

## **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 Cerdanyola del Vallès  
(Comune di Cerdanyola del Vallès)**

**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 .....	4
3. ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE HRM.....	6
3. POLITICHE E STRUMENTI DI HRM .....	10
5. INDICATORI DI PERFORMANCE .....	13
6. POLITICHE DI HRM.....	14
7. IMPATTO ISTITUZIONALE E ORGANIZZATIVO .....	15
8. GENERALIZZABILITÀ DEL CASO .....	15

## IL COMUNE DI Cerdanyola del Vallès

### 1. Premessa

Cerdanyola<sup>1</sup> è un antico Comune di 56 mila abitanti, confinante con Barcellona, nota come *Città delle conoscenze*.

La sua crescita economica risale agli anni '60 ed da allora costante, con stime che proiettano la popolazione a otto anni a 75 mila unità. Popolazione cui vanno aggiunti i già attuali flussi studenteschi, di circa 30 mila unità, che popolano la città per circa 9 mesi l'anno.

Si tratta di una cittadina che punta al settore del terziario avanzato e delle nano-tecnologie. Dal '72 ospita la seconda sede dell'*Università autonoma di Barcellona*, nell' '87 ha istituito il *Parco tecnologico di Vallès*, cui è seguito l'insediamento del *Laboratorio Llum Sincrotrò* (acceleratore di elettroni) cofinanziato dalla *Regione Catalana* e dal *Ministero dell'Educazione e della scienza*.

Nello stesso periodo il *Consiglio della Ricerca scientifica* spagnola inaugurò quattro importanti centri: il *Centro nazionale di microelettronica*, l'*Istituto di analisi economica*, l'*Istituto di ricerca in intelligenza artificiale* e l'*Istituto di scienze materiali di Barcelona*.

A queste iniziative fa seguito il *Centro tecnologico* della *Fondazione dell'associazione catalana di imprese* . divenuto uno dei principali centri tecnologici in ambito industriale della Spagna.

Questa forte connotazione della città come sede di investimento sulla conoscenza è riflessa nella gestione dei servizi pubblici e quindi certamente nella gestione comunale, permeata da una certa propensione all'innovazione.

Il Comune di Cerdanyola è attualmente impegnato nella costruzione di un *Centro direzionale* e nell'ampliamento del *Parco tecnologico*. L'idea è quella di interconnettere, anche sotto il profilo dell'assetto urbano, l'insediamento universitario al centro cittadino e al *Parco tecnologico* mediante il *Centro direzionale*, che servirà da anello di congiunzione.

La politica è in favore dell'integrazione tra tutte queste organizzazioni e compresenze, imprenditoriali, sociali e di ricerca. I piani di sviluppo comunale sono nei fatti tutti incentrati sull'integrazione tra università e città, da un lato, e ricerca universitaria e attività produttive, dall'altro lato.

Dal punto di vista istituzionale, basti dire che una rappresentanza del Comune è nel *Consiglio* dell'Università.

Sotto il profilo della gestione delle risorse umane, le politiche comunali sono fortemente orientate alla sperimentazione e a privilegiare la flessibilità e il pragmatismo piuttosto che il formalismo.

### 2. Idea di Human resource management

I valori del Comune di Cerdanyola si rappresentano efficacemente elencando i principi che guidano l'organizzazione nel quotidiano, da essi stessi denominati *principi di filosofia organizzativa*.

---

<sup>1</sup> Studio realizzato da Jaime Rojas Elgueta grazie alla collaborazione di Nicolasa Pérez Sanchez, Responsabile del *Servizio Organizzazione e risorse umane - Area Servizi generali*, del Comune di Cerdanyola. Fonti consultate: *Text refs acord - conveni, 2000-2003*, *Mesures organitzatives de caracter general*, *Conveni col·lectiu de treball per al personal laboral al servei de l'ajuntament de Cerdanyola, 25.05.2005*, *Retribució variable vinculada a resultats (sbede)*, *Cerdanyola en procés, projectes per la ciutat*, *Manuale actualització de la normativa grafica*, *Newsletter Full informatiu*.

## 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.

- *globalità*, si riguarda a tutto l'ambito organizzativo, l'organizzazione si presenta internamente ed esternamente come una sola entità;
- *complementarietà*, non si escludono a priori altri schemi di organizzazione e/o di lavoro, soprattutto per quel che riguarda le possibilità di sviluppo;
- *trasparenza*, ovvero assenza totale di processi decisionali occulti rispetto alle politiche di servizio al cittadino e alla gestione del personale;
- *progressività*, dei processi di cambiamento;
- *strumentalità*, l'organizzazione è mezzo e non un fine;
- *partecipazione*, è fondamentale la partecipazione di tutti i responsabili, le cui osservazioni meritano sempre attenzione e considerazione;
- *stabilità*, l'organizzazione aspira ad essere un punto di riferimento e a mantenere un certo status;
- *trasversalità*, l'organizzazione deve garantire l'attuazione non frazionata degli interventi, sia verso l'interno che verso l'esterno.

Rispetto a questi principi, l'assetto organizzativo comunale ha ad oggi le seguenti caratteristiche:

- *riflette la struttura concettuale di riferimento*, perché non è fine a se stessa ma mantiene un saldo rapporto con i livelli target di efficacia e di efficienza;
- *rispecchia il principio di subordinazione e separazione* tra livello amministrativo e livello politico;
- *incrocia più livelli gerarchici*, ispirandosi sia ad un assetto verticale che a tratti orizzontale;
- *favorisce la trasversalità* pur mantenendo ben presente la linea gerarchica;
- *flessibilità l'impiego del personale*, rendendo possibile la polivalenza delle figure professionali;
- *rispetta il rigore tecnico*, nel tenere in giusto conto i requisiti del funzionamento organizzativo.

Rispetto ai principi che ispirano l'organizzazione e alle caratteristiche funzionali dell'assetto interno, le concrete iniziative messe in campo rientrano nei seguenti filoni:

- **Comunicazione** *come principale leva della gestione delle risorse umane e del rapporto con i cittadini*  
Porre attenzione alla comunicazione significa al contempo garantire la trasparenza nella gestione dei processi e delle relazioni, interne ed esterne. Le politiche per la comunicazione, così come argomentato nel seguito, rappresentano uno degli assi portanti dell'organizzazione: dall'introduzione degli strumenti telematici di servizio a distanza per i cittadini alla pubblicazione nel sito web del Comune di tutte le informazioni tipicamente più riservate, compresa l'entità dei compensi corrisposti ai componenti del *Consiglio comunale*.
- **Innovazione e integrazione dei processi** *gestionali del personale per l'orientamento del lavoro pubblico ai cittadini*  
L'innovazione che caratterizza il territorio è anche un valore che permea il modo di agire, interno ed esterno, del Comune. Il pragmatismo e la flessibilità puntano a fare espandere la *Città della conoscenza* verso la *Città della cultura* e la *Città della solidarietà*. Basi dire che ad oggi l'Amministrazione investe quasi l'1% del proprio budget in programmi internazionali di cooperazione in favore dei PVS; un'entità di destinazione finanziaria che altrove non raggiunge nemmeno quella che dovrebbe essere destinata alla formazione del personale dipendente delle Amministrazioni pubbliche. Inoltre, le azioni di promozione dell'integrazione tra entità diverse della città comportano l'assunzione di coerenti strategie di governo, interno ed esterno, che trovano riflesso anche nell'integrazione dei processi direzionali del personale.

### 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.

- **Cerdanyola città delle persone**

Senza persone non c'è città. Con questo slogan il Comune punta sulle politiche di coesione sociale promuovendo i valori della comunità, della diversità e delle pari opportunità diffuse. Rientrano in questa politica i programmi per *l'autonomia personale e la qualità dei servizi* (sociali, educativi, sanitari) e la *garanzia delle minoranze*. Particolare attenzione viene data al fenomeno crescente dell'immigrazione.

L'importanza delle persone è valore centrale delle politiche del personale per quel che riguarda i segmenti della flessibilità del lavoro, degli orari di lavoro e della formazione.

### 3. Organizzazione della funzione HRM

Rispetto ad una popolazione di circa 56 mila abitanti, Cerdanyola conta 471 unità di personale in servizio, così suddivise:

- *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, ma non sempre, sono incarichi di natura dirigenziale o consultiva.

Tabella 1. Personale del Comune di Cerdanyola

<i>Totale teorico / effettivo</i>	<i>Funcionarios</i>	<i>Laborales</i>	<i>Eventuales</i>
471	312	153	6
% sul totale	66,2%	32,5%	1,3%

Fino a tre anni fa la struttura organizzativa era caratterizzata dalla presenza del *City Manager*. L'attuale *Consiglio comunale*, costituito da 24 componenti, ha però deciso di conferire al Sindaco le funzioni precedentemente svolte dal *City Manager*.

L'assetto funzionale prevede 8 Aree gestionali:

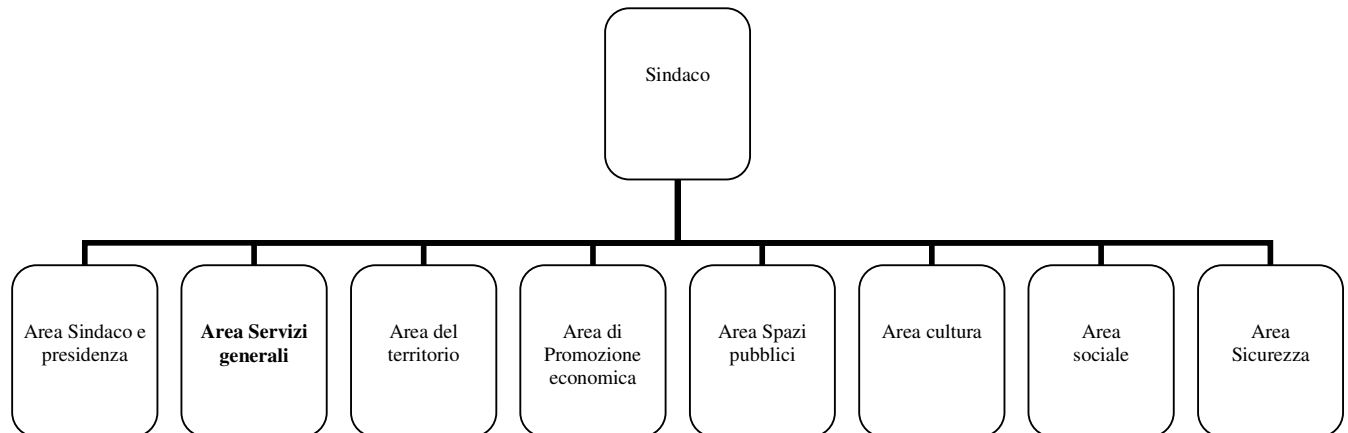
- *Sindaco e servizi di Presidenza*,
- *Servizi generali*, dove si incardinano i servizi a valenza genera, compresi quelli di organizzazione e gestione delle risorse umane.
- *Territorio*, per i servizi urbani per l'ambiente e il patrimonio,
- *Promozione economica*, incaricata delle funzioni di servizio alle attività produttive,
- *Spazi pubblici*, che ha la responsabilità dei servizi di manutenzione del verde pubblico, di trasporti pubblici e delle opere di manutenzione degli spazi urbani,
- *Cultura*, che comprende le attività culturali e la gestione della rete infrastrutture per la culturale,
- *Sociale*, che abbraccia tutti i servizi educativi, occupazionali e di promozione della salute,
- *Sicurezza*, per la gestione dei servizi di polizia locale e gestione del traffico.

## 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 dei *Servizi generali* è articolata in quattro *Servizi*:

- *Amministrazione economica* che si divide nella sezione controlli interni, fiscalizzazione, sezione contabilità, sezione amministrazione tributaria e la sezione tesoreria.
- *Organizzazione e risorse umane*
- *Segreteria e servizi giuridici*, che è sotto-articolata in unità preposte, rispettivamente, ai servizi di segreteria, affari legali, anagrafe e ufficio elettorale, archivio,
- *Contratti e acquisti*, al cui interno operano due distinte unità organizzative.



Il *Servizio Organizzazione e risorse umane* è sotto-articolato in tre *Uffici*:

1. *Organizzazione*: articolato in unità preposte alla regolamentazione e unità dedicate alla comunicazione;
2. *Gestione delle Risorse umane*, dotato di numerose unità, ciascuna preposta alla gestione dei diversi segmenti:
  - reclutamento e selezione,
  - organici,
  - promozione professionale,
  - formazione
  - rapporto di lavoro.

### **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.

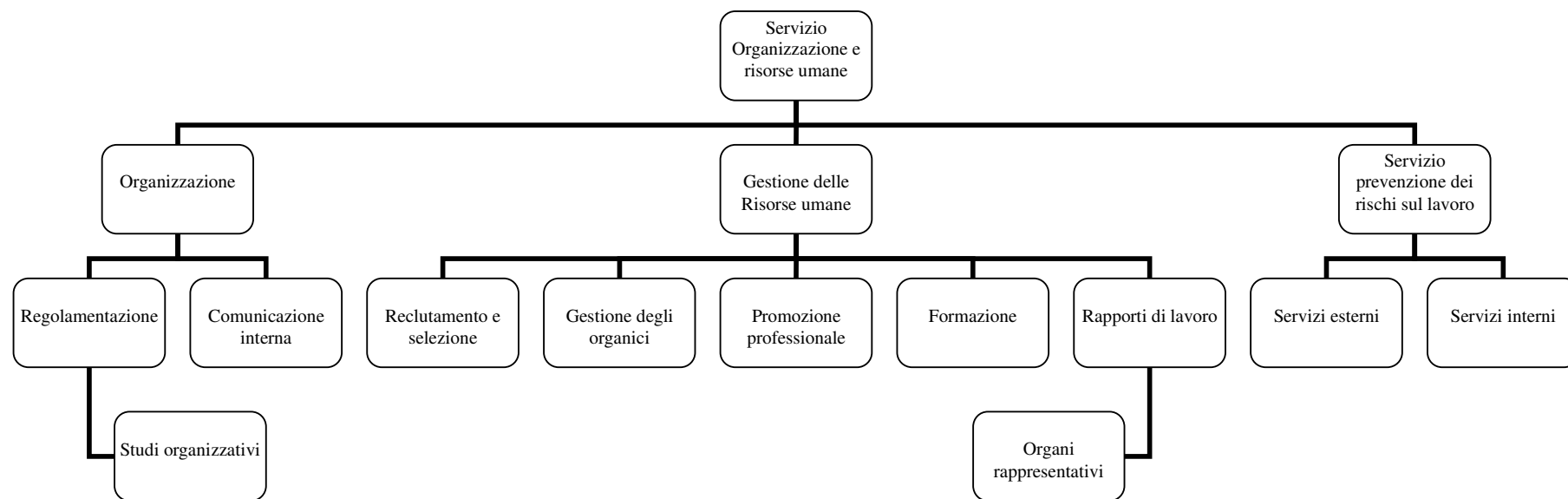
#### 3. *Prevenzione dei rischi sul lavoro, per i servizi interni e quelli esterni.*

La funzione di HRM è quindi assegnata ad una unità organizzativa complessa di terzo livello gerarchico, che svolge funzioni chiaramente connesse all'organizzazione e alla prevenzione rischi del lavoro, materia quest'ultima oggetto di una normazione molto precisa ad opera degli organi istituzionali spagnoli.

La figura riportata nella pagina seguente propone una fotografia dell'assetto organizzativo interno del *Servizio Organizzazione e risorse umane*.

### 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.



### **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.

### **3. Politiche e strumenti di HRM**

Se si confronta l'insieme degli strumenti gestionali che il Comune di Cerdanyola ha sviluppato per la direzione del personale ci si rende facilmente conto che qui il livello di formalizzazione è basso.

In qualche modo, si privilegia la sperimentazione continua di soluzioni sempre diverse, e l'attenzione non viene quasi mai posta sulla formalizzazione, sulla certificazione, delle metodologie gestionali. Quel che conta è *fare*.

Prima di entrare nel merito dei singoli strumenti gestionali messi in campo, che considerati isolatamente non consentono di apprezzare i valori che questo caso offre, occorre fare degli accenni alle politiche di HRM perseguite:

#### **a) Innovazione e dinamicità**

In primo luogo, le politiche di HRM, come affermato precedentemente, sono influenzate dalle caratteristiche ambientali: innovazione e dinamicità. La *città delle conoscenze* si trasporta, all'interno dell'organizzazione comunale, in uno stile gestionale che privilegia l'immediato e che così facendo ha sviluppato una certa capacità di adattamento alle contingenze, con risvolto sulla bassa propensione alla concettualizzazione metodologica delle pratiche di gestione. Come dire che la *città delle conoscenze* è, per le politiche delle RU, conoscenza empirica fondata nella flessibilità.

#### **b) Prossimità al vertice politico**

Il secondo fattore che caratterizza il sistema di HRM è nel livello di prossimità della funzione al vertice amministrativo e politico. Nonostante, infatti, la linea gerarchica collochi il *Servizio Organizzazione e risorse umane* al rango di unità di 3° livello e le linee di indirizzo politico si siano diversificate negli anni, il legame di collaborazione tra la funzione HRM e la funzione di governo politico è stretto. La dimensione medio piccola dell'Amministrazione ha probabilmente favorito questa coesione, così come ha probabilmente contribuito quel che si è già detto essere il pilastro fondante della filosofia organizzativa: la comunicazione.

#### **c) Sperimentazione e adattabilità**

Il *Servizio Organizzazione e risorse umane* ha implementato nel '1999, dopo un certo periodo di sperimentazione, un sistema di direzione per obiettivi che si basa su di un sistema di retribuzione incentivante.

Il sistema, introdotto alla fine degli anni '90, ha d'altronde perso parte della forza che aveva inizialmente e questo soprattutto perché è cambiato il colore politico dell'Amministrazione. La transizione ha portato all'introduzione, rispetto al passato, di un orientamento maggiormente favorevole ai valori dell'egualitarismo.

Ciò non toglie che il sistema, pur non essendo più marcatamente votato alla meritocrazia, abbia perso il suo valore incentivante. Oggi, infatti, il sistema retributivo è basato sull'incentivazione della produttività collettiva, piuttosto che individuale, e il sistema di valutazione è basato su parametri la cui definizione viene negoziata tra parte datoriale e parte sindacale.

#### **d) Comunicazione come asse portante della politica delle RU**

La politica della comunicazione è molto sviluppata, sia verso l'esterno che l'interno. Per l'esterno l'obiettivo è promuovere e valorizzare il territorio come fonte di servizi avanzati ed innovativi. Per i cittadini, infatti, sono attivi servizi Internet che decentrano gli Sportelli unici di servizio in

## 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.

più sedi fisiche della città. Sul versante interno, la comunicazione è strumento di trasparenza, partecipazione, gestione decentrata. Un esempio: la rete *Intranet* è il veicolo di comunicazione interna ma è anche uno strumento di gestione delle risorse. La gestione delle presenze e degli orari di lavoro è infatti completamente informatizzata. La piattaforma informatica, accessibile a tutto il personale, consente ai singoli di gestire in piena autonomia i propri tempi e di occuparsi personalmente delle procedure di registrazione delle presenze, assenze e quant'altro. Inoltre, l'impiego di strumenti di comunicazione, quale può essere la *Newletter* interna, ancora poco diffusa in gran parte delle Amministrazioni pubbliche italiane, è qui una realtà da parecchi anni. Stessa cosa vale per i servizi di agenzia stampa per l'esterno.

### e) Lavoro per progetti

Il lavoro per gruppi e per progetti (*team*) è il principale strumento di governo del cambiamento. Gli oggetti di lavoro dei *team* spaziano tra le materie più diverse: dallo studio di forme di finanziamento pubblico alla gestione dei club sportivi, fino alla sperimentazione di metodi di valutazione del personale basati sul modello delle competenze.

I *team* sono comunque tutti gestiti dal *Servizio Organizzazione e risorse umane* attraverso un processo di continuo monitoraggio e indirizzo basato sulla consultazione periodica dei *Responsabili d'Area*, con i quali il *Servizio* dialoga direttamente.

### f) Formalizzazione delle regole di base della gestione

Le uniche metodologie oggetto di formalizzazione sono quelle riferite al sistema di reclutamento e selezione dall'esterno e di prevenzione dei rischi del lavoro. Quest'ultima, in particolare, è considerata condizione imprescindibile per il funzionamento dell'intero sistema di HRM e sul quale l'Amministrazione ha sempre puntato, di qualunque colore politico fosse.

Il sistema di selezione per il reclutamento del personale ha caratteristiche molto simili a quello vigente in molte Amministrazioni pubbliche italiane. Le similitudini sono accentuate, sia sotto il profilo del livello di dettaglio nella regolamentazione delle procedure di pubblicizzazione e svolgimento delle procedure, che delle metodologie di valutazione dei candidati. Anche le forme di accesso alla carriera di funzionario pubblico sono essenzialmente le medesime diffusamente praticate in Italia: concorso pubblico, corso-concorso, progressione verticale, accesso dall'esterno per nomina o contratto di lavoro flessibile.

Qualche differenza si rintraccia nelle quote di riserva dei posti al personale interno, che oscilla tra il 20% e il 65%, e nelle prove di esame. Tra le classiche prove d'esame è infatti possibile, a seconda del profilo ricercato e della posizione bandita a concorso, che il candidato sia invitato a:

- presentare e sostenere una tesi;
- sottoporsi a prove psicoattitudinali, nella forma delle prove psicotecniche o del colloquio con uno psicologo;
- sostenere prove di conoscenza della lingua catalana, dato che la popolazione è in queste zone fortemente multietnica.

Le prove orali, inoltre, non sempre sono strutturate come da noi, dato che in relazione al profilo esaminato la *Commissione* esaminatrice può riservarsi il diritto di porre tutti i quesiti tecnicamente pertinenti e utili per valutare le conoscenze, teoriche e applicate, dell'individuo. In sostanza, l'esame non verte unicamente su specifiche materie oggetto d'esame ma semplicemente su queste

### 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.

e su tutte quelle non esplicitamente ma implicitamente connesse alle conoscenze richieste ad un soggetto che debba ricoprire la posizione vacante.

Il sistema di prevenzione dei rischi del lavoro è un'altro dei segmenti sui quali la regione catalana, sulla scorta di quanto diffusamente fatto anche nelle altre regioni, ha puntato molto. Il Comune ha anch'esso specificato ulteriormente le norme nazionali e regionali. Ad oggi, prevenire i rischi del lavoro significa soprattutto attuare misure e iniziative volte a garantire l'integrità fisica ma soprattutto mentale e sociale del lavoratore. Lo sviluppo e la promozione individuale rientrano a pieno in questa traiettoria.

Esiste già dal 1995 il *Commissione interna per la sicurezza e la salute dei lavoratori*, un organo paritetico, collegiale, che svolge funzioni di consultazione e regolamentazione in materia.

Il *Presidente* della *Commissione* è un delegato del *Servizio Organizzazione e risorse umane*, mentre il *Segretario* è il tecnico incaricato per la gestione delle infrastrutture comunali. I componenti sono 8, metà rappresentanti dei lavoratori e metà dell'*Assessorato al lavoro*, tutti soggetti a rinnovo quadriennale per elezione i primi, per nomina i secondi.

Le funzioni del *Commissione*:

- elaborare i piani e i programmi di prevenzione dei rischi sul lavoro, valutandone anche gli impatti, in relazione all'organizzazione del lavoro e all'introduzione di nuove tecnologie,
- progettare e monitorare l'attuazione dei progetti formativi in materia,
- progettare interventi di modifica delle condizioni di lavoro in qualche modo inficanti le condizioni di lavoro del personale,
- esercitare il potere di controllo e ispezione delle condizioni di lavoro in essere,
- valutare o far valutare i danni all'integrità fisica e mentale cagionati ai lavoratori per effetto delle condizioni di lavoro,
- proporre misure a vario titolo preventive dei rischi del lavoro.

Negli anni, questo organismo ha introdotto importanti miglioramenti negli ambienti di lavoro, facendo degli studi di ergonomia una materia dall'innovativa applicazione nelle organizzazioni pubbliche già negli anni '90.

In questa fase, in cui il Comune è impegnato nella progettazione del nuovo *Centro direzionale*, la *Commissione* ha un importante ruolo. Il suo scopo è quello di far sì che la nuova sede risponda ad una concezione abitativa che tiene conto degli equilibri biologici tra uomo e ambiente di lavoro.

L'Agenda per il prossimo futuro vede il *Servizio Organizzazione e risorse umane* impegnato su due fronti:

1. **P'analisi e lo studio del futuro assetto organizzativo comunale**, in funzione dell'inaugurazione della nuova sede del *Centro direzionale* e delle proiezioni di crescita della popolazione per il prossimo decennio;
2. **P'adozione di un sistema di valutazione basato sul modello delle competenze**. Una prima tappa è stata compiuta, su questo versante: è stato definito il repertorio delle competenze obiettivo, da cui è discesa la progettazione di un programma formativo. L'assistenza, per lo sviluppo di questo percorso, è garantita dagli esperti della *Diputacion de Barcelona*.

## 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.

### 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 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 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 Comune di Cerdanyola: il processo di *comunicazione interna*.

**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. Performance del processo di comunicazione

<i>Processo: comunicazione interna</i>	
<p><i>Driver di efficienza</i></p> <p>Livello alto: le risorse investite nella comunicazione interna al personale sono le medesime che in parallelo sono dedicate alla comunicazione esterna. Non essendoci, infatti, netta distinzione tra quello che ha valenza interna e quello che ha valenza esterna, l’Amministrazione ritiene la comunicazione con il personale un principio guida, che permea tutta la gestione. Il ritorno di efficienza è quindi elevato per quel che riguarda le sole politiche di HRM</p>	<p><i>Driver di qualità</i></p> <p>Livello alto: gli esempi riportati indicano che i processi con i quali si gestisce la comunicazione sono qualificanti. Essi orientano sia i processi di lavoro, che il modo di interpretare la gerarchia. Le metodologie di comunicazione sperimentate in questa Amministrazione sono tra l’altro considerabili innovative per Enti che solo negli ultimi anni stanno investendo su questo versante.</p>
<i>Processo: comunicazione interna</i>	
<p><i>Driver di equità</i></p> <p>Livello alto: la comunicazione è veicolo principale per la trasparenza nei processi gestionali e decisionali. La comunicazione è garanzia di condivisione e accettazione e per questa via di equità. Il risvolto è tra l’altro anche sul versante esterno, dato che ai cittadini è dovuto sapere anche quali sono i livelli retributivi dei funzionari pubblici e dei rappresentanti politici.</p>	<p><i>Driver di politica</i></p> <p>Livello alto: l’impatto dell’impiego degli strumenti di comunicazione interna è visibilmente positivo, dato che il personale è fortemente orientato al lavoro per obiettivi e per gruppi. Il sistema incentivante, infatti, ieri fortemente meritocratico, è stato ri-orientato a principi di egualitarismo, senza che i livelli di produttività risultassero compromessi.</p>
<p><i>Driver di sviluppo di risorse</i></p> <p>Livello alto: il personale lavora da anni in team, grazie all’orientamento del vertice, promuovendo dal basso iniziative sempre nuove. Le risorse dell’unità preposta alla gestione del sistema di HRM svolgono semplicemente una funzione di supervisione, da un lato, dell’operato del lavoro dei gruppi, e di sostegno tecnico all’attuazione degli indirizzi politici, dall’altro. Non si rintracciano sovrapposizioni di competenze o ingerenze, ma bensì coesione tra livello amministrativo e politico.</p>	<p><i>Driver di immagine e comunicazione</i></p> <p>Livello alto: l’Ente è noto, nonostante le sue ridotte dimensioni organizzative e geografiche, per la sua forte vocazione alla sperimentazione. Essa collabora attivamente con la Provincia di Barcellona per trarre quanto di meglio dalle innovazioni metodologiche da essa proposte negli anni. L’attenzione, infine, all’immagine verso l’esterno è forte, dato che tutti gli strumenti di comunicazione istituzionale sono efficienti e realmente strumenti di governo della città.</p>

**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 Comune di Cerdanyola sono obiettivamente orientate allo “sviluppo di competenze individuali e istituzionali”.

Sul versante dell’agire istituzionale è forte la vocazione al governo della città come un unicum osmotico tra componente imprenditoriale, sociale e universitaria. Gli impegni per garantire coesione e fare virtù di queste compresenze è rilevante considerate le dimensioni dell’Amministrazione.

Sul versante dell’attenzione agli individui l’Amministrazione ha concepito la materia della sicurezza del lavoro in senso estensivo anziché meramente fisico. Essa ritiene infatti 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.

L'affezione al lavoro possa e debba essere generata anche dalle condizioni ambientali del lavoro. Questa concezione è anche nella forte propensione a gestire i processi di ideazione del personale nell'ambito dei *team*. Il sistema di retribuzione variabile, infine, cerca di sottolineare il merito del lavoro collettivo e il fatto che la transizione da un sistema meritocratico individuale ad un sistema meritocratico collettivo non abbia modificato i livelli di partecipazione e produttività del lavoro è prova del livello di consolidamento raggiunto dai valori dichiarati dall'Amministrazione.

### 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 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 Comune di Cerdanyola l'impatto è senz'altro sul versante del "**change management**". L'Amministrazione è infatti costantemente centrata sulla sperimentazione di soluzioni sempre in movimento. La formalizzazione non la preoccupa e anzi è un aspetto che ha ben poco spazio nei pensieri di chi governa così come di chi gestisce. E' come se il cambiamento continuo non consentisse di cristallizzare il presente.

### 8. Generalizzabilità del caso

*Cerdanyola, la città della conoscenza*, esemplifica efficacemente uno dei modi di essere del sistema di *governance* dell'area catalana, forse la più evoluta tra quelle analizzate ma anche la più difficile da fotografare per via della scarsa formalizzazione degli 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.

Quel che si evince da questo caso è che non necessariamente la transizione da sistemi retributivi fortemente meritocratici a sistemi rispondenti a criteri di egualitarismo debbano comportare modificazioni in senso peggiorativo nei comportamenti lavorativi. Questo perché è il sistema dei valori che conta. L'Amministrazione di Cerdanyola ha molto puntato sul sistema dei valori, sia per orientare il lavoro del personale, sia per agire sul cambiamento al quale guarda, per il prossimo futuro, per la sua città.

Se il sistema dei valori lo consente, tanto che il legame di coesione tra livello politico e livello manageriale resta coeso nonostante i cambiamenti di colore politico intervenuti negli anni, allora molti cambiamenti in favore della crescita di una comunità cittadina sono possibili. Quel che serve, d'altronde, non sono tanto gli escamottage gestionali, utili certamente anch'essi per guidare nei primi passi gruppi di persone, ma il convincimento che i processi sono un mezzo anziché un fine. Per questo, proprio perché le persone sono favorevoli al futuro, i processi sono soggetti a modifiche.