'attenzione è infatti centrata sulle persone, siano essi utenti della città e/o lavoratori pubblici.

L'orientamento è in favore dello sviluppo delle competenze professionali e alle capacità umane per lo sviluppo, di riflesso, di nuovi sistemi di organizzazione del lavoro (nuovi profili professionali e nuovo modo di interpretare i ruoli, sviluppo di *knowledge management* per la condivisione e circolazione delle informazioni inter-area, adozione di tecniche di *learning organization*). I sistemi di gestione sono orientati alle persone perché focalizzati sullo sviluppo della loro professionalità, anche in chiave di motivazione (formazione per lo sviluppo organizzativo e individuale).

Rispetto a questa visione di HRM, per comprenderne al meglio lo stretto legame con l'idea di città di L'Hospitalet occorre premettere all'analisi dettagliata delle tecniche e degli approcci alla

³ Per l'analisi del caso sono stati consultati i seguenti atti forniti dal Municipio di L'Hospitalet: Formació de Directius de L'Ajuntament de L'Hospitalet, Reflexions i propostes de futur, Ajuntament de L'Hospitalet, 2004; Desenvolupament del Potencial Directiu, Ajuntament de L'Hospitalet, 2004; Estudi de Necessitats de Formació, Ajuntament de L'Hospitalet, 2001; L'Hospitalet ciutat el 2010 en marxa, Ajuntament de L'Hospitalet, 2003; Plan de actuación Municipal 2003 – 2007, Ajuntament de L'Hospitalet, 2003.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

gestione del personale, l'esplicitazione dei valori che hanno ispirato tutto il sistema di governo, della città e delle risorse umane negli ultimi anni.

L'Hospitalet nel suo piano strategico punta a politiche ed azioni per attrarre investimenti, creare posti di lavoro e accrescere il benessere sociale, sotto il profilo economico ma anche sociale. Le politiche educative e per la famiglia, le politiche per la sostenibilità ambientale e la vivibilità della città, sono tutte aree d'intervento sulle quali L'Hospitalet punta da diversi decenni.

I valori che ispirano le politiche pubbliche sono quelli dell'egualitarismo, della sostenibilità ambientale, della solidarietà e dell'associazionismo in chiave di cittadinanza attiva. Il piano strategico per il 2003-2007 rispecchia questi valori e si basa su sei punti, tra cui:

1. benessere sociale e partecipazione (*L'Hospitalet città delle e per le persone*);
2. vivibilità dei quartieri (*L'Hospitalet città equilibrata e coesa*);
3. medio ambiente (*L'Hospitalet città sostenibile e rispettosa delle generazioni future*);
4. pulizia, ordine e manutenzione degli spazi pubblici, senso civico;
5. sicurezza, mobilità e protezione civile (*L'Hospitalet dinamica e solidale*);

TRASFORMAZIONE URBANA E MODERNIZZAZIONE DELL' AZIONE MUNICIPALE (L'HOSPITALET CITTÀ MODERNA E AVANGUARDISTA NELLA REGIONE METROPOLITANA).

Per sviluppare e consolidare i valori cardine il Municipio promuove, in primo luogo, il miglioramento delle condizioni fisiche della città: la modernizzazione dei quartieri, il medio ambiente, l'ordine e la sicurezza. Mentre però questi obiettivi, sotto il profilo programmatico, sono comuni a molti Municipi della regione catalana, quello che connota L'Hospitalet è soprattutto il perseguimento di questi obiettivi in chiave di benessere e partecipazione sociale.

Per raggiungere l'obiettivo del miglioramento della qualità della vita dei cittadini l'attenzione è stata focalizzata su di una serie di iniziative volte ad aumentare il benessere sociale della città. Tra le diverse politiche sono rilevanti soprattutto quelle per la famiglia, con la creazione di un centro d'ascolto dedicato, che testimonia l'idea della famiglia come istituzione portante della società civile. Sono rilevanti ed efficienti anche i servizi attivati per i cittadini inabili o handicappati, che si trovano in qualunque forma di bisogno; il servizio di assistenza domiciliare per gli anziani, teso a preservare la vita domestica presso l'ambiente di vita di questa categoria sociale; i servizi rivolti ai giovani e agli adolescenti per la promozione della salute e dello sport, delle pari opportunità, della cultura e dell'educazione. Sono attive, inoltre, attive politiche di contrasto e prevenzione dell'indigenza, tese a favorire l'inclusione sociale e la partecipazione della cittadinanza all'orientamento delle scelte di politica pubblica.

Il valore primario del benessere del cittadino ha orientato e influenzato le politiche del sistema di HRM, nonché il sistema di organizzazione interno al Municipio, volto al consolidamento degli interventi di modernizzazione e cambiamento e soprattutto alla formazione del personale in chiave di sviluppo organizzativo e individuale. Modernizzazione dell'azione pubblica, coesione sociale e formazione del personale sono tre leve strategiche per favorire il cambiamento in chiave di benessere sociale diffuso, per orientare in senso positivo l'agire del personale in favore dell'orientamento alla cittadinanza da parte del Municipio.

Il compito della modernizzazione dell'amministrazione locale e del suo avvicinamento ai cittadini è quindi affidato all'*Area risorse umane e tecnologie*. E' per questo che uno degli obiettivi primari del

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

Municipio è dotare i lavoratori dei mezzi necessari per agevolare il proprio lavoro e per migliorarne le capacità tecniche e professionali, così da migliorare la qualità dei servizi, la rapidità, l'affidabilità, l'efficienza e la trasparenza dell'azione pubblica nei confronti dei cittadini.

Si punta anche sulle nuove tecnologie, sullo sfruttamento del potenziale degli strumenti a disposizione della macchina amministrativa ma anche di tutto il territorio municipale (es. il cablaggio in fibra ottica dell'area urbana). La comunicazione istituzionale e la logica di servizio rapido ed efficiente nei confronti dell'utenza cittadina ha portato negli ultimi anni, ad esempio, ad allestire un sito web che rappresenta un efficace modalità di comunicazione tra amministrazione e cittadini. Esso è un vero e proprio canale telematico, attraverso il quale i cittadini possono non solo avere notizie aggiornate su iniziative direttamente rivolte a loro, ma anche sulle attività per progetti che il Municipio svolge per il miglioramento dei servizi della città. Numerosi sono anche i servizi online dei quali i cittadini utenti si avvalgono diffusamente per sbrigare pratiche amministrative o per reperire dati, documenti e informazioni direttamente da casa. La stretta connessione tra i servizi delle risorse umane e delle tecnologie e l'attrazione progressiva di imprese del terziario avanzato hanno fatto sì che il Municipio sviluppasse negli ultimi anni una forte propensione alla digitalizzazione e al governo elettronico.

Analogamente a quanto avvenga in Italia per le attività produttive, è stato ideato e attivato una sorta di Sportello unico per il cittadino, che rappresenta un servizio a 360° per tutte le esigenze dell'utente cittadino senza che esso debba recarsi fisicamente o virtualmente presso altri uffici amministrativi. Accorgimenti organizzativi di questo tipo indicano, in buona sostanza, che L'Hospitalet ha raggiunto una capacità di servizio piuttosto elevata, assumendo di fatto un assetto organizzativo per prodotto anziché per funzione. Connotato, questo, tipico del settore privato, dove l'utente identifica facilmente il proprio fornitore di servizi sulla base del tipo di servizio-prodotto cercato.

Per raggiungere questi obiettivi e quelli precedentemente citati con riferimento allo sviluppo economico e sociale della città, preservando lo sviluppo individuale dei lavoratori pubblici, L'Hospitalet ha puntato sulla formazione del personale, facendola divenire, assieme alla pianificazione, una delle funzioni fondamentali del sistema di HRM.

Al di là delle intenzioni più o meno enunciate nei documenti programmatici, per dimostrare quali siano le azioni concretamente messe in campo coerentemente agli obiettivi perseguiti a livello di ente, si citano, a titolo di esempio, quelle attuate in tema di immigrazione. L'esempio cui ci si riferisce dimostra l'elevato grado di sensibilità e di coerenza delle azioni di risposta che L'Hospitalet ha dato, attraverso l'*Area risorse umane e tecnologie*, ispirandosi ai valori esplicitati nei piani strategici della città negli ultimi anni (es. quello vigente per il 2003-2007).

3. Organizzazione della funzione HRM

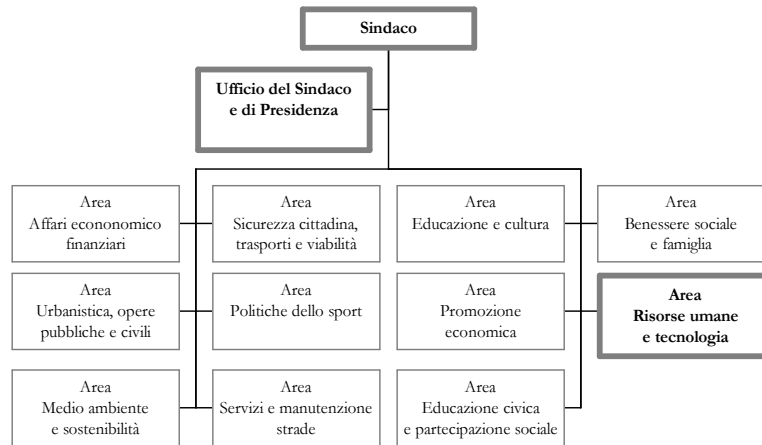
La costituzione spagnola del 1978 ha riformulato l'assetto amministrativo pubblico articolandolo in tre livelli di governo, rispettivamente centrale, autonomo e locale. Tutti e tre i livelli hanno autonomia di governo politico, amministrativo e finanziario. I Municipi rappresentano il terzo livello di governo, corrispondente al livello locale.

Il sistema di governo dei Municipi è formato da *Consiglieri municipali*, di elezione politica, tra i quali si elegge il Sindaco. Egli, a sua volta, designa gli Assessori, dei *Consiglieri comunali (Tenientes alcaldes)* cui conferisce la responsabilità di governo per aree di servizio, analogamente a quanto avvenga nel nostro Paese. Sindaco e Assessori formano la *Giunta*. Il Consiglio comunale di L'Hospitalet è formato da 27 componenti.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

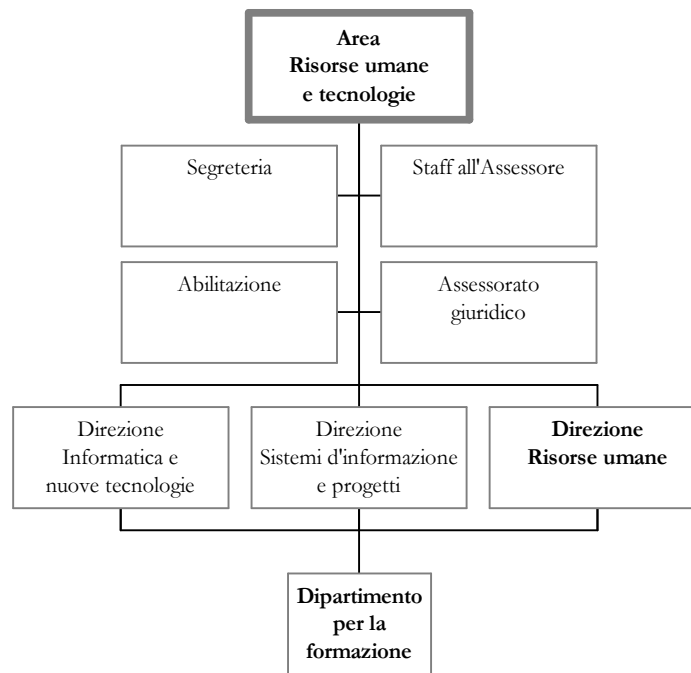
Figura 1. Organigramma del Municipio di L'Hospitalet



L'articolazione organizzativa del Municipio è per 12 aree. Le competenze esercitate dai 12 Assessori comunali sono di carattere esecutivo, sebbene per alcune aree siano presenti *Consiglieri* titolari di responsabilità di carattere risolutivo con riferimento a specifiche sezioni.

L'area *Risorse umane e tecnologie* è, quindi, una unità organizzativa di 1° livello, articolata in tre direzioni e un dipartimento. Le due prime direzioni corrispondono ai servizi informatici e per la comunicazione, mentre la terza si occupa dei servizi delle risorse umane. Il dipartimento invece è dedicato alla formazione del personale, dipende direttamente dall'Assessore ed opera trasversalmente alle tre direzioni di area.

Figura 2. Organigramma dell'Area risorse umane e tecnologie



Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

Complessivamente, rispetto ad una popolazione di quasi 260 mila abitanti, L'Hospitalet conta 1.556 unità di personale, così suddivisi:

- *Funcionarios*, ovvero dipendenti comunali, di status giuridico pubblico;
- *Laborales*, personale che ha un contratto di lavoro di diritto privatistico;
- *Eventuales*, coloro che hanno incarichi di fiducia, soggetto a rinnovo in coincidenza di ciascuna legislatura; normalmente sono incarichi di natura dirigenziale o consultiva.

Tabella 1. Personale del Municipio di L'Hospitalet

<i>Totale</i>	<i>Funcionarios</i>	<i>Laborales</i>	<i>Eventuales</i>
1.556	1.458	74	24
% sul totale	93.7%	4.8%	1.5%

L'Area risorse umane e tecnologie conta 300 unità di personale, di cui 75 incardinati nella Direzione per le risorse umane e 5 nel Dipartimento per la formazione.

La Direzione per le risorse umane è articolata in un Settore per le risorse umane (66 unità di personale) e una Unità per la prevenzione dei rischi del lavoro (9 unità di personale), che risponde direttamente al direttore. L'articolazione micro-organizzativa della direzione è rappresentata nella Figura 3.

La dislocazione analitica del personale nelle diverse unità organizzative è la seguente: 6 nell'Unità prevenzione dei rischi del lavoro e 3 nel relativo Servizio di amministrazione; 9 nel Settore per la gestione delle risorse umane, rispettivamente 10 nel Servizio per la selezione e l'amministrazione del personale, 7 nel Servizio contratti e relazioni sindacali e 39 nel Servizio per gli affari generali del personale.

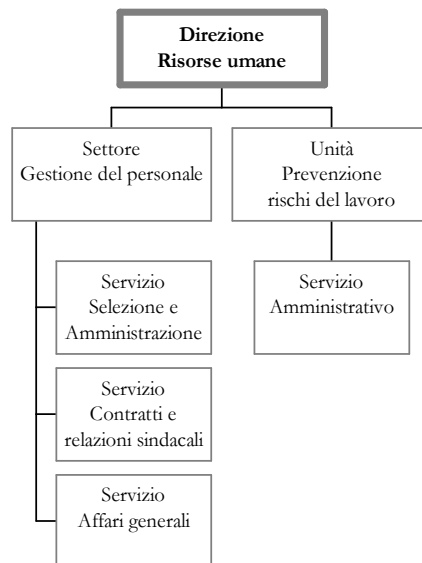


Figura 3. Organigramma della Direzione risorse umane

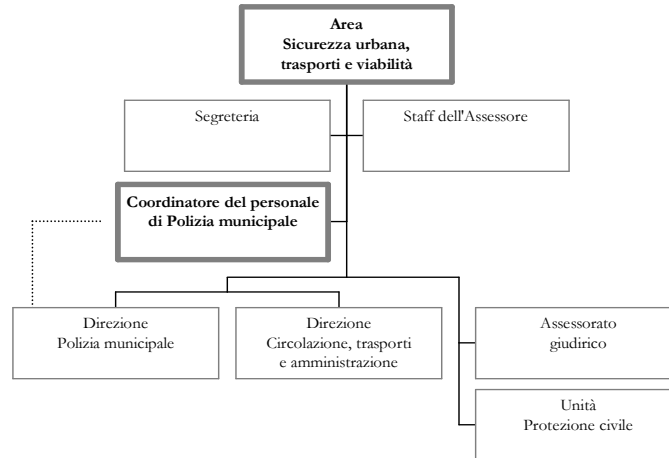
Inoltre, presso l'Area per la sicurezza urbana, trasporti e viabilità opera un referente interno per l'Area delle risorse umane e delle tecnologie, che svolge tutte le funzioni di direzione delle risorse umane incardinate nell'area medesima.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

L'area in questione ha una propria unità deputata alla direzione delle risorse umane perché il personale in essa incardinato, di polizia municipale, gode di status giuridico proprio, diverso da quello del resto del personale. Si tratta della figura del *Coordinatore delle risorse umane del personale di sicurezza*, che risponde all'Assessore dell'Area per la *sicurezza urbana, trasporti e viabilità*. Recentemente, questa figura è stata a tutti gli effetti incardinata nell'organico dell'area presso cui opera.

Figura 4. Organigramma dell'Area Sicurezza urbana, trasporti e viabilità



In estrema sintesi, quindi, l'assetto organizzativo della funzione di HRM indica che a L'Hospitalet:

1. le risorse umane sono considerate primarie e prevalenti su risorse del tutto strumentali, come quelle delle tecnologie e della comunicazione. In un passato non lontano, che talvolta rappresenta ancora il presente per Amministrazioni pubbliche italiane, i servizi per l'informazione e la comunicazione avevano maggiore importanza rispetto al fattore umano. In questo caso si osserva esattamente il contrario e questo è un'evidenza della rilevanza attribuita alle risorse umane e alla funzione della loro direzione, oltre che della strumentalità dei servizi tecnologici rispetto al fattore umano. Inoltre, il rango di unità di 1° livello gerarchico attribuito all'area delle risorse umane, associato all'esistenza di un dipartimento dedicato alla formazione del personale a valenza trasversale per tutta l'area, compresi i servizi per le tecnologie, la comunicazione e le attività per progetti, riafferma la rilevanza riconosciuta al sistema di HRM;
2. il sistema di HRM pesa circa il 5% delle risorse umane, dato che il personale che svolge le diverse funzioni è formato da 81 unità su un totale di 1.556 attive nelle 12 aree organizzative del Municipio: 75 unità sono incardinate direttamente nei servizi della direzione deputata, 5 nell'unità per la formazione e 1 nell'area per la sicurezza. E' chiaro, quindi, che il sistema di HRM è rilevante, oltre che prevalente, rispetto ad altri servizi a valenza trasversale per l'ente;
3. le funzioni di direzione del personale sono diffuse, nel senso che c'è una unità deputata alla formazione che ha una forma organizzativa differente da quella delle altre, di tipo dipartimentale, che la connota volutamente come servente per tutta l'area e per tutta l'utenza interna del sistema di HRM; a questo connotato se ne associa un altro, riferito all'esistenza di un servizio dedicato di HRM specificatamente dedicato al personale di

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

polizia municipale, che svolge in autonomia le proprie funzioni come fosse una cellula dell'area delle risorse umane ma che di fatto è parte integrante dell'area di vigilanza, rispondendo, come unità in staff, direttamente al vertice amministrativo d'area;

4. la direzione delle risorse umane di polizia municipale è decentrata: questo ente ha affrontato una delle questioni più rilevanti che tutt'oggi interessano gli enti comunali e che ha a che fare con la gestione di un gruppo professionale notoriamente importante e del tutto particolare come quello del corpo di polizia municipale. La viabilità urbana è uno dei servizi pubblici maggiormente rilevanti sui quali L'Hospitalet ha puntato, soprattutto negli anni scorsi, così come argomentato in precedenza, per ripensare la propria funzione pubblica nei confronti della cittadinanza e per lo sviluppo della città. Per queste ragioni e anche per l'esplicita differenziazione dello status giuridico del personale di polizia municipale, questo ente ha scelto di creare una unità, di tipo satellitare in un primo momento e di tipo decentrato successivamente, che si è specializzata per gestire al meglio una delle componenti umane più strategiche di cui dispone.

Questa ultima soluzione appare di un certo interesse se si guarda alla realtà italiana, nella quale sono spesso ancora deboli le leve di gestione del personale che le direzioni azionano nei confronti dei cosiddetti *professionals*, i professionisti possessori delle conoscenze che nel tempo si sono riconosciute in forme di associazionismo quali gli albi e gli ordini professionali: tipicamente il corpo di polizia municipale e il personale di vigilanza più in generale, ma anche i tecnici, quali gli architetti, gli ingegneri e i geometri, e ancora gli insegnanti, gli psicologi, il personale medico-veterinario, i commercialisti e altri ancora. Si tratta di gruppi professionali che hanno negli anni assunto, soprattutto se si considera la realtà italiana, una certa auto-referenzialità, determinata dalla tendenza a considerarsi, con un certo margine di ragione, del tutto a parte rispetto alle altre professionalità più tipicamente generaliste come quelle degli apparati amministrativi delle P.A.. I connotati distintivi di questi gruppi fa sì, infatti, che essi siano spesso difficilmente "governabili" da parte di un tradizionale sistema di HRM. L'evidenza è nella rilevanza che spesso assume, in questo caso, il corpo di polizia municipale nell'ambito dei Comuni, dove la numerosità delle risorse e la centralità della funzione da essi svolta, fa sì che essi assumano un certo potere negoziale nei confronti del pubblico datore di lavoro.

4. Metodologie e processi di HRM

In questo capitolo si presentano le metodologie e i processi che definiscono i sistemi operativi di gestione delle risorse umane, con particolare attenzione a quelli effettivamente implementati.

Il Municipio di L'Hospitalet offre un'interessante rappresentazione dell'evoluzione delle politiche e degli strumenti di HRM negli anni, sebbene, tra i casi analizzati, sia quello che ha maturato un percorso evolutivo di tipo graduale piuttosto che per piano d'intervento di breve durata.

Attualmente le politiche e gli strumenti si trovano in una fase di revisione grazie alla realizzazione di un processo di formazione dei dirigenti che ha impegnato fortemente l'area delle risorse umane negli ultimi tre anni.

Questo processo ha giocato un ruolo importante nella capacità d'adattamento delle politiche del Municipio rispetto ai cambiamenti indotti dalla modificazione demografica della città. La flessibilità e la sensibilità nel cogliere i segnali dei cambiamenti esterni si ritrova anche all'interno dell'organizzazione. Infatti, il Municipio è in procinto di avviare una riorganizzazione delle aree in chiave di obiettivi. Ma non c'è dubbio che la questione motivante che induce alla riorganizzazione

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

è la ricerca di una maggiore coerenza tra strategia generale di governo della città, interiorizzazione dei valori di ente e di gestione delle risorse umane e processo di formazione dirigenziale.

In questo contesto, il processo di formazione rappresenta l'aspetto focale sul quale è stato sviluppato il caso di L'Hospitalet.

4.1 Pianificazione, acquisizione e selezione, mobilità

Per comprendere quale sia il livello di finalizzazione dei processi di pianificazione, acquisizione, selezione, e mobilità del personale nell'ambito del Municipio di L'Hospitalet occorre premettere alcune informazioni di contesto, relative al passato che connota questa Amministrazione, nonché al futuro al quale essa guarda.

Nel caso specifico, anche per fornire un esempio di come l'Amministrazione abbia perseguito politiche coerenti con i valori guida di governo della città e delle risorse umane, si fa riferimento alle politiche sociali attuate per l'immigrazione negli ultimi anni.

Nel 1998 la popolazione extracomunitaria di L'Hospitalet arrivava all'1,4% del totale della popolazione, mentre nel 2005 rappresenta il 20%.

In precedenza, la popolazione aveva un'età media elevata, con forte componente anziana, scarsamente mobile e quindi molto radicata nella vita di quartiere, con associato un basso tasso di natalità. Conseguenza di questa conformazione della popolazione, negli anni sono stati adeguati i servizi sociali ed educativi, chiudendo alcuni asili e istituti scolastici e potenziando i servizi per gli anziani e per la salute della terza età. Nel 1985 la città aveva raggiunto il picco della sua crescita demografica, registrando quasi 300 mila abitanti. A partire da quell'anno, si registra un progressivo e costante calo demografico, che porta la popolazione residente da 300 a 215 mila unità.

Negli ultimi dieci anni, da circa la metà degli anni '90 ai giorni nostri, aumenta, in controtendenza demografica, la popolazione extracomunitaria, che riporta L'Hospitalet, nel 2005, a circa 260 mila abitanti.

L'inversione di tendenza, che compensa con un effetto fisarmonica il calo demografico naturale della città, induce il Municipio a ripensare i propri obiettivi di piano strategico, in tutti i suoi aspetti. Basti pensare che per quel che riguarda la gestione degli spazi di servizio pubblico rispetto ad un piano di previsione che riduceva progressivamente il numero delle scuole si dovette passare ad un nuovo sistema che pianificava piuttosto la progettazione e realizzazione di nuove scuole. L'impatto dei flussi migratori in entrata non si ripercuote nel ridisegno della città e dei suoi spazi senza passare per l'adeguamento delle politiche di direzione delle risorse umane del Municipio.

L'*Area risorse umane e tecnologie*, in questo contesto, si è infatti posta una doppia domanda:

- come garantire la realizzazione di politiche a valenza comune e diffusa per una popolazione formata da utenti-cittadini fortemente diversi per gruppi sociali evitando il rischio di incorrere in particolarismi in favore di alcuni gruppi che possono apparire come discriminatori nei confronti di altri gruppi?
- come adeguare, in tutto ciò, le strategie di direzione del personale coerentemente alle rapide modificazioni indotte dai forti flussi migratori in entrata?

La risposta a quelli che apparivano quesiti di una certa rilevanza e complessità è stata trovata con il tempo e per tentativi di adattamento progressivo.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

In primo luogo, è stato definito il valore guida della politica dei servizi ai cittadini. In questo senso è stato ribadito il principio dell'equità: tutti i cittadini sono uguali senza differenza di sesso, razza o religione. Questo ha significato ripensare il modo di fornire servizi con equità e garanzie giuridiche a tutti i cittadini. I dirigenti delle RU dichiarano che sarebbe stata evidentemente più semplice la creazione di servizi specifici per gli stranieri ma, che questo, avrebbe fatto emergere distinzioni di nazionalità tra i cittadini di L'Hospitalet.

I cambiamenti più importanti per rispondere ad un utente unico, ma non unitario in quanto diversificato per gruppi sociali, sono stati pertanto:

- *la creazione di nuove figure professionali caratterizzate dall'ampiezza delle competenze.* Alla figura già esistente di educatore di quartiere, che operava per garantire la giusta connessione tra la vita di quartiere e la vita scolastica dei giovani e dei bambini, si è associata la figura del mediatore culturale di quartiere, con il compito di garantire il corretto uso degli spazi pubblici e il rispetto delle norme di buona cittadinanza (es. silenzio notturno), intervenendo eventualmente anche per redimere conflitti sociali entro i quartieri;
- *il ripensamento dell'architettura di servizio sociale,* che si è concretizzato soprattutto, sebbene non solo, nella modifica dei servizi già attivi e nella creazione di nuovi. E' stato, ad esempio, modificato il servizio di ascolto per le famiglie, trasformandolo in un servizio di ascolto sociale di tipo primario, dove hanno iniziato ad operare *professionals* ad alto contenuto di competenze, come gli psicologi; essi, secondo una logica di trasversalità e di orientamento al prodotto finale di servizio al cittadino, operano, da quando sono stati introdotti, in stretta connessione con tutti gli altri servizi attivi del Municipio, quelli sociali ma non solo questi. Così si è iniziato a garantire al cittadino, extracomunitario e non, un servizio di tutela e di accoglienza di tipo sociale e psicologico ma anche fattivo e concreto, orientato alla risoluzione integrata dei problemi;
- *l'introduzione, quindi, anche di iniziative di formazione per tutto il personale al servizio dei cittadini,* con lo scopo di adeguare i comportamenti lavorativi di servizio ai diversi assi di utenza, ciascuno connotato da proprie specifiche esigenze. La formazione non ha fatto altro che ri-orientare l'agire del personale pre-esistente alla nuova e complessa realtà sociale della città, in modo da complementare le modificazioni che hanno portato all'introduzione di nuove figure professionali dal contenuto di competenze piuttosto vasto.

4.2 Formazione e sviluppo

La formazione attuata per fare fronte ai cambiamenti indotti dai flussi migratori sulle politiche sociali e sul resto delle politiche di servizio dell'ente è stata articolata secondo quattro livelli.

Da una parte c'è il *Piano generale annuale della formazione*, formulato a titolo di proposta dall'*Area risorse umane e tecnologie*, dall'altro lato c'è la domanda di formazione che ciascuna *Area* formula sulla base dell'analisi dei propri fabbisogni.

A questi si sono aggiunti i corsi di lingua catalana, per i dipendenti provenienti da altre etnie, e l'introduzione nelle diverse *Aree* di gruppi di stagisti universitari, provenienti da diverse istituzioni scolastiche educative terziarie, specializzati nelle discipline più diverse.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

Tabella 2. Domanda e offerta di formazione

	<i>OFFERTA FORMATIVA</i>	<i>Domanda di formazione delle Aree</i>	<i>Corsi di lingua catalana</i>	<i>Stagisti universitari</i>
Partecipanti	155	285	158	74
Ore di lezione	342	701	195	-

Il *Piano generale annuale della formazione* è stato formulato dall'Area risorse umane e tecnologie e successivamente concordato, sulla base delle contro-proposte formulate dalle altre Aree, con tutti i settori amministrativi, ma anche con le organizzazioni sindacali e con la Provincia di Barcellona per la parte degli interventi formativi da essa finanziati. La Provincia di Barcellona ha il compito di programmare e finanziare, e talvolta realizzare, interventi di formazione sulle grandi politiche pubbliche la cui attuazione è demandata alle Municipalità, in modo che il personale dei diversi enti che operano a diretto contatto con la cittadinanza, entro il territorio provinciale, abbiano tutti la medesima formazione di base e il medesimo approccio di servizio.

L'intervento diretto della Provincia nei processi formativi, tra l'altro, garantisce l'integrazione verticale tra i livelli di governo amministrativo, aspetto questo di particolare interesse anche per il sistema amministrativo italiano. Nel nostro Paese, infatti, solo negli ultimi tempi si inizia a parlare di interventi formativi integrati per il personale delle diverse amministrazioni impegnato, a diverso titolo, nell'erogazione di specifici servizi omogenei. I casi più noti, che risultano ad oggi ancora pochi, sono gli interventi formativi interforze attuati dalle istituzioni che di concerto formano il personale delle forze dell'ordine, di vigilanza, di sostegno sociale del territorio, con lo scopo di dotare i diversi gruppi professionali di conoscenze trasversali a 360° sull'utente servito e sulle funzioni svolte dai colleghi delle altre istituzioni pubbliche. Il coordinamento delle forze in termini di competenze possedute dal personale impegnato è una strategia che denota l'orientamento degli assetti amministrativi di servizio all'utente finale, piuttosto che alla funzione amministrativa ad essi assegnati.

Si passa, in buona sostanza, dall'auto-referenzialità all'orientamento all'utente. Questo aspetto appare di una certa importanza per il nostro sistema, nel quale il coordinamento dell'agire pubblico tra i diversi livelli di governo amministrativo deve ancora maturare, anche per il fatto che il decentramento delle funzioni è ancora relativamente recente rispetto al sistema spagnolo. E' interessante, quindi, notare come un sistema che prima del nostro ha sperimentato il decentramento amministrativo, abbia da tempo adottato interventi di ripensamento della propria funzione e del proprio modo di agire in chiave degli obiettivi finali perseguiti.

Tornando agli interventi formativi attuati da L'Hospitalet, si osserva che l'offerta formativa erogata ha puntato all'adeguamento delle competenze del personale nell'impiego delle nuove tecnologie di lavoro e di comunicazione (informatica) ma anche allo sviluppo delle capacità individuali di sopportare e gestire situazioni di stress e quindi di attuare tecniche di controllo per svolgere al meglio le attività di servizio nei confronti di colleghi e pubblico.

Tabella 3. Offerta di formazione degli ultimi tre anni, 2003-2005

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

	Area informatica			Area abilità professionali e personali		
	Tema	Durata	Partecipanti	Tema	Durata	Partecipanti
2005	Introduzione all'informatica	24 ore	12	Redazione e presentazione di rapporti	24 ore	15
	Word	45 ore	12	Tecniche di espressione scritta	21 ore	15
	Access	45 ore	12	Marketing di servizi	21 ore	15
	Excel	45 ore	12	Lavoro in equipe	21 ore	15
	Internet	12 ore	12	Innovazione e creatività	18 ore	15
	PhotoShop	21 ore	24	Negoziante e risoluzione dei conflitti	21 ore	15
	Disegno di pagine web	24 ore	24	Organizzazione del lavoro personale e gestione dei tempi	18 ore	15
	Publisher	21 ore	12	Relazioni umane e comunicazione	21 ore	15
	FreeHand	21 ore	12	L'assertività	21 ore	15
	Microsoft Outlook	21 ore	12	Tecniche di comunicazione e presentazioni in pubblico (uso del PowerPoint)	24 ore	15
				Intelligenza emozionale	21 ore	15
				Gestione dello stress	21 ore	15
				Tecniche di delega	18 ore	15
				Tecniche di distanza emozionale	21 ore	15
			Gestione della qualità dei servizi	30 ore	15	
			Trattamento dei reclami	9 ore	15	
			Formazione dei formatori	15 ore	15	
2004	Area informatica			Area abilità professionali e personali		
	Tema	Durata	Partecipanti	Tema	Durata	Partecipanti
	Introduzione all'informatica	24 ore	12	Tecniche di espressione scritta	21 ore	15
	Word	45 ore	24	Innovazione e creatività	18 ore	15
	Excel	45 ore	12	La comunicazione interna nelle organizzazioni	18 ore	15
	Internet	18 ore	24	Intelligenza emozionale	21 ore	15
	PhotoShop	18 ore	24	Tecniche di distanza emozionale	21 ore	15
	Disegno di pagine web	24 ore	12	Formazione dei formatori	15 ore	15
	Windows combinazione dei vari programmi informatici	21 ore	12	Relazioni umane e comunicazione	21 ore	15
	PageMaker	21 ore	12	Corso sull'immigrazione	21 ore	12
FreeHand	21 ore	12				
Microstation	39 ore	12				
2003	Area informatica			Area abilità professionali e personali		
	Tema	Durata	Partecipanti	Tema	Durata	Partecipanti
	Introduzione a word	24 ore	24	Tecniche di espressione scritta	21 ore	15
	Introduzione a word	24 ore	24	Redazione e presentazione di rapporti	24 ore	15
	Introduzione ad Acces	24 ore	24	Tecniche di comunicazione e presentazioni in pubblico (uso del PowerPoint)	24 ore	15
	Introduzione ad Excel	24 ore	24	Presentazione di dati ed elaborazione di memorie di gestione	21 ore	15
	Word avanzato	24 ore	12	Gestione dello stress	18 ore	15
	Internet	18 ore	48	Intelligenza emozionale	21 ore	15
	Protezione dei dati informatici su Internet	18 ore	12	Tecniche di distanza emozionale	21 ore	15
	PowerPoint	18 ore	12	Preparazione alla pensione	18 ore	15
	Outlook	18 ore	24	Intervento professionale ed interprofessionale in una città multiculturale	30 ore	15
Microstation (programma CAD)	39 ore	15	Intervento ambientale	18 ore	15	

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

Per quanto riguarda la formazione destinata al personale per *Area*, il Municipio ha cercato di rispondere alle specificità dei processi produttivi tipici delle stesse. Occorre sottolineare che ciascuna *Area* ha a disposizione un budget aggiuntivo annuo, dal quale può attingere risorse per attuare, in autonomia ma in accordo con l'*Area risorse umane e tecnologie*, interventi formativi integrativi di carattere altamente specialistico e non prevedibili rispetto ai tempi del *Piano annuale di formazione generale*.

Nelle due tabelle che seguono si riportano, a titolo esemplificativo, i dati di consistenza della formazione erogata per alcune delle Aree maggiormente interessate dal processo di adeguamento delle competenze alle strategie di Ente.

Tabella 4. Aree beneficiarie di interventi formativi

<i>Area</i>	<i>Partecipanti</i>	<i>Peso % rispetto al totale addetti d'area</i>
Sicurezza urbana, trasporti e viabilità	83	53.5
Educazione e cultura	21	13.5
Promozione economica	11	7.1

<i>Area</i>	<i>Partecipanti</i>	<i>Peso % rispetto al totale addetti d'area</i>
Affari economico-finanziari	66	23.2
Urbanistica, opere pubbliche e civili	51	17.9
Benessere sociale e famiglia	42	14.7

I Piani formativi si articolano in quattro linee:

1. *Formazione orientata allo sviluppo delle carriere.* Gli avanzamenti di carriera sono programmati con cadenza biennale. Essi consentono al personale che accede alle selezioni di beneficiare di interventi formativi specifici utili per maturare i requisiti di base per la riconferma finale nella nuova posizione ottenuta a seguito di promozione. Può, infatti, accadere che il personale pur partecipando alla formazione non acceda alla posizione ambita;
2. *Formazione orientata allo sviluppo professionale individuale.* Si tratta di formazione non soltanto destinata a formare il personale nell'uso delle nuove tecnologie informatiche e della comunicazione ma anche all'aggiornamento delle conoscenze di contenuto professionale di tipo tecnico riferite al ruolo ricoperto dall'individuo. Questa linea formativa è legata al Piano per la riqualificazione del personale;
3. *Formazione orientata all'aggiornamento professionale.* A differenza della linea formativa precedente, questa ha lo scopo di preservare l'aggiornamento continuo del personale che ricopre le varie posizioni rispetto ai cambiamenti indotti da modificazioni del sistema delle regole e delle norme relative, ad esempio, alla giurisprudenza del lavoro, ma anche in tutte le altre discipline;
4. *Formazione orientata alla creazione dello spirito di gruppo e l'orientamento del lavoro di squadra.* Questa linea formativa è rivolta ai gruppi dirigenziali ed è tesa a sviluppare negli individui e nei gruppi la propensione al lavoro in team, per consolidare il senso di appartenenza all'Amministrazione e ai gruppi professionali cui gli individui appartengono, con lo scopo ultimo di innalzare i livelli di coesione per la risoluzione di problemi contingenti altamente complessi.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

La quarta linea formativa, la formazione dirigenziale, è quella sulla quale si effettuano ulteriori approfondimenti, essendo essa stata inizialmente definita come strategicamente prioritaria e a posteriori valutata positivamente per via degli impatti che ha generato sugli individui e sull'organizzazione.

Obiettivo generale

FAVORIRE LO SVILUPPO DELLE CONDIZIONI DI CONTESTO E INDIVIDUALI PER FAVORIRE LO SVOLGIMENTO DEL RUOLO DIRIGENZIALE IN CHIAVE DI ORIENTAMENTO DEL LAVORO PER TEAM E PER MIGLIORAMENTO CONTINUO DELLA QUALITÀ DEI SERVIZI EROGATI.

Metodologia e fasi

Fase 0: Indagine per la definizione del fabbisogno

I risultati di un'indagine realizzata nel 2001 (*Studi de necessitat de formaciò*) per rilevare i fabbisogni formativi ha portato a ri-orientare il *Piano di formazione* dando priorità alla formazione dirigenziale. Lo studio fu realizzato attraverso strumenti diversificati, a seconde delle categorie coinvolte:

- *Consiglieri comunali e Responsabili d'area* (11): intervista aperta non strutturata. I temi dell'intervista erano collegati alle politiche e gli obiettivi generali, problemi - difficoltà e possibili forme d'intervento;
- *Capi servizio* (18): intervista semi-strutturata. Gli obiettivi dell'intervista erano: identificare i problemi, valutare le necessità, suggerire temi e azioni formative per specifiche competenze, livelli di competenza osservati e livelli desiderati, per tutti livelli di ciascun Area;
- *Dipendenti in genere* (119): intervista strutturata per questionario. Lo scopo era stabilire, attraverso l'inchiesta, la discriminante tra necessità reali e percezioni personali, stabilendo le difficoltà ed i bisogni formativi;
- *Rappresentanze sindacali*: intervista aperta non strutturata. Coincidenze e discrepanze rispetto ai sintomi e ai problemi identificati nei diversi livelli.

I risultati dello studio consentirono la formulazione degli obiettivi operativi, la definizione delle competenze, il grado di difficoltà stimato per raggiungerli in base ai fabbisogni formativi e formulazione di una proposta di *Piano di formazione*.

Il *Piano di formazione* determinava, per ciascun ambito di formazione, sia di carattere specifico per ciascuna area, sia trasversale a tutte le aree: le azioni formative, il livello di attuazione, le figure professionali interessate, le competenze professionali obiettivo.

Fase 1: Condivisione della soluzione formativa

Il primo passo per l'approvazione del Piano di formazione formulato fu la realizzazione di un workshop, con la partecipazione attiva di tutti i Responsabili di servizio, con lo scopo di innescare un processo di riflessione sulla funzione direttiva del ruolo dirigenziale, di stabilire una serie di obiettivi e di criteri comuni per attuare la formazione. Il ciclo dei seminari è continuato, fino all'edizione finale, dalla quale sono scaturiti i seguenti risultati:

- valutazione della prima parte del *Piano di formazione*;
- revisione degli obiettivi e dei criteri inizialmente individuati;

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

- individuazione delle tematiche e delle problematiche per la successiva fase attuativa;
- formulazione di proposte di *Progetti di formazione inter-area* come azioni formative interdisciplinari.

Questo metodo è stato sperimentato con esiti positivi nell'estate del 2004.

Fase 2: Attuazione dei progetti formativi

La seconda fase aveva come obiettivo la realizzazione dei progetti formativi incentrati sul tema del cambiamento organizzativo a partire dall'introduzione del sistema di direzione per obiettivi, per proseguire sul cambiamento nei comportamenti lavorativi e nello sviluppo delle attitudini degli individui ai processi di lavoro.

Questa fase si è sviluppata tra la fine del 2004 e la metà del 2005, coinvolgendo tutti i livelli dirigenziali. La formazione è stata erogata in tre tranches:

- Progetti di formazione inter-aree su tematiche lavorative comuni;
- Progetti di formazione per la prima linea di comandanti per la vigilanza urbana;
- Progetti di formazione il decentramento municipale.

Successivamente, si incorporarono progetti di formazione per le tematiche dirette alla seconda linea di comandanti: capi sezione, comandanti del corpo di polizia municipale, altri.

I progetti di formazione confermano il ruolo della formazione come uno strumento per favorire la comunicazione tra le diverse aree funzionali e la realizzazione di azione comuni. E' anche evidente che la formazione orientata al miglioramento delle abilità lavorative ha generato un impatto positivo sull'esecuzione e sullo sviluppo dei compiti.

Gli elementi metodologici maggiormente apprezzati e che hanno contribuito a portare a buon fine i progetti sono il coinvolgimento e la motivazione del personale.

Fase 3: Valutazione del processo formativo

L'ultima fase del *Piano di formazione* è stata destinata alla valutazione dell'intero processo. La valutazione è iniziata nel dicembre del 2005 e nel mese di febbraio del 2006 era ancora in corso.

Il metodo di valutazione maggiormente impiegato è quello dei workshop. La fase terminerà con la redazione di uno studio che fornisce gli esiti della misurazione degli impatti generati dai processi formativi, tanto a livello delle abilità incorporate nei processi lavorativi come a livello dei cambiamenti della cultura organizzativa.

Secondo l'opinione espressa dal Responsabile della formazione il cambiamento prodotto nell'approccio al lavoro del livello dirigenziale è percepibile: l'orientamento è ora fortemente per obiettivi anziché per processi, la comunicazione e la collaborazione inter-area è cresciuta, la capacità di leadership orienta più efficacemente il lavoro di squadra del personale delle diverse unità e tra unità. La principale conclusione che traggono i dirigenti dell'*Area risorse umane e tecnologie* è che il processo di formazione dirigenziale ha permesso di *“intraprendere il cammino giusto per raggiungere gli obiettivi di miglioramento organizzativo e il miglioramento della capacità di servizio al cittadino”*.

Sempre per quanto riguarda i dirigenti, oltre al *Piano della formazione* si impiegano altri strumenti:

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

MASTER IN AMMINISTRAZIONE PUBBLICA DI ESADE

ESADE è la principale scuola di formazione manageriale della Spagna, che offre un Master in amministrazione pubblica della durata di 4 anni, cui hanno partecipato finora 5 dei 25 dirigenti del Municipio di L'Hospitalet.

Il Master si struttura in due cicli con obiettivi differenti. Il primo ciclo dura 1 anno e offre l'opportunità di conseguire il diploma in *Gestione manageriale nelle Amministrazioni pubbliche* - FGAP. Il secondo ciclo, a cui si può accedere solo una volta ottenuto il diploma FGAP, dà la possibilità di conseguire il diploma di Master in Amministrazione pubblica. Possono accedere funzionari con almeno 5 anni di esperienza in posizioni di responsabilità in amministrazioni pubbliche, con titolo di studio minimale corrispondente al diploma di laurea.

2. FORMAZIONE PER LA COESIONE DEL GRUPPO DIRIGENTE

Questo programma è sviluppato congiuntamente dalla *Direzione delle risorse umane* del Municipio con il contributo dalla Provincia di Barcellona. Il programma è articolato in due momenti formativi: la formazione per la risoluzione di problemi comuni e i workshop residenziali semestrali.

2.1 FORMAZIONE PER LA RISOLUZIONE DEI PROBLEMI

Consiste in una formazione che si realizza su problemi specifici e che raggruppa i 25 dirigenti in tre aree tematiche e funzionali:

- servizio del personale
- politiche territoriali
- servizi generali e contratti

Questa formazione è coerente con la politica municipale di creare gruppi di lavoro di carattere trasversale ed interdisciplinare per alcuni progetti o per affrontare problemi specifici. I gruppi sono composti dai responsabili di servizio coinvolti nel progetto o problema, e presieduti dal vice-Sindaco incaricato delle politiche delle risorse umane; i gruppi hanno il supporto organizzativo dell'*Area risorse umane e tecnologie*. Per esempio, nel quadro delle politiche per la casa, e in particolare per la costruzione di alloggi popolari, sono stati istituiti dei gruppi dove partecipavano oltre che gli architetti e gli urbanisti i responsabili delle politiche sociali, per la gioventù e per lo sport, e altri ancora.

La partecipazione di dirigenti delle distinte *Are* corrisponde al tipo di problema specifico che viene affrontato. Ad esempio, per quel che riguarda il tema del clima organizzativo è stato creato, qualche tempo fa, un gruppo formato da rappresentanti del *Servizio del personale*, del *Servizio per la sicurezza urbana* e dirigenti di altri servizi d'area per affrontare il problema del clima organizzativo nel corpo della polizia municipale. Il clima di questo settore era infatti caratterizzato da forte conflittualità interna. I caratteri di questo fenomeno furono identificati dal gruppo di dirigenti attraverso un lavoro di prima diagnosi nei seguenti fattori:

- turni e ritmi di lavoro (rigidi e stressanti);
- indice d'assenteismo (alto, pari al 12% rispetto alla media generale del 3%);
- atti di delinquenza (in forte aumento).

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

Rispetto a questo quadro di diagnosi, attraverso analisi e riflessioni posteriori sul fenomeno, condotte nell'ambito di appositi incontri formativi, sono state definite e messe in atto le seguenti azioni:

- conduzione di un'indagine di ampio spettro presso tutte le unità di personale in servizio presso il corpo di polizia municipale;
- incardinamento di un esperto della *Direzione delle risorse umane* presso la *Direzione per la sicurezza urbana*, con lo scopo di accompagnare lo sviluppo delle relazioni umane e consolidare il coordinamento tra le due *Aree* di riferimento;
- potenziamento della comunicazione a tutte le unità di personale in servizio presso il corpo di polizia municipale sulle strategie e sulle iniziative del Municipio;
- introduzione di un sistema di motivazione del personale di polizia municipale, in forma condivisa con i Responsabili di servizio;
- ridefinizione del sistema di turnazione, in modo da flessibilizzarlo rispetto ai bisogni del personale senza pregiudicare l'efficienza di servizio;
- attuazione di iniziative formative integrative di tipo specifico.

2.2 WORKSHOP RESIDENZIALI SEMESTRALI

Il programma di formazione per i dirigenti include due workshop residenziali all'anno per tutti i dirigenti.

Nei workshop viene utilizzata una metodologia che combina momenti di interazione con momenti di riflessione su temi specifici. Nei workshop sono programmati anche degli incontri con persone che hanno realizzato delle innovazioni nell'ambito delle RU in altre organizzazioni.

Le due linee conduttrici dei workshop sono la coesione del gruppo dirigenti ed il valore delle relazioni umane nei processi d'innovazione. Le valutazioni condotte sugli esiti dei workshop indicano che per i dirigenti partecipanti l'impatto più importante risiede nella "*possibilità di ricorrere agli altri quando c'è bisogno di risolvere un problema complesso*".

5. Indicatori di performance

In questo paragrafo si applica un metodo guida di valutazione dei risultati dei processi di gestione delle risorse umane finora descritti basato sul concetto di *driver di valore*.

Il sistema dei driver di valore ha lo scopo di connettere le caratteristiche dei processi con l'analisi degli specifici risultati da essi generati. I driver costituiscono quindi una fondamentale cerniera tra l'attività di gestione del personale e la comprensione e valutazione dei suoi effetti.

Per driver di valore si intende la descrizione di uno specifico risultato del processo, che:

- si presti ad essere rilevato, eventualmente graduato secondo una scala di intensità e quindi confrontato con altre realtà dello stesso tipo (*benchmark*);
- possieda un significato importante dal punto di vista della generazione di valore;
- rappresenti una possibile leva per l'HRM: individui quindi un fattore sul quale sia possibile agire per ottenere un incremento del valore prodotto.

Secondo la metodologia applicata, si identificano sei differenti categorie di driver di valore:

1. *driver di efficienza*. Considerano l'entità delle risorse impiegate nell'ambito di un processo, che

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

- pongono in relazione con il volume di attività svolta, o del risultato ottenuto;
2. *driver di qualità.* Considerano il risultato ottenuto, sotto il profilo della rispondenza a standard tecnici di qualità, e/o della loro attitudine a soddisfare le esigenze dei destinatari diretti o indiretti dell'attività svolta; ciò comprende quindi il riferimento alle metodologie diffuse di gestione della qualità e di soddisfazione dell'utente, applicate al particolare contesto dei processi di direzione del personale;
 3. *driver di equità.* Considerano la rispondenza dei processi alle esigenze di bilanciamento di interessi (legittimi) in posizione di contrasto e di tutela dei diritti delle parti deboli, quando ciò abbia senso in ragione di una politica socialmente responsabile di ente;
 4. *driver di outcome o di politica.* Considerano gli effetti di medio lungo termine delle attività comprese in un processo, quindi l'impatto che il loro svolgimento manifesta dal punto di vista di politiche delle risorse umane di ampio respiro;
 5. *driver di sviluppo di risorse.* Considerano le conseguenze dell'attività svolta dal punto di vista dell'apprendimento e dello sviluppo di competenze, nell'ambito delle stesse strutture che gestiscono i corrispondenti processi o delle altre componenti aziendali che vi partecipano attivamente;
 6. *driver di immagine e comunicazione.* Considerano gli effetti che i processi di gestione delle risorse umane producono, influenzando l'immagine che l'ente proietta e riflette nell'ambiente esterno ed operando, anche in modo non intenzionale, come strumenti di comunicazione verso i diversi interlocutori di ente.

L'applicazione di questo metodo di valutazione viene effettuata, per il caso analizzato, con riferimento ad un processo campione, identificato come rilevante e/o significativo rispetto all'idea guida che ispira il modello di direzione del personale del Municipio di L'Hospitalet.

La tabella che segue riporta gli esiti tratti dall'applicazione del sistema di driver di valore al processo prescelto delle *Politiche di formazione e sviluppo del personale*. Tabella 5. Performance del processo di gestione delle *Politiche di formazione e sviluppo*

<u>Processo</u> Politiche di formazione e sviluppo	
<u>Driver di efficienza</u> Livello alto: le risorse impegnate nella gestione delle politiche formative sono poche rispetto alla rilevanza degli scopi perseguiti e ai risultati ottenuti. La centralità esplicita conferita al sistema di HRM e in questo ambito alla formazione per il cambiamento hanno favorito anche il ri-orientamento del modo di fare formazione, con risultati evidenti per tutta la città. Occorre, infatti, ricordare che alla formazione è dedicato un <i>Dipartimento</i> , in cui operano in tutto 5 unità di personale, sebbene il processo di cambiamento per formazione descritto nel caso sia stato condotto con il contributo allargato di una molteplicità di attori, interni ed esterni, e di unità organizzative interne, dell' <i>Area risorse umane e tecnologie</i> ma anche di altre <i>Aree</i> .	<u>Driver di qualità</u> Livello alto: le metodologie applicate per la direzione del processo formativo sono non tradizionali. Tutto il processo, infatti, è metodologicamente incentrato sulla partecipazione e sulla gestione condivisa dello strumento formativo. La pianificazione coinvolge tutti i principali attori interni, dalla dirigenza, alle rappresentanze sindacali, ai livelli di responsabilità intermedia; nonché gli attori esterni, principalmente le organizzazioni sindacali, la Provincia di Barcellona quale attore di coesione tra le Municipalità e infine la principale Scuola di formazione per il personale delle PA della Spagna. Anche la valutazione della formazione è piuttosto sviluppata e rilevante, condotta con scopo conoscitivo anziché adempitorio e con tecniche anche in questo caso del tutto partecipative, teste quindi oltre che alla gestione efficiente del processo anche alla creazione del consenso.

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

<p><u>Driver di equità</u></p> <p>Livello alto: l'equità è uno dei principi ispiratori delle politiche pubbliche perseguite dal Municipio, con riferimento sia al governo della città, a forte componente multietnica, sia con riferimento al personale, coinvolto sempre e costantemente nelle principali iniziative di riconversione della macchina amministrativa. La modalità di conduzione del piano formativo, dalla sua pianificazione alla sua valutazione, è dimostrazione del modo in cui questo Municipio intende per equità. Altra dimostrazione dell'effettiva coerenza tra azione ed enunciazione di principio è nell'insieme delle azioni che l'ente ha effettuato per migliorare le condizioni di lavoro e quindi di clima del corpo della polizia municipale. Ad una fase di consultazione e diagnosi delle criticità è seguita una fase di intervento di modificazione delle condizioni che rendevano critico il sistema di lavoro.</p>	<p><u>Driver di politica</u></p> <p>Livello alto: il principale effetto del processo di gestione delle politiche retributive è nella responsabilizzazione del personale dirigente circa il legame tra le politiche di vertice, il conseguimento degli obiettivi loro assegnati e quelli che essi declinano ai propri collaboratori. L'aspetto nodale della politica perseguita è nell'orientamento del lavoro per team, secondo i valori della coesione sociale e della solidarietà che la città ha fatto propri anche con riferimento alle etnie provenute da altre regioni e Paesi. Il lavoro per gruppi, basato sull'orientamento degli stessi mediante la capacità di leadership e di collaborazione dei dirigenti è un altro effetto della filosofia formativa perseguita.</p>
<p><u>Driver di sviluppo di risorse</u></p> <p>Livello alto: l'impatto delle politiche formative attuate è soprattutto in chiave individuale e organizzativa. Se da un lato, infatti, si è cercato di potenziare l'orientamento della struttura all'utente piuttosto che ai processi di produzione dei servizi per l'utente, dall'altro lato si è cercato di inserire lo sviluppo degli individui in uno percorso che contemperasse il cambiamento con la partecipazione allargata del personale. Per quel che riguarda gli individui, la formazione tende da sempre all'aggiornamento dei saperi (<i>sapere e saper fare</i>) riferiti ai ruoli ricoperti; negli ultimi anni è stata potenziata la formazione per il consolidamento dell'area del <i>saper essere</i>: leadership dirigenziale, coesione dello spirito di squadra, comunanza di idee, obiettivi, valori e informazioni tra gruppi di lavoro, capacità di gestire in chiave manageriale. Lo sviluppo individuale, in questo caso, sposa lo sviluppo organizzativo.</p>	<p><u>Driver di immagine e comunicazione</u></p> <p>Livello medio: l'immagine non è dichiaratamente una delle priorità dell'ente. La comunicazione invece lo è in modo esplicito. La comunicazione interna tra <i>Aree</i> è uno dei valori fondanti del sistema di HRM e più in generale del sistema direzionale di ente. Per quel che riguarda il rapporto PA-cittadinanza, la comunicazione ha rappresentato una delle tecniche per stabilire un rapporto diretto e personalizzato, senza discriminazioni, tra i diversi gruppi sociali che hanno negli ultimi decenni popolato la città. La comunicazione con i cittadini è affidata da un lato a figure specializzate, quali i mediatori culturali di quartiere ma anche lo sportello unico per il cittadino, dall'altro lato è affidata al pieno impiego delle tecnologie dell'informazione: il portale web del Municipio consente agli utenti di accedere a informazioni spesso ritenute interne (nel caso in esame alle iniziative di formazione attuate), nonché di operare <i>online</i> il disbrigo di numerose pratiche amministrative.</p>

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

6. Politiche di HRM

Per politiche di HRM si intendono le effettive applicazioni concrete (gli “utilizzi” reali) in tema di gestione del personale. In genere si possono riconoscere tre modalità fondamentali di utilizzo dei sistemi di gestione del personale:

- distribuzione delle risorse;
- perseguimento di obiettivi specifici di gestione operativa;
- sviluppo competenze individuali e istituzionali.

Le politiche di HRM perseguite dal Municipio di L'Hospitalet sono orientate al *perseguimento di obiettivi specifici di gestione operativa* ma in chiave di *sviluppo delle competenze individuali e istituzionali*. E' infatti possibile affermare che questo caso si posiziona tra quelli che puntano allo sviluppo delle competenze istituzionali, preservando anche lo sviluppo individuale; e che in questo quadro puntano in modo molto concreto all'ottenimento di obiettivi di governo della città piuttosto rilevanti, che richiedono d'altronde il contributo partecipativo e autentico del personale tutto.

La strategia seguita dalle RU nel Municipio di L'Hospitalet, che ha identificato come figura di prioritaria attenzione i dirigenti, ha permesso di affrontare problemi di ordine politico generale come l'adeguamento al fenomeno della migrazione puntando sulla modifica delle politiche e degli strumenti delle RU, in particolare della formazione.

La priorità data ai dirigenti nella qualità di leader del cambiamento nelle proprie aree e di leadership collettiva attraverso un gruppo coeso e con strumenti comuni di governo ha consentito a sua volta di avviare un processo di cambiamento con l'introduzione della direzione per obiettivi, della valutazione e della qualificazione e promozione del personale.

Per il prossimo futuro il Municipio di L'Hospitalet è orientando a:

- rafforzare le politiche trasversali alle diverse aree coinvolgendo operatori di distinte discipline in gruppi di lavoro specifici;
- introdurre il sistema di gestione delle risorse umane secondo il modello delle competenze.

7. Impatto istituzionale e organizzativo

Dopo la descrizione degli elementi che caratterizzano il sistema di HRM si propongono alcune riflessioni sul suo impatto nell'ente.

Per impatto si intende l'insieme delle conseguenze che l'intero esercizio di funzioni di HRM ha sull'organizzazione. Per conseguenze si intendono gli effetti dei processi di HRM, quelli positivi e quelli negativi, quelli propri e quelli impropri, quelli preventivati e quali casuali.

I principali ambiti di impatto istituzionale ed organizzativo delle azioni di HRM possono essere classificati in tre tipologie:

- *l'apprendimento organizzativo, consenso interno e motivazione dei collaboratori*, inteso come processo continuo di crescita culturale e di miglioramento, integrato con le attività di lavoro e tendente a rafforzare la condivisione di conoscenza e di modelli mentali di riferimento;
- *il performance management*, come azione tendente a sostenere e rinforzare il miglioramento

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

della performance propria dei vari livelli organizzativi e il suo cambiamento secondo gli indirizzi strategici di ente; ciò implica un orientamento complessivo e coordinato a questo scopo dei sistemi premianti e di retribuzione, della struttura e dei sistemi operativi, della progettazione di ruoli e compiti, degli interventi sulla cultura aziendale e sui fattori di motivazione;

- *il change management*, come processo che coinvolge profondamente i responsabili delle diverse unità e necessita del supporto professionale di specialisti, rivolto a diffondere e rafforzare la capacità delle persone, sotto il profilo sia psicologico-comportamentale, che delle competenze professionali, di corrispondere alle richieste di cambiamento indotte dal contesto competitivo e dal perseguimento delle strategie di ente. L'inevitabilità del cambiamento richiede che si diffonda nell'organizzazione una capacità delle persone di rispondere ed adattarsi in modo positivo, focalizzato, flessibile, proattivo, sostenendo anche l'inevitabile carico di incertezza e ambiguità.

Nel caso specifico del Municipio di L'Hospitalet, considerando le caratteristiche dei principali processi di fatto analizzati tra quelli gestiti (par. 4), gli indici di performance (par. 5) e le politiche perseguite (par. 6), il principale impatto è sul versante del *change management*.

Naturalmente l'impatto prodotto dalle politiche attuate è anche in termini di apprendimento organizzativo ed è in chiave di motivazione del personale. L'orientamento delle politiche per il cambiamento è stato perseguito temperando la crescita individuale sotto il profilo dei contenuti tecnici dei ruoli con la crescita dei gruppi attraverso la condivisione dei problemi comuni e la collaborazione orizzontale.

8. Generalizzabilità del caso

Il caso analizzato, pur essendo essenzialmente focalizzato sui processi *chiave* (anziché tutti) che hanno generato la gestione del cambiamento delle politiche pubbliche e delle politiche di governo delle risorse umane, propone diverse chiavi di risoluzione di problemi primari che ad oggi investono le Amministrazioni pubbliche locali italiane.

L'elemento di maggiore interesse di questo caso, da cui discendono tutti i provvedimenti di cambiamento che esso ha operato per fronteggiare in modo concreto i problemi presentatisi nel tempo, è nell'approccio alla responsabilizzazione, in senso verticale e orizzontale, dei diversi livelli amministrativi. Un esempio: il ruolo dei dirigenti è stato rivisitato, riformulandolo in chiave di responsabilizzazione dei collaboratori per gruppi orientati per il lavoro per obiettivo (*leadership*), oltre che in chiave di collaborazione orizzontale con i colleghi delle altre *Aree*; il ruolo del personale non dirigente è stato ripensato anch'esso in chiave di coesione entro i gruppi di lavoro, di ascolto all'utenza e di rispondenza agli orientamenti forniti dal livello dirigenziale.

Questo approccio si presenta come particolarmente indicato per temperare lo sviluppo organizzativo in sintonia con lo sviluppo individuale, affinché l'azione per il raggiungimento degli obiettivi di politica pubblica non divergano con l'azione per il raggiungimento degli obiettivi individuali da parte del lavoratore pubblico. Favorendo la convergenza delle finalità, individuali e collettive, si garantisce che l'agire individuale non contrasti con l'agire collettivo; in questo modo, non si generano effetti di spiazzamento dell'azione pubblica per opera dei singoli in quanto il benessere perseguito è a favore di tutti.

Questo dice che non a tutti i costi il perseguimento di obiettivi strategici di vertice sacrifica il benessere dei singoli lavoratori o di gruppi di essi. Gli interventi di revisione delle condizioni di

Progetto Governance delle Risorse Umane – Modelli Innovativi

Attività dirette al rafforzamento degli Uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Amministrazioni degli Enti Locali delle Regioni Obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise attraverso l'assistenza organizzativa.

lavoro del corpo di polizia municipale attuati da L'Hospitalet, inoltre, dimostra che è possibile fare convergere l'orientamento di gruppi professionali notoriamente forti nell'ambito delle amministrazioni pubbliche locali con l'orientamento generale di ente, senza compromettere né lo scopo ultimo di servizio (ordine e sicurezza urbana), né lo scopo ultimo del lavoratore (agire in un contesto ideale per sfruttare il proprio potenziale professionale in sicurezza e soddisfazione).

In termini di politiche pubbliche, L'Hospitalet è il caso per eccellenza di una istituzione pubblica che ha saputo trasformare un rischio in una opportunità: i forti flussi migratori in entrata, caratterizzati da un elevato tasso di differenziazione tra gruppi di etnie, sono stati integrati in una città divenuta multiculturale, dove la solidarietà, la coesione e la partecipazione attiva sono tutti valori che hanno portato a potenziare la capacità di offrire servizi sociali e abitativi senza tensioni. Il rispetto per l'ambiente, il senso civico e l'osservanza delle regole, a fronte del diritto di cittadinanza (educazione, abitazione, assistenza, informazione, altro), sono tutte forme di gestione positiva delle politiche pubbliche.

Questo approccio al governo della città, integrato con una politica di attrazione delle attività produttive di servizio avanzato, hanno fatto sì che i flussi migratori in entrata ristabilissero, tra l'altro, l'equilibrio demografico della città che nei decenni passati sembrava irrimediabilmente compromesso dall'invecchiamento progressivo della popolazione residente. Questo modo di guardare alla "diversità" si presenta di tutto interesse anche per le realtà amministrative delle città italiane che da anni assistono ai maggiori flussi migratori in entrata (ieri provenienti da altre Regioni italiane, oggi da altri Paesi).

Le politiche del personale perseguite per raggiungere questo modo di essere "cittadinanza" sono corrispondenti ai valori ispiratori delle politiche pubbliche: coesione, partecipazione e collaborazione orizzontale, orientamento agli obiettivi.

Sotto il profilo organizzativo, sono state introdotte modificazioni di piccola portata che hanno però generato cambiamenti di rilevante portata. Si possono citare, a titolo di esempio:

- l'introduzione della figura del Responsabile per il personale specificatamente rivolto al personale di polizia municipale, che opera come unità satellite o decentrata dell'*Area risorse umane* ma direttamente entro l'Area del corpo di polizia municipale;
- l'introduzione di altre figure professionali pensate appositamente per la prevenzione e risoluzione di piccoli problemi di vivibilità urbana, quali ad esempio, il mediatore culturale di quartiere, che lavora in stretta connessione con le forze di polizia locale e altri servizi sociali;
- la responsabilizzazione in chiave verticale ma anche orizzontale dell'agire dei lavoratori pubblici, sia dirigenziali che non dirigenziali, affinché si generasse comunanza di problemi e di visione della missione perseguita;
- l'attuazione della formazione integrata con gli altri livelli di governo amministrativo, nel caso specifico con la Provincia di Barcellona, che garantisce l'integrazione dell'agire amministrativo con il perseguimento di politiche d'area.

Le indicazioni che se ne traggono sono, quindi, molteplici e riguardano soprattutto gli enti che devono contemperare il ripensamento del sistema di governo della città in chiave di sviluppo della cultura di ente e individuale dei lavoratori (che spesso sono anch'essi utenti della città).