





# RAPPORTO D'INDAGINE SUI "MODELLI DI DIREZIONE DEL PERSONALE" DELLE AMMINISTRAZIONI PROVINCIALI E COMUNALI DELL'AREA OB. 1, DELL'ABRUZZO E DEL MOLISE

# GOVERNANCE DELLE RISORSE UMANE

Progetto A. Rafforzamento degli uffici addetti alle politiche e alla gestione del personale delle Province e dei Comuni delle regioni obiettivo 1, dell'Abruzzo e del Molise



# Hanno collaborato:

Monica Simonetti

Assistenza tecnica alle Amministrazioni per la compilazione del questionario d'indagine

Samuele Bracci

Coordinamento della rilevazione e controllo della qualità dei dati

Margherita Burgarella

Analisi dei dati e redazione del Rapporto d'indagine

# **INDICE**

1.	CAM	IPIONE	5
	1.1	Tipologia di Amministrazione	5
	1.2	Collocazione geografica	6
2.	DAT	I STRUTTURALI DI ENTE	8
	2.1	Bacino d'utenza	8
	2.2	Personale in servizio	10
	2.3	Personale con contratto di lavoro flessibile	16
3.	ORG	GANIZZAZIONE FUNZIONE DIREZIONE DEL PERSONALE	18
	3.1	Collocazione organizzativa	21
	3.2	Assetto organizzativo	21
	3.3	Relazioni interne ed esterne	36
	3.4	Interazioni con il mercato del lavoro	44
4.	FUN	ZIONI DI DIREZIONE DEL PERSONALE	45
	4.1	Processi attivati	45
	4.2	Rilevanza dei processi	47
	4.3	Connessione tra processi	49
5.	POL	ITICHE DI DIREZIONE DEL PERSONALE	53
	5.1	Orientamento delle politiche	53
6.	PER	FORMANCE DEI PROCESSI DI DIREZIONE DEL PERSONALE	55
	6.1	Valutazione del personale	56
	6.2	Retribuzione, politiche retributive	57
	6.3	Acquisizione e selezione, mobilità	58
	6.4	Formazione e sviluppo del personale	59
	6.5	Disciplina, risoluzione rapporto di lavoro e contenzioso	60
	6.6	Politiche di flessibilità del lavoro	61
	6.7	Politiche generali del personale	62
	6.8	Pianificazione del personale	63
	6.9	Relazioni sindacali	64
	6.10	Gestione ordinaria, gestione retribuzioni e previdenza	65
	6.11	Lettura per insiemi omogenei di amministrazioni	65

"Verifica dei modelli	Progetto "Gove utilizzati nelle D	ernance delle ri irezioni del per	sorse umane" sonale delle re	– Ambito d'i egioni italiane	ntervento A – obiettivo 1 e c	Fase A.1. lel Molise

# 1. CAMPIONE

L'indagine è stata realizzata sulla base della somministrazione, in autonomia supportata da assistenza tecnica a distanza, di un questionario a risposta chiusa, per alcuni quesiti a risposta multipla, articolato in due parti.

La parte 1 del questionario è stata compilata da tutto il campione delle amministrazioni rispondenti, in quanto sezione minimale di compilazione per la risposta all'indagine.

La parte 2 del questionario è stata compilata facoltativamente da gran parte delle amministrazioni rispondenti; la sua compilazione conferisce alle amministrazioni rispondenti il diritto ad ottenere un ritorno informativo sull'indagine, con elementi utili per diagnosticare le caratteristiche distintive del proprio modello di direzione del personale.

Essendo l'indagine condotta sulla base dell'adesione volontaristica delle amministrazioni destinatarie, il campione formato è "auto-selezionato" e per questo i risultati tratti dalla rilevazione non sono da considerarsi rappresentativi per l'intero universo di riferimento (area geografica ob.1 più Abruzzo e Molise). L'indagine, d'altronde, non aveva come obiettivo quello di rilevare dati a valore rappresentativo ma semplicemente conoscitivo.

Complessivamente hanno risposto all'indagine 61 amministrazioni.

# 1.1 Tipologia di Amministrazione

Delle 61 amministrazioni rispondenti, 8 sono Province (13%) e 53 sono Comuni (87%).

36 sono Comuni di 15-50 mila abitanti; 11 sono Comuni di 50-100 mila abitanti e 6 Comuni sono, rispettivamente, di 100-150 mila e 150-300 mila abitanti.

Rispetto alla tipologia e alla dimensione emergono, quindi, tre possibili raggruppamenti:

- 1. le Province (8, pari al 13% del campione);
- 2. i Comuni di medio piccole dimensioni (36, pari al 59% del campione);
- 3. i Comuni di medio grandi dimensioni (16, pari al 28% del campione).

  Tabella 1.

Dimensione per n. di abitanti \* Tipologia di Amministrazione Crosstabulation

			Tipolo Amminis	•	
			Comune	Provincia	Total
Dimensione	Dato non dovuto:	Count		8	8
per n. di	Provincia	% of Total		13,1%	13,1%
abitanti	Da 15.000 a	Count	36		36
	50.000 abitanti	% of Total	59,0%		59,0%
	Da 50.001 a 100.000 abitanti Da 100.001 a	Count	11		11
		% of Total	18,0%		18,0%
		Count	3		3
	150.000 abitanti	% of Total	4,9%		4,9%
	Da 150.001 a	Count	3		3
	300.000 abitanti	% of Total	4,9%		4,9%
Total		Count	53	8	61
		% of Total	86,9%	13,1%	100,0%

# 1.2 Collocazione geografica

Se si considera la regione d'appartenenza delle amministrazioni, si osserva che le tre aree dalle quali provengono il maggiore numero di adesioni sono quelle della **Puglia** (15, pari al 25% del totale), della **Campania** (altrettante) e della **Sicilia** (13, pari al 21% del totale). Tutte le regioni target dell'indagine sono rappresentate da amministrazioni rispondenti. Hanno infatti registrato più o meno lo stesso tasso di adesione anche le altre regioni, quali l'Abruzzo (2), il Molise (2), la Basilicata (3), la Calabria (5) e la Sardegna (5).

Per quanto riguarda la rappresentazione nei gruppi delle Province, si nota come solo in due regioni non abbia risposto alcuna delle Province: l'Abruzzo e il Molise. In tutte le altre Regioni c'è almeno una delle 8 Province rispondenti.

Tabella 2.

Tipologia di Amministrazione Comune Provincia Total Regione Abruzzo Count % of Total 4,9% 4,9% Molise Count 2 2 3,3% % of Total 3,3% Puglia Count 14 15 % of Total 23,0% 1,6% 24,6% Basilicata Count 2 3 % of Total 3,3% 1,6% 4,9% Campania Count 13 2 15 % of Total 21,3% 3,3% 24,6% Calabria Count 4 5 % of Total 6,6% 1,6% 8,2% Sicilia Count 2 13 11 % of Total 18,0% 21,3% 3,3% Sardegna Count 4 5 1 % of Total 6,6% 1,6% 8,2% Total Count 53 8 61 % of Total 86,9% 100,0% 13,1%

Regione \* Tipologia di Amministrazione Crosstabulation

E' altrimenti possibile considerare le seguenti **tre ripartizioni geografiche**:

- ripartizione 1: Abruzzo, Molise, Puglia
- ripartizione 2: Campania, Basilicata, Calabria
- ripartizione 3: Sicilia e Sardegna

Raggruppando le amministrazioni rispondenti rispetto alle ripartizioni indicate, infatti, si ottengono tre insiemi equivalenti, per numerosità, rispettivamente di:

- ripartizione 1: n. 20 unità per la ripartizione 1 (33% del campione);
- ripartizione 2: n. 22 per la ripartizione 2 (36% del campione);
- ripartizione 3: n. 19 per la ripartizione 3 (31% del campione).

In questo modo, le tre ripartizioni geografiche hanno sostanzialmente il medesimo peso statistico entro il campione e in ciascuna di esse vi è una regione che assume maggiore peso rispetto alle altre: la Puglia per la ripartizione 1, la Campania per la ripartizione 2 e la Sicilia per la ripartizione 3.

Ripartizione geografica \* Tipologia di Amministrazione Crosstabulation

Tabella 3.

			Tipolo Amminis	•	
			Comune	Provincia	Total
Ripartizione	Abruzzo, Molise, Puglia	Count	19	1	20
geografica		% of Total	31,1%	1,6%	32,8%
	Campania, Basilicata,	Count	18	4	22
	Calabria	% of Total	29,5%	6,6%	36,1%
	Sardegna, Sicilia	Count	16	3	19
		% of Total	26,2%	4,9%	31,1%
Total		Count	53	8	61
		% of Total	86,9%	13,1%	100,0%

# 2. DATI STRUTTURALI DI ENTE

### 2.1 Bacino d'utenza

Se si osservano i dati relativi al campione rispetto alle **tre variabili** tipologia (Comune, Provincia), dimensione (classi 15-50 mila ab. E 50-300 mila ab.) e ripartizione geografica (1, 2 e 3), si nota come la distribuzione sia uniforme tra gruppi ed entro gruppi territoriali. Fermo restando quanto già sottolineato, ovvero che in termini assoluti entro ciascun gruppo c'è una regione le cui amministrazioni sono maggiormente rappresentate e che per il gruppo della ripartizione geografica 1 ha risposto una sola Provincia rispetto alle 4 del gruppo della ripartizione 2 e alle 3 del gruppo della ripartizione 3.

Da notare che per la Sardegna e la Sicilia (ripartizione 3) non ha risposto nessuna amministrazione di grande dimensione (150-300 mila abitanti).

La rappresentazione analitica della distribuzione del campione delle amministrazioni rispondenti è riportata nella tabella a tre dimensioni della pagina seguente.

Tabella 4.

				Tipolo	gia	
Rip. geogr	D:			Comune	Provincia	Total
Abruzzo, Molise,	Dim.n. di	Provincia	Count		1	1
Puglia	abitanti		Dimensione		100,0%	100,0%
9			Tipologia		100,0%	5,0%
		Da 15.000 a	% of Total		5,0%	5,0%
		50.000 abitanti	Count	14		14
		oo.ooo abitanti	Dimensione	100,0%		100,0%
			Tipologia	73,7%		70,0%
		D 50.004	% of Total	70,0%		70,0%
		Da 50.001 a 100.000 abitanti	Count	2		2
		100.000 abitanti	Dimensione	100,0%		100,0%
			Tipologia	10,5%		10,0%
			% of Total	10,0%		10,0%
		Da 100.001 a	Count	1		1
		150.000 abitanti	Dimensione	100,0%		100,0%
			Tipologia	5,3%		5,0%
			% of Total	5,0%		5,0%
		Da 150.001 a	Count	2		2
		300.000 abitanti	Dimensione	100,0%		100,0%
			Tipologia	10,5%		10,0%
			% of Total	10,0%		10,0%
	Total		Count	19	1	20
			Dimensione	95,0%	5,0%	100,0%
			Tipologia	100,0%	100,0%	100,0%
			% of Total	95,0%	5,0%	100,0%
Campania,	Dim.n.	Provincia	Count		4	4
Basilicata,	di		Dimensione		100,0%	100,0%
Calabria	abitanti		Tipologia		100,0%	18,2%
			% of Total		18,2%	18,2%
		Da 15.000 a	Count	11	-	11
		50.000 abitanti	Dimensione	100,0%		100,0%
			Tipologia	61,1%		50,0%
			% of Total	50,0%		50,0%
		Da 50.001 a	Count	5		5
		100.000 abitanti	Dimensione	100,0%		100,0%
			Tipologia	27,8%		22,7%
			% of Total	22,7%		22,7%
		Da 100.001 a	Count	22,7%		22,7%
		150.000 abitanti	Dimensione	100,0%		100,0%
			Tipologia			
			% of Total	5,6%		4,5%
			/8 01 10tai	4,5%		4,5%
		Da 150.001 a	Count	1		1
		300.000 abitanti	Dimensione	100,0%		100,0%
			Tipologia			
			% of Total	5,6%		4,5%
	Total			4,5%		4,5%
	ıvıdı		Count Dimensione	18	4	100.09/
				81,8%	18,2%	100,0%
			Tipologia	100,0%	100,0%	100,0%
0 1			% of Total	81,8%	18,2%	100,0%
Sardegna,	Dim.n. di	Provincia	Count		3	3
Sicilia	abitanti		Dimensione		100,0%	100,0%
	abitaiti		Tipologia		100,0%	15,8%
		<del></del>	% of Total		15,8%	15,8%
		Da 15.000 a	Count	11		11
		50.000 abitanti	Dimensione	100,0%		100,0%
			Tipologia	68,8%		57,9%
			% of Total	57,9%		57,9%
		Da 50.001 a	Count	4		4
		100.000 abitanti	Dimensione	100,0%		100,0%
			Tipologia	25,0%		21,1%
			% of Total	21,1%		21,1%
		Da 100.001 a	Count	1		1
		150.000 abitanti	Dimensione	100,0%		100,0%
			Tipologia	6,3%		5,3%
			% of Total	E 20/		5,3%
				5,3%		5,3%
	Total		Count	16	3	19
			Dimensione	84,2%	15,8%	100,0%
			Tipologia	100,0%	100,0%	100,0%
			ripologia	100,076		

### 2.2 Personale in servizio

L'insieme delle amministrazioni rispondenti ha, in media, la seguente distribuzione del personale: Tabella 5

	n. unità	n. unità
Dirigenti		7
Non dirigenti		365
- categoria D posizione D1		44
- di cui titolari di posizione organizzativa	5	
- categoria D posizione D3		38
- di cui titolari di posizione organizzativa	10	
- categoria C		129
- categoria B		114
- categoria A		40
	Totale	372

Le amministrazioni rispondenti<sup>1</sup> hanno dichiarato di avere (al 31 dicembre 2004) n. 22.321 unità di personale in servizio, di cui 431 dirigenti e 22.890 non dirigenti.

Se si considera la distribuzione del personale in termini di percentuali rispetto al totale si nota come, per l'insieme del campione, la proporzione tra personale dirigente e non dirigente è pari al 2% per i primi e al 98% per i secondi.

Il personale non dirigente, a sua volta, si distribuisce, in media, per il 12% in personale inquadrato in categoria D1, di cui l'11% di essi è titolare di posizione organizzativa; per il 10% in personale inquadrato in categoria D3, di cui il 26% di essi è titolare di posizione organizzativa; per il 35% in personale di categoria C; per il 31% in personale di categoria B; e per l'11% in personale di categoria A. Complessivamente, il personale di categoria A e B conta in media il 42% del personale non dirigente (prima colonna di valori, Tabella 7).

Naturalmente i valori riportati sono medi e come tali rappresentano dei valori indicativi. Occorre, infatti, considerare che il campione è formato da amministrazioni tipologicamente e dimensionalmente differenti e per questo i valori sono puramente indicativi rispetto all'insieme considerato.

Se si prendono in considerazione i dati per insiemi di amministrazioni, la distribuzione dei valori medi riferiti al personale risulta essere quella riportata nella Tabella 6, riepilogativa e comparativa tra gli insiemi.

I dati riportati sono, rispettivamente, riferiti a tutte le amministrazioni rispondenti, a tutte le Province, a tutti i Comuni, ai Comuni con 15-50 mila abitanti e ai Comuni con 50-300 mila abitanti. La medesima distribuzione è riportata nella Tabella 7, dove i valori sono espressi in %.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> E' escluso il Comune di Bagheria (PA), che ha fornito dati incongruenti per totali sulle unità di personale e che, non avendo fornito indicazioni utili per correggere i dati entro il termine utile per le elaborazioni, è stata esclusa dalla redazione dei valori medi delle tabelle riportate (per i dati riferiti al personale e al lavoro flessibile).

Se si confronta la composizione percentuale del personale tra i le Province e i Comuni (sempre la Tabella 7), si nota che le prime hanno mediamente una composizione diversa del personale *non dirigente*. Rispetto al personale dei Comuni, quello delle Province di categoria D3 è del 15% del personale non dirigente (i Comuni hanno una proporzione corrispondente del 9%); il 27% di personale della categoria C (i Comuni ne hanno il 39%); il 44% di categoria B (i Comuni ne hanno il 26%) e solo il 4% di categoria A (i Comuni ne hanno il 14%). Ne segue che le Province, rispetto ai Comuni, tendono ad avere personale non dirigente inquadrato nelle categorie più alte, D3, ad avere ancora una rilevante quantità di personale di categoria B e pochissimo personale di categoria A.

Se si osservano, invece, i dati con riferimento alla ripartizione geografica d'appartenenza delle amministrazioni (Tabella 8 e Tabella 9), si nota come non vi siano sostanziali differenze tra gruppi, se non per il fatto che nella ripartizione 1 c'è una sola Provincia e che per questo i valori medi tendono a distribuirsi in modo differente rispetto alle altre due ripartizioni, nelle quali la componente rappresentata dalle Province è maggiore. Essendo stato chiarito che le Province hanno una distribuzione del personale differente rispetto a quella dei Comuni, è normale che il gruppo della ripartizione 1, che ha una sola Provincia, tenda ad avere una distribuzione lievemente differente rispetto alle altre, essendo in esso maggiormente rappresentati i Comuni piuttosto che le Province. Si nota anche che il gruppo della ripartizione 2 tende ad avere, rispetto alle altre due ripartizioni, un peso inferiore delle unità di personale titolare di posizione organizzativa.

Tabella 6

	Tu	ıtte	Prov	Province		Comuni		Comuni 15-50 mila abitanti		i 50-300 pitanti*
	n. unità	n. unità	n. unità							
Dirigenti		7		21		5		2		12
Non dirigenti		365		831		293		152		609
- categoria D posizione D1		44		83		37		20		77
- di cui titolari di posizione organizzativa	5		9		4		2		9	
- categoria D posizione D3		38		125		25		8		62
- di cui titolari di posizione organizzativa	10		28		7		5		10	
- categoria C		129		224		115		60		237
- categoria B		114		368		75		40		153
- categoria A		40		31		41		24		80
Totali		372		852		298		154		621

<sup>\*</sup>Non comprende Bagheria (PA)

Tabella 7

	Tu	itte	Province		Comuni		Comuni 15-50 mila abitanti			i 50-300 bitanti*
	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità						
Dirigenti		2%		2%		2%		1%		2%
Non dirigenti		98%		98%		98%		99%		98%
- categoria D posizione D1		12%		10%		13%		13%		13%
- di cui titolari di posizione organizzativa	11%		11%		11%		10%		12%	
- categoria D posizione D3		10%		15%		9%		5%		10%
- di cui titolari di posizione organizzativa	26%		22%		28%		63%		16%	
- categoria C		35%		27%		39%		39%		39%
- categoria B		31%		44%		26%		26%		25%
- categoria A		11%		4%		14%		16%		13%
Totali		100%		100%		100%		100%		100%

<sup>\*</sup>Non comprende Bagheria (PA)

Tabella 8

	Tu	Tutte		Ripartizione 1 Abruzzo, Molise, Puglia		zione 2 Basilicata, Ibria	•	zione 3 ardegna*
	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità
Dirigenti		7		7		7		7
Non dirigenti		365		328		403		359
- categoria D posizione D1		44		44		48		37
- di cui titolari di posizione organizzativa	5		4		5		5	
- categoria D posizione D3		38		22		53		39
- di cui titolari di posizione organizzativa	10		7		10		12	
- categoria C		129		130		132		124
- categoria B		114		95		120		128
- categoria A		40		37		50		31
Totali		372		335		410		366

<sup>\*</sup>Non comprende Bagheria (PA)

Tabella 9

	Tı	ntte	Ripartizione 1 Abruzzo, Molise, Puglia		Ripartizione 2 Campania, Basilicata, Calabria		•	zione 3 ardegna*
	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità
Dirigenti		2%		2%		2%		2%
Non dirigenti		98%		98%		98%		98%
- categoria D posizione D1		12%		13%		12%		10%
- di cui titolari di posizione organizzativa	11%		9%		10%		14%	
- categoria D posizione D3		10%		7%		13%		11%
- di cui titolari di posizione organizzativa	26%		32%		19%		31%	
- categoria C		35%		40%		33%		35%
- categoria B		31%		29%		30%		36%
- categoria A	11% 11% 12%			9%				
Totali		100%		100%		100%		100%

<sup>\*</sup>Non comprende Bagheria (PA)

# 2.3 Personale con contratto di lavoro flessibile

I dati tratti dall'indagine con riferimento al lavoro flessibile (al 31 dicembre 2004) sono riportati in valore assoluto e in valore percentuale in Tabella 10 e in Tabella 11.

Sono 4.962 le unità di personale impiegate con contratto di lavoro flessibile<sup>2</sup>.

Da queste due Tabelle emerge che i contratti di lavoro flessibile maggiormente utilizzati sono rispettivamente:

- il lavoro socialmente utile (48%);
- il contratto di lavoro a tempo parziale (33%), ed in questo ambito:
  - a tempo determinato (54% dei contratti a tempo parziale);
  - a tempo indeterminato (46% dei contratti a tempo parziale);
- il contratto di collaborazione (18%).

Sorprende che l'insieme delle amministrazioni abbia in media il 33% del personale impiegato a tempo parziale e che questa percentuale media sia la medesima per tutti gli insiemi di amministrazioni, siano esse le Province o i Comuni, siano i Comuni di dimensioni medio – piccole o medio – grandi.

Le Province, diversamente dai Comuni, hanno il 69% dei contratti a tempo parziale a tempo determinato e il 31% a tempo indeterminato; oltre che un ricorso alle collaborazioni più robusto (26% in media rispetto al 15% dei Comuni) e un impiego dei contratti di lavoro socialmente utile minore (41% in media rispetto al 51% dei Comuni).

Le amministrazioni della ripartizione geografica 1 (Tabella 12 e Tabella 13) impiegano più delle altre i contratti di collaborazione (27% rispetto al 18% media per tutte); sono anche quelle che utilizzano il contratto di somministrazione (2% del totale dei lavoratori flessibili), dato che le amministrazioni delle altre ripartizioni non utilizzano affatto questa tipologia contrattuale.

Se si guarda al micro-dato si nota che le amministrazioni che utilizzano il contratto di somministrazione sono i Comuni di Pescara (17 unità; che è anche l'unico Comune che dichiara di impiegare 29 unità di personale con contratto di formazione e lavoro), il Comune di Quartu Sant'Elena di CA (2 unità), Mondragone e Marcianise di CE (rispettivamente 1 e 5 unità), Tremestieri Etneo di CT (4 unità) e Napoli (2 unità).

Le amministrazioni della ripartizione 2 utilizzano più marginalmente i contratti di lavoro a tempo parziale (12% rispetto al 33% media per tutte) e molto più che le amministrazioni delle altre ripartizioni il contratto di lavoro socialmente utile (74% in media rispetto al 48% della media totale); sono anche quelle che utilizzano meno i contratti di collaborazione, sebbene il divario sia per questa tipologia di contratto meno evidente.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> E' escluso il Comune di Bagheria (PA).

Tabella 10

	Tu	Tutte		Province		Comuni		Comuni 15-50 mila abitanti*		i 50-300 bitanti
	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità
Contratto di lavoro a tempo parziale		27,4		65,7		21,5		11,5		44,2
- di cui con contratto di lavoro a tempo determinato	14,8		20,6		13,9		5,8		32,1	
- di cui con contratto di lavoro a tempo indeterminato	12,6		45,1		7,6		5,7		12,1	
Contratto di formazione e lavoro		0,5		0,0		0,6		0,0		1,8
Contratto di telelavoro o lavoro a distanza		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0
Contratto di collaborazione		<b>15,</b> 0		51,6		9,4		3,5		22,4
Contratto di somministrazione		0,5		0,2		0,5		0,3		1,2
Contratto di Lavoro Socialmente Utile		39,3		82,0		32,7		19,2		63,2
Totali		82,7		199,5		64,7		34,5		132,8

<sup>\*</sup>Non comprende Bagheria (PA)

Tabella 11

	Tu	Tutte		Province		Comuni		Comuni 15-50 mila abitanti*		i 50-300 bitanti
	n. unità	n. unità	n. unità							
Contratto di lavoro a tempo parziale		33%		33%		33%		33%		33%
- di cui con contratto di lavoro a tempo determinato	54%		31%		65%		50%		54%	
- di cui con contratto di lavoro a tempo indeterminato	46%		69%		35%		50%		46%	
Contratto di formazione e lavoro		1%		0%		1%		0%		1%
Contratto di telelavoro o lavoro a distanza		0%		0%		0%		0%		0%
Contratto di collaborazione		18%		26%		15%		10%		18%
Contratto di somministrazione		1%		0%		1%		1%		1%
Contratto di Lavoro Socialmente Utile		48%		41%		51%		56%		48%
Totali		100%		100%		100%		100%		100%

<sup>\*</sup>Non comprende Bagheria (PA)

Tabella 12

	Tı	Tutte		Ripartizione 1 Abruzzo, Molise, Puglia		zione 2 , Basilicata, abria	-	zione 3 ardegna*
	n. unità	n. unità n. unità		n. unità	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità
Contratto di lavoro a tempo parziale		27,4		19,4		11,6		55,7
- di cui con contratto di lavoro a tempo determinato	14,8		9,3		4,6		33,5	
- di cui con contratto di lavoro a tempo indeterminato	12,6		10,1		7,0		22,2	
Contratto di formazione e lavoro		0,5		1,4		0,0		0,0
Contratto di telelavoro o lavoro a distanza		0,0		0,0		0,0		0,0
Contratto di collaborazione		15,0		13,3		12,4		20,0
Contratto di somministrazione		0,5		0,9		0,4		0,3
Contratto di Lavoro Socialmente Utile		39,3		13,9		68,8		31,3
Total	i l	82,7		48,9		93,2		107,5

<sup>\*</sup>Non comprende Bagheria (PA)

Tabella 13

	Tutte		Ripartizione 1 Abruzzo, Molise, Puglia		Ripartizione 2 Campania, Basilicata, Calabria		1	zione 3 ardegna*
	n. unità	n. unità n. unità 1		n. unità	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità
Contratto di lavoro a tempo parziale		33%		40%		12%		52%
- di cui con contratto di lavoro a tempo determinato	54%		48%		40%		60%	
- di cui con contratto di lavoro a tempo indeterminato	46%		52%		60%		40%	
Contratto di formazione e lavoro		1%		3%		0%		0%
Contratto di telelavoro o lavoro a distanza		0%		0%		0%		0%
Contratto di collaborazione		18%		27%		13%		19%
Contratto di somministrazione		1%		2%		0%		0%
Contratto di Lavoro Socialmente Utile		48%		28%		74%		29%
Totali		100%		100%		100%		100%

<sup>\*</sup>Non comprende Bagheria (PA)

### 3. ORGANIZZAZIONE DELLA FUNZIONE DI DIREZIONE DEL PERSONALE

### 3.1 Collocazione organizzativa

# Tipologia di unità organizzativa

Poco più del 25% delle amministrazioni (15 casi) ha un ufficio del personale (abbr. UP) collocato come unità di **staff**, agli organi di vertice per il 20% di essi (11 casi) e alle unità di line per il 5% circa di essi (4 casi, e cioè la Provincia di Salerno e i Comuni di Acropoli e Pagani, entrambi di SA, Putignano di BA).

In tutti gli altri casi, nella gran parte di essi quindi, l'UP è una unità di **line**: di massima dimensione, ovvero di 1° livello, nel 30% di casi, di media collocazione, ovvero di 2° livello, nel 35% di casi, e di minore collocazione, ossia di 3° livello, in una percentuale residuale di casi, meno del 2% (1 caso, il Comune di Canosa di Puglia di BA). Circa il 10% (6 casi) hanno indicato di avere un altro tipo di collocazione tra quelle elencate, facendo probabilmente riferimento a livelli gerarchici ancora inferiori rispetto al 3°.

I dati riferiti ai soli Comuni indicano più o meno la medesima distribuzione, sebbene vi sia una maggiore preponderanza per la collocazione come unità di line di 2° livello (al 39% dei casi rispetto al 35% per la totalità delle amm.ni). Se si guardano i dati dei Comuni, con distinzione per dimensione, si nota d'altronde che quelli di minori dimensioni (15-50 mila ab.) tendono molto più degli altri ad assumere una collocazione come quella delineata, di line di 2° livello (45% circa); viceversa, i Comuni di maggiori dimensioni (gli altri) sono più spesso unità di staff agli organi di vertice (30%).

Tra le Province non c'è mai un UP che si collochi come unità di line di 2° o 3° livello; esse sono sempre unità di staff, agli organi di vertice o ad una unità di 1° livello, oppure esse stesse unità di 1° livello.

### Dipendenza gerarchica dell'unità

Nel 41% circa dei casi (25 amm.ni) l'UP dipende gerarchicamente dal Segretario o dal Direttore generale; in un altro 36% dei casi (22 amm.ni) dipende da una Direzione o Area titolare degli affari generali e del personale; il restante 23% dei casi circa (14 amm.ni) dichiara di dipendere da altre tipologie di unità organizzative.

I dati riferiti al totale dei Comuni confermano essenzialmente questa distribuzione, sebbene i Comuni di maggiori dimensioni (oltre 50 mila ab.) tendano ad essere più spesso in staff agli organi di vertice

I dati riferiti alle Province indicano che la dipendenza non è, nella metà dei casi (4 prov.) né nella Direzione/Segreteria generale, né nella Direzione/Area degli AA.GG.. (bensì da altre tipologie di unità di massima dimensione).

# Tipologia di unità e dipendenza gerarchica

Se si considerano entrambe le variabili, sia la tipologia di unità organizzativa che la dipendenza gerarchica, in combinazione con la tipologia di amministrazione, si ottiene una distribuzione come quella rappresentata nella Tabella 14 che segue.

Tabella 14

Tipologia di unità organizzativa \* Dipendenza gerarchica dell'unità \* Tipologia di Amministrazione Crosstabulation

				Dij	pendenza ger	archica dell'unità		
Tipologia di Amministrazione				Segretario generale	Direttore generale	Direzione / Area per gli Affari generali	Altro	Total
Comune	Tipologia di	Unità di staff agli	Count	2	5	1	1	9
	unità	organi di vertice	% of Total	3,8%	9,4%	1,9%	1,9%	17,0%
	organizzativa	Unità di staff ad unità di	Count	1		1	1	3
		1° livello	% of Total	1,9%		1,9%	1,9%	5,7%
		Unità di line di 1° livello	Count	2	7	4	2	15
			% of Total	3,8%	13,2%	7,5%	3,8%	28,3%
		Unità di line di 2° livello	Count	2	1	13	5	21
			% of Total	3,8%	1,9%	24,5%	9,4%	39,6%
		Unità di line di 3° livello	Count			1		1
			% of Total			1,9%		1,9%
		Altro	Count	1	1	1	1	4
			% of Total	1,9%	1,9%	1,9%	1,9%	7,5%
	Total		Count	8	14	21	10	53
			% of Total	15,1%	26,4%	39,6%	18,9%	100,0%
Provincia	Tipologia di	Unità di staff agli	Count		2			2
	unità organizzativa	organi di vertice	% of Total		25,0%			25,0%
	Organizzativa	Unità di staff ad unità di	Count		1			1
		1° livello	% of Total		12,5%			12,5%
		Unità di line di 1° livello	Count			1	2	3
			% of Total			12,5%	25,0%	37,5%
		Altro	Count				2	2
			% of Total				25,0%	25,0%
	Total		Count		3	1	4	8
			% of Total		37,5%	12,5%	50,0%	100,0%

E' chiaro che i gruppi più numerosi sono quelli che vedono l'UP come:

- unità di line di 2° livello gerarchico, dipendente dalla Direzione/Area per gli AA.GG.;
- unità, di staff oppure di line (stessa numerosità), dipendente dal Segretario/D.G..

La medesima distribuzione vale anche per i dati riferiti ai soli Comuni. Per le Province, essendo numericamente poche (8) assumono collocazioni diverse: 3 in staff, di cui 2 al vertice e 1 alla line, 3 come unità di line di 1° livello, di cui 1 dipendente dagli AA.GG. e 2 da altri tipi di unità di line.

Per quanto riguarda la collocazione geografica delle amministrazioni non emergono particolarità tra le tre ripartizioni considerate, se non per il fatto che le amministrazioni della ripartizione 1 tendono, più che le altre, ad assumere più spesso un assetto per unità di line dipendente dalla Direzione/Area degli AA.GG. anziché un assetto per unità di staff.

### 3.2 Assetto organizzativo

# Articolazione organizzativa interna dell'unità personale

Nella metà dei casi (52% circa) l'UP non ha una sotto-articolazione organizzativa interna e ciò si spiega con il fatto che circa la metà di essi sono amministrazioni comunali di medio - piccole dimensioni (15-50 mila ab.). Il Comune di Siracusa è l'unico Comune ad avere una sotto-articolazione sia per line che per staff. Analogamente, l'unica Provincia ad avere un UP con tale assetto interno è quella di Napoli.

Rispetto alle ripartizioni geografiche, emerge che l'assenza di sotto-articolazione interna è prevalente nelle amministrazioni di Abruzzo, Molise e Puglia (rip. geo. 1): l'80% dei Comuni che rientrano in questa ripartizione.

# Referenti dell'unità personale presso altre Aree

Nel 75% dei casi l'UP non ha alcun referente interno che operi nelle altre unità organizzative dell'amministrazione; esso ha invece dei referenti per la formazione del personale nell'8% dei casi (5 amm.ni) e referenti per altre attività nel 17% dei casi (11 amm.ni).

Per quanto riguarda le amministrazioni che hanno un referente per la formazione, si tratta di 3 Comuni e 2 Province delle tre ripartizioni geografiche (nessuna Provincia nella rip. 2).

Per le amministrazioni che hanno dichiarato di avere referenti per altre attività, sono anch'esse distribuite nelle tre ripartizioni geografiche, sebbene più nella ripartizione 1 (5 Comuni) e 2 (2 Comuni e 2 Province) e meno nella 3 (2 Comuni).

# Personale in servizio presso l'unità personale

L'insieme delle amministrazioni rispondenti ha, in media, la distribuzione del personale riportata nella Tabella 16.

Le amministrazioni rispondenti<sup>3</sup> hanno dichiarato che l'UP ha (al 31 dicembre 2004) n. 821 unità di personale in servizio, di cui 33 dirigenti e 788 non dirigenti.

Se si considera la distribuzione del personale in termini di percentuali rispetto al totale si nota come, per l'insieme del campione, la proporzione tra personale dirigente e non dirigente dell'UP è pari al 4% per i primi e al 96% per i secondi. L'UP, quindi, sembra avere 2 punti percentuali di personale dirigente in più rispetto alla media degli uffici delle P.A. rispondenti.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> E' escluso il Comune di Bagheria (PA), che ha fornito dati incongruenti per totali sulle unità di personale e che, non avendo fornito indicazioni utili per correggere i dati entro il termine utile per le elaborazioni, è stata esclusa dalla redazione dei valori medi delle tabelle riportate (per i dati riferiti al personale e al lavoro flessibile).

Tabella 15

	n. unità	n. unità
Dirigenti		0,6
Non dirigenti		13,1
- categoria D posizione D1		1,9
- di cui titolari di posizione organizzativa	0,3	
- categoria D posizione D3		1,9
- di cui titolari di posizione organizzativa	0,8	
- categoria C		4,9
- categoria B		3,9
- categoria A		0,5
	Totale	13,7

Il personale non dirigente, a sua volta, si distribuisce, in media, per il 15% in personale inquadrato in categoria D1, di cui il 16% di essi è titolare di posizione organizzativa; per il 15% in personale inquadrato in categoria D3, di cui il 42% di essi è titolare di posizione organizzativa; per il 37% in personale di categoria C; per il 30% in personale di categoria B; e per il 4% in personale di categoria A. Complessivamente, il personale di categoria A e B conta in media il 34% del personale non dirigente (prima colonna di valori, Tabella 17). Le differenze rispetto alla media del personale totale in servizio presso tutti gli uffici delle amministrazioni indica che negli UP c'è in media un 10% di personale di categoria D in più e quindi un'incidenza maggiore dei titolari di posizione organizzativa; di converso, l'incidenza del personale di categoria A e B pesa per il 34% anziché per il 42% del totale del personale non dirigente. La differenza si spiega con il fatto che l'UP svolge una funzione "pregiata", teoricamente ad alto valore intellettuale, dove l'esecutività dovrebbe rappresentare una componente minoritaria delle risorse umane impiegate.

Se si prendono in considerazione i dati per insiemi di amministrazioni, la distribuzione dei valori medi riferiti al personale risulta essere quella riportata nella Tabella 16, riepilogativa e comparativa tra gli insiemi.

I dati riportati sono, rispettivamente, riferiti a tutte le amministrazioni rispondenti, a tutte le Province, a tutti i Comuni, ai Comuni con 15-50 mila abitanti e ai Comuni con 50-300 mila abitanti. La medesima distribuzione è riportata nella Tabella 17, dove i valori sono espressi in %.

Se si confronta la composizione percentuale del personale tra i le Province e i Comuni (sempre la Tabella 17), si nota che anche per gli UP le prime hanno mediamente una composizione diversa del personale *non dirigente*. Entrambe le tipologie di amministrazioni hanno un UP che ha in media il 29% di personale inquadrato in categoria D (D1, D3), ma mentre le Province ne hanno i 2/3 nella categoria D3, i Comuni ne hanno i 2/3 nella categoria D1; inoltre, entrambe hanno solo un 4% di personale inquadrato in categoria A, ma i Comuni hanno più personale di categoria C ché di categoria B, il contrario è per le Province. In buona sostanza, contrariamente da quanto avvenga per la generalità del personale non dirigente, che nelle Province tende ad avere un inquadramento più alto che nei Comuni, se si considera il personale degli UP si osserva esattamente il contrario, ovvero che sono i Comuni ad avere in media personale inquadrato più spesso nelle categorie più alte.

Per quanto riguarda, infine, i dati con riferimento alla ripartizione geografica d'appartenenza delle amministrazioni (Tabella 18 e Tabella 19) si nota che le nelle amministrazioni della ripartizione 1 c'è un peso maggiore del personale dirigente rispetto alle amministrazioni delle altre due ripartizioni (5% rip. 1, 4% rip. 2 e 2% rip. 3). Colpisce che nelle amministrazioni della ripartizione 3, oltre ad esservi una minore incidenza di personale dirigente, c'è anche maggiore incidenza, tra il personale non dirigente, di unità inquadrate nelle categorie più basse, di categoria B in particolare, categoria che assume un peso corrispondente al 38% del personale non dirigente (rispetto a medie del 20% nella rip. 1 e del 28% nella rip. 2). Il riflesso è, per queste amministrazioni, nella scarsa presenza di personale inquadrato in categoria D.

### Personale dell'unità personale con contratto di lavoro flessibile

I dati tratti dall'indagine con riferimento al lavoro flessibile (al 31 dicembre 2004) impiegato dagli UP sono riportati in valore assoluto e in valore percentuale in Tabella 20 e in Tabella 21.

Sono 180 le unità di personale impiegate con contratto di lavoro flessibile<sup>4</sup> negli UP.

Dalle due Tabelle indicate emerge che i contratti di lavoro flessibile maggiormente utilizzati dagli UP sono i medesimi che vengono utilizzati in media dalla generalità delle amministrazioni, e rispettivamente:

- il lavoro socialmente utile (50%);
- il contratto di lavoro a tempo parziale (30%), ed in questo ambito:
  - a tempo determinato (56% dei contratti a tempo parziale);
  - a tempo indeterminato (44% dei contratti a tempo parziale);
- il contratto di collaborazione (20%).

La frequenza con la quale si ricorre ai contratti di lavoro flessibile, e anche quelli più utilizzati, è la medesima, sia che si guardi all'insieme delle unità organizzative dell'amministrazione, sia che si guardi specificatamente all'UP.

Guardando però il micro-dato riferito agli insiemi di amministrazioni, si nota però che le Province hanno un comportamento diverso dai Comuni e che entro i Comuni vi sono ulteriori differenze riferite alla dimensione per n. di abitanti. In particolare: negli UP delle Province c'è maggiore impiego di lavoro flessibile rispetto agli UP dei Comuni; c'è maggiore ricorso ai contratti di lavoro a tempo parziale e alle collaborazioni, e meno ai contratti di lavoro socialmente utile. Entro l'insieme dei Comuni, inoltre, si nota che quelli di minori dimensioni (15-50 mila ab.) utilizzano il lavoro a tempo parziale più di quanto non facciano quelli di maggiori dimensioni (50-300 mila ab.); viceversa non fanno ricorso alle collaborazioni.

Gli UP delle amministrazioni della ripartizione geografica 1 (Tabella 22 e Tabella 23) impiegano più delle altre i contratti di collaborazione (33% rispetto al 20% media per tutte). Gli UP delle amministrazioni della ripartizione 2 utilizzano più degli UP delle amministrazioni delle altre ripartizioni il contratto di lavoro a tempo parziale (56% rispetto al 33% media per la rip. 1 e al 24% per la rip. 3); al contrario non utilizzano affatto le collaborazioni. Sia questi UP che quelli della ripartizione 3 dichiarano di fare ricorso ai contratti di lavoro socialmente utile, in specie quelle della Sicilia e della Sardegna.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> E' escluso il Comune di Bagheria (PA).

Tabella 16

	Tutte		Prov	vince	Comuni		Comuni 15-50 mila abitanti		Comuni mila al	
	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità						
Dirigenti		0,6		1,3		0,4		0,2		0,9
Non dirigenti		13,1		36,6		9,5		4,5		20,8
- categoria D posizione D1		1,9		3		1,7		1		3,2
- di cui titolari di posizione organizzativa	0,3		0,4		0,2		0,1		0,5	
- categoria D posizione D3		1,9		7,6		1		0,6		2
- di cui titolari di posizione organizzativa	0,8		2,9		0,5		0,5		0,8	
- categoria C		4,9		11,1		3,9		1,8		8,9
- categoria B		3,9		13,6		2,5		1		5,6
- categoria A		0,5		1,3		0,4		0,1		1,1
Totali		13,7		37,9		9,9		4,7		21,7

<sup>\*</sup>Non comprende Bagheria (PA)

Tabella 17

	Tutte		Province		Comuni		Comuni 15-50 mila abitanti			i 50-300 bitanti*
	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità						
Dirigenti		4%		3%		4%		4%		4%
Non dirigenti		96%		97%		96%		96%		96%
- categoria D posizione D1		15%		8%		18%		22%		15%
- di cui titolari di posizione organizzativa	16%		13%		12%		10%		16%	
- categoria D posizione D3		15%		21%		11%		13%		10%
- di cui titolari di posizione organizzativa	42%		38%		50%		83%		40%	
- categoria C		37%		30%		41%		40%		43%
- categoria B		30%		37%		26%		22%		27%
- categoria A		4%		4%		4%		2%		5%
Totali		100%		100%		100%		100%		100%

<sup>\*</sup>Non comprende Bagheria (PA)

Tabella 18

	Tutte		Ripartizione 1 Abruzzo, Molise, Puglia		Ripartizione 2 Campania, Basilicata, Calabria		-	zione 3 ardegna*
	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità
Dirigenti		0,6		0,6		0,6		0,4
Non dirigenti		13,1		10,4		13,0		16,2
- categoria D posizione D1		1,9		2,0		1,9		1,5
- di cui titolari di posizione organizzativa	0,3		0,1		0,3		0,4	
- categoria D posizione D3		1,9		1,4		1,8		2,5
- di cui titolari di posizione organizzativa	0,8		0,7		0,8		1,0	
- categoria C		4,9		4,6		4,9		5,4
- categoria B		3,9		2,1		3,7		6,2
- categoria A		0,5		0,3		0,7		0,6
Totali		13,7		11,0		13,6		16,6

<sup>\*</sup>Non comprende Bagheria (PA)

Tabella 19

	Tutte		Ripartizione 1 Abruzzo, Molise, Puglia		Ripartizione 2 Campania, Basilicata, Calabria		•	zione 3 ardegna*
	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità
Dirigenti		4%		5%		4%		2%
Non dirigenti		96%		95%		96%		98%
- categoria D posizione D1		15%		19%		15%		9%
- di cui titolari di posizione organizzativa	16%		5%		16%		27%	
- categoria D posizione D3		15%		13%		14%		15%
- di cui titolari di posizione organizzativa	42%		50%		44%		40%	
- categoria C		37%		44%		38%		33%
- categoria B		30%		20%		28%		38%
- categoria A		4%		3%		5%		4%
Totali		100%		100%		100%		100%

<sup>\*</sup>Non comprende Bagheria (PA)

Tabella 20

	Tutte		Province		Comuni		Comuni 15-50 mila abitanti*		Comun mila a	i 50-300 bitanti
	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità						
Contratto di lavoro a tempo parziale		0,9		1,7		0,7		0,6		1,1
- di cui con contratto di lavoro a tempo determinato	0,5		0,6		0,4		0,3		0,8	
- di cui con contratto di lavoro a tempo indeterminato	0,4		1,1		0,3		0,3		0,3	
Contratto di formazione e lavoro		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0
Contratto di telelavoro o lavoro a distanza		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0
Contratto di collaborazione		0,6		1,0		0,6		0,0		1,9
Contratto di somministrazione		0,0		0,0		0,0		0,0		0,0
Contratto di Lavoro Socialmente Utile		1,5		0,5		1,6		0,5		4,1
Totali		3,0		3,2		2,9		1,1		7,1

<sup>\*</sup>Non comprende Bagheria (PA)

Tabella 21

	Tutte		Province		Comuni		Comuni 15-50 mila abitanti*		Comun mila a	i 50-300 bitanti
	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità						
Contratto di lavoro a tempo parziale		30%		53%		24%		55%		15%
- di cui con contratto di lavoro a tempo determinato	56%		35%		57%		50%		73%	
- di cui con contratto di lavoro a tempo indeterminato	44%		65%		43%		50%		27%	
Contratto di formazione e lavoro		0%		0%		0%		0%		0%
Contratto di telelavoro o lavoro a distanza		0%		0%		0%		0%		0%
Contratto di collaborazione		20%		31%		21%		0%		27%
Contratto di somministrazione		0%		0%		0%		0%		0%
Contratto di Lavoro Socialmente Utile		50%		16%		55%		45%		58%
Totali		100%		100%		100%		100%		100%

<sup>\*</sup>Non comprende Bagheria (PA)

Tabella 22

	Tutte		Ripartizione 1 Abruzzo, Molise, Puglia		Ripartizione 2 Campania, Basilicata, Calabria		-	zione 3 ardegna*
	n. unità n. unità		n. unità	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità
Contratto di lavoro a tempo parziale		0,9		0,3		0,5		1,9
- di cui con contratto di lavoro a tempo determinato	0,5		1,0		0,0		0,4	
- di cui con contratto di lavoro a tempo indeterminato	0,4		0,2		0,5		0,5	
Contratto di formazione e lavoro		0,0		0,0		0,0		0,0
Contratto di telelavoro o lavoro a distanza		0,0		0,0		0,0		0,0
Contratto di collaborazione		0,6		0,3		0,0		1,7
Contratto di somministrazione		0,0		0,0		0,0		0,0
Contratto di Lavoro Socialmente Utile		1,5		0,3		0,4		4,2
Totali		3,0		0,9		0,9		7,8

<sup>\*</sup>Non comprende Bagheria (PA)

Tabella 23

	Tutte		Ripartizione 1 Abruzzo, Molise, Puglia		Ripartizione 2 Campania, Basilicata, Calabria		-	zione 3 ardegna*
	n. unità	n. unità n. unità		n. unità	n. unità	n. unità	n. unità	n. unità
Contratto di lavoro a tempo parziale		30%		33%		56%		24%
- di cui con contratto di lavoro a tempo determinato	56%		333%		0%		21%	
- di cui con contratto di lavoro a tempo indeterminato	44%		67%		100%		26%	
Contratto di formazione e lavoro		0%		0%		0%		0%
Contratto di telelavoro o lavoro a distanza		0%		0%		0%		0%
Contratto di collaborazione		20%		33%		0%		22%
Contratto di somministrazione		0%		0%		0%		0%
Contratto di Lavoro Socialmente Utile		50%		33%		44%		54%
Totali		100%		100%		100%		100%

<sup>\*</sup>Non comprende Bagheria (PA)

# Posizione giuridica del Responsabile del personale

Solo nel 3% dei casi (2 amm.ni; la Provincia di Catanzaro e il Comune di Volla di NA) il responsabile del personale è direttore; egli è più spesso dirigente, di ruolo nel 38% dei casi e a contratto nel 10% dei casi; mentre nel 35% circa dei casi è funzionario titolare di posizione organizzativa e in un 15% di casi nemmeno questo. Complessivamente, quindi, gli UP sono rappresentati da un responsabile che in media 1 volta su 2 ha una posizione dirigenziale, 1 su 3 ha posizione direttiva e 1 su 6 volte né posizione dirigenziale né direttiva.

L'assegnazione della responsabilità dell'UP ad un funzionario titolare di posizione organizzativa è naturalmente più frequente nell'insieme dei Comuni (40% circa dei casi); e in particolare nei Comuni di medio – piccole dimensioni (56% dei casi). Nelle Province 2 volte su 3 (6 su 8, 75% dei casi) il responsabile del personale è dirigente di ruolo, mentre la figura del dirigente a contratto è del tutto assente.

La medesima distribuzione per ripartizioni geografiche indica che in Sardegna e Sicilia è prevalente, più che altrove, il responsabile del personale con posizione di funzionario titolare di PO.

Tabella 24
sizione giuridica del Responsabile del personale \* Tipologia di Amministrazione \* Ripartizione geografica Crosstabulati

				Tipolo Amminis		
Ripartizione geografica	Comune	Provincia	Total			
Abruzzo, Molise, Puglia	Posizione giuridica del Responsabile del personale	Dirigente di ruolo	Count	8	1	9
			% of Total	40,0%	5,0%	45,0%
		Dirigente a contratto	Count	4		4
			% of Total	20,0%		20,0%
		Funzionario titolare di PO	Count	7		7
			% of Total	35,0%		35,0%
	Total		Count	19	1	20
			% of Total	95,0%	5,0%	100,0%
Campania, Basilicata, Calabria	Posizione giuridica del Responsabile	Direttore	Count	1	1	2
			% of Total	4,5%	4,5%	9,1%
	del personale	Dirigente di ruolo	Count	5	2	7
			% of Total	22,7%	9,1%	31,8%
		Dirigente a contratto	Count	2		2
			% of Total	9,1%		9,1%
		Funzionario titolare di PO	Count	5		5
			% of Total	22,7%		22,7%
		Altro	Count	5	1	6
			% of Total	22,7%	4,5%	27,3%
	Total		Count	18	4	22
			% of Total	81,8%	18,2%	100,0%
Sardegna, Sicilia	Posizione giuridica del Responsabile del personale	Dirigente di ruolo	Count	4	3	7
			% of Total	21,1%	15,8%	36,8%
		Funzionario titolare di PO	Count	9		9
			% of Total	47,4%		47,4%
		Altro	Count	3		3
			% of Total	15,8%		15,8%
	Total		Count	16	3	19
			% of Total	84,2%	15,8%	100,0%

# Dotazione strumentale dell'unità personale

E' possibile affermare che oltre l'80% del personale che lavora nell'UP ha un computer a disposizione, che nel 70% dei casi è connesso ad internet, nel 74% dei casi è dotato di software tipo office o similari. Solo il 60% degli addetti ha però accesso alla posta elettronica.

Nelle Province tutti gli UP hanno casella di posta elettronica, sebbene essa sia a disposizione di poco più della metà di essi (50% circa); analogamente, la posta elettronica è a disposizione di gran parte degli addetti degli UP soprattutto nei Comuni di medio - grandi dimensioni (15-300 mila abitanti), meno in quelli minori (15-50 mila addetti; 55%).

L'appartenenza delle amministrazioni rispondenti ad una delle tre ripartizioni geografiche non rivela differenziazioni significative.

Tabella 25

	In dotazione all'unità personale	In dotazione a gran parte degli addetti dell'unità	
Hardware			
Computer	75%	82%	
Connessione web	68%	70%	
Fax	64%	33%	
Software			
Office e similari	67%	74%	
Posta elettronica	79%	62%	
Internet explorer e similari	74%	70%	

### Sistema informativo del personale

Solamente tre amministrazioni hanno dichiarato di non avere attivo un sistema informativo per la gestione del personale: sono i Comuni di Isernia, Mondragone di CE e Ragusa, rispettivamente delle ripartizioni geografiche 1, 2 e 3.

Escludendo, quindi, queste tre amministrazioni, risulta che, tra le funzionalità elencate, sono maggiormente attivi moduli informatici per la rilevazione delle presenze (91% delle amm.ni), per la gestione dell'anagrafica dipendenti (71% delle amm.ni) e per l'amministrazione del personale (62%). Residuali risultano i moduli informatici attivi per la gestione dei processi formativi del personale (5%) e per la gestione delle attività per progetti (7%).

I Comuni di minori dimensioni (15-50 mila ab.) non hanno una funzionalità per la gestione del lavoro dei dipendenti per logica di progetti. Mentre i Comuni di dimensioni maggiori e le Province hanno percentuali crescenti di casi nei quali sono attivi moduli informatizzati per la valutazione e formazione del personale (si passa ad una media di 12% circa dei casi per i Comuni e del 25% dei casi per le Province).

In termini assoluti sembrano essere le amministrazioni della ripartizione geografica 1 ad avere una maggiore incidenza di esistenza di questi tipi di moduli formativi, per la formazione e la valutazione del personale.

Il sistema informativo del personale è più frequentemente connesso con il sistema informativo per la gestione di bilancio (53% dei casi). Raramente è connesso anche al sistema per la gestione degli acquisti di beni e servizi (5%) e ad altri sistemi di pianificazione e controllo (7%). Rilevante, è a tale proposito, comunque, che sono quasi la metà (47%) le amministrazioni che dichiarano di avere sì un sistema informativo per il personale ma che però esso non è connesso con alcun altro tipo di sistema informativo (tra quelli elencati, se altri ve ne possano essere).

Analogamente a quanto detto in precedenza, sono sempre i Comuni di maggiori dimensioni e le Province ad avere una maggiore incidenza di interconnessione tra sistema informativo del personale e altri sistemi informativi, per il controllo di gestione, la gestione di beni e acquisti e altri sistemi di pianificazione e controllo (rispettivamente, in media, il 12% e il 25% dei casi).

Anche a proposito del livello di interconnessione del sistema informativo del personale, emerge ulteriore conferma che sono le amministrazioni della ripartizione 1 quelle più carenti.

Il livello di condivisione del patrimonio informativo del sistema informativo del personale (grado di accessibilità per set di funzionalità alla generalità del personale di ente) è piuttosto basso: in oltre 2 casi su 3 (76%) nessuna delle funzionalità attive (tra quelle indicate) è accessibile da altro personale; lo è 1 volta su 5 (20%) dei casi il modulo relativo all'anagrafica; le altre funzionalità sono praticamente precluse al personale di ente.

Non emergono, a tale riguardo, particolarità connotanti tra tipologie di amministrazioni e/o loro appartenenza ad una delle tre ripartizioni geografiche, se non per il fatto che le amministrazioni della ripartizione 1 sono, paradossalmente, quelle che rendono il modulo dell'anagrafica maggiormente accessibile rispetto alle amministrazioni delle altre ripartizioni.

### 3.3 Relazioni interne ed esterne

### Forme di collaborazione con le altre unità organizzative e con gli organi di vertice

13 amministrazioni su 61 hanno dichiarato che l'UP non ha particolari forme di collaborazione con le altre unità organizzative dell'ente.

L'interscambio di dati, la pianificazione del personale e la consulenza interna sono le tre principali forme di collaborazione che l'UP ha con le altre unità e questo vale per circa la metà delle 48 amministrazioni che hanno forme di collaborazione attive: rispetto al totale delle 61 rispondenti, quindi, vale per circa 1 amministrazione su 3. Più rari sono gli UP che collaborano sulla base di progetti finalizzati (8 casi, con le unità di staff e 12 con le unità di line), per la quale la proporzione raggiunge al massimo il rapporto di 1 su 5 (con riferimento al campione; con riferimento agli UP che hanno forme di collaborazione attiva il rapporto è al massimo pari a 1 su 4).

Sono soprattutto gli UP delle amministrazioni di dimensioni maggiori, sia dei Comuni che quindi anche delle Province, a lavorare più spesso per progetti in collaborazione con altre unità organizzative. Mentre l'appartenenza degli UP ad una delle tre ripartizioni geografiche non rappresenta elemento di differenziazione significativo.

Se si guarda agli organi di vertice si nota che 6 amministrazioni (4 Comuni, 2 Province) hanno dichiarato di non avere alcuna delle forme di collaborazione elencate con gli organi di vertice: Sindaco o Presidente di Provincia, Segretario/Direttore generale, Organi di controllo interno, Assessorato di riferimento, altri Responsabili d'area.

Tabella 26

	Sindaco- Presidente	Segretario- Direttore generale	Organi di controllo interno	Proprio Assessorato	Responsabili altre unità
Progetti finalizzati	18,2%	40,0%	12,7%	29,1%	36,4%
Consulenza interna	38,2%	67,3%	34,5%	56,4%	61,8%
Interscambio dati	30,9%	60,0%	34,5%	49,1%	76,4%
Programmazione	40,0%	63,6%	21,8%	50,9%	45,5%

Nella Tabella 26 sono riportate le percentuali medie riferite alla numerosità delle amministrazioni che hanno indicato (per riga e colonna) di avere le forme di collaborazione elencate tra le possibili opzioni di risposta (per 55 amm.ni, dato che 6 non ne hanno indicata alcuna).

Dalla Tabella emerge che la collaborazione è più stretta con gli organi di vertice amministrativo quali il Segretario/Direttore generale e/o i Responsabili delle altre unità.

L'attività per progetti finalizzati è una di quelle meno praticate, in termini di interazione tra UP e contesto esterno. Questo si riflette nelle relazioni con il vertice, sia politico che amministrativo, dato è la forma di collaborazione meno praticata un po' con tutti i soggetti indicati, sebbene laddove presente riguarda, ancora una volta, il Segretario/Direttore generale e/o i Responsabili d'unità.

Mentre con i Responsabili d'area l'attività prevalente sembra essere quella dell'interscambio dati, con il Segretario/Direttore prevale l'attività di consulenza interna, così come la collaborazione con l'Assessorato di riferimento dell'UP.

Tabella 27

Comuni	Sindaco- Presidente	Segretario- Direttore generale	Organi di controllo interno	Proprio Assessorato	Responsabili altre unità
Progetti finalizzati	17,1%	40,0%	11,4%	28,6%	31,4%
Consulenza interna	37,1%	60,0%	34,3%	62,9%	60,0%
Interscambio dati	28,6%	51,4%	31,4%	48,6%	77,1%
Programmazione	37,1%	68,6%	22,9%	57,1%	42,9%

Province	Sindaco- Presidente	Segretario- Direttore generale	Organi di controllo interno	Proprio Assessorato	Responsabili altre unità
Progetti finalizzati	33,3%	33,3%	16,7%	16,7%	66,7%
Consulenza interna	50,0%	83,3%	33,3%	33,3%	66,7%
Interscambio dati	33,3%	50,0%	50,0%	16,7%	83,3%
Programmazione	66,7%	66,7%	33,3%	33,3%	83,3%

Se si guarda ai medesimi dati con riferimento alla tipologia di amministrazione (Tabella 27), si nota che:

- quando l'UP opera in un Comune ha un rapporto di collaborazione più stretto con il proprio Assessorato di riferimento e ha una funzione di consulenza interna al Segretario/Direttore meno frequente;
- quando l'UP opera in una Provincia sembra avere rapporti di collaborazione più frequenti con il vertice politico, con la Presidenza; esso ha anche un rapporto di collaborazione più frequente con il Segretario/Direttore generale, per il quale svolge una funzione di consulenza interna; per gli altri organi di vertice, quali quelli di controllo interno e i Responsabili di altre unità, intrattiene maggiori rapporti di interscambio di dati e per la programmazione risorse-attività.

I medesimi dati riferiti alle ripartizioni geografiche (Tabella 28) indicano che la collaborazione tra gli UP e i Responsabili delle altre unità organizzative si sostanzia sempre soprattutto nell'interscambio di dati. Mentre gli UP della ripartizione 1 e 2 collaborano con il proprio Assessorato di riferimento più per fornire consulenza interna, quelli della ripartizione 3 collaborano sempre mediante l'interscambio di dati. La consulenza interna agli organi di controllo viene erogata più spesso dagli UP delle amministrazioni della ripartizione geografica 3 rispetto a

quelli delle ripartizioni 1 e 2. Viceversa, mentre gli UP delle ripartizioni 1 e 2 collaborano con il vertice amministrativo (Segretario/Direttore generale) più per la consulenza interna che per altro, quelli della ripartizione 3 collaborano, oltre che per consulenze interne, anche per la programmazione. Per quel che attiene, infine, le relazioni di collaborazione con il vertice politico (Sindaco/Presidente), ciascuna ripartizione ha una tendenza divergente: la 1 collabora prevalentemente ai progetti finalizzati, la 2 sia per consulenze interne che per programmare, la 3 soprattutto a scopo di programmazione.

Tabella 28

Ripartizione 1	Sindaco- Presidente	Segretario- Direttore generale	Organi di controllo interno	Proprio Assessorato	Responsabili altre unità
Progetti finalizzati	33,3%	5,6%	27,8%	0,0%	27,8%
Consulenza interna	27,8%	72,2%	27,8%	72,2%	61,1%
Interscambio dati	22,2%	66,7%	27,8%	55,6%	77,8%
Programmazione	27,8%	61,1%	22,2%	72,2%	50,0%

Ripartizione 2	Sindaco- Presidente	Segretario- Direttore generale	Organi di controllo interno	Proprio Assessorato	Responsabili altre unità
Progetti finalizzati	25,0%	40,0%	15,0%	35,0%	45,0%
Consulenza interna	50,0%	65,0%	35,0%	55,0%	65,0%
Interscambio dati	35,0%	55,0%	50,0%	40,0%	70,0%
Programmazione	50,0%	60,0%	35,0%	45,0%	45,0%

Ripartizione 3	Sindaco- Presidente	Segretario- Direttore generale	Organi di controllo interno	Proprio Assessorato	Responsabili altre unità
Progetti finalizzati	29,4%	47,1%	17,6%	23,5%	35,3%
Consulenza interna	35,3%	64,7%	41,2%	41,2%	58,8%
Interscambio dati	35,3%	58,8%	23,5%	52,9%	82,4%
Programmazione	41,2%	70,6%	5,9%	35,3%	41,2%

## Soggetti che concorrono alla definizione di alcuni criteri di gestione del personale

Alcuni dei criteri di gestione del personale vengono definiti dall'UP in concorso con altri soggetti: che possono essere il Segretario/Direttore generale, gli organi di controllo interno, gli Assessorati, i Responsabili di altre unità organizzative, nonché le organizzazioni sindacali.

A tale proposito su 61 amministrazioni rispondenti solo 3 hanno dichiarato che nessuno di questi soggetti concorre in alcun modo alla definizione dei criteri di gestione dei processi elencati: sono stati elencati i processi di selezione, valutazione e formazione del personale, nonché di definizione del sistema di retribuzione variabile.

Le 3 amministrazioni in questione sono i Comuni di Foggia, di Montalto Uffugo di CS e di Bagheria di PA, rispettivamente delle ripartizioni geografiche 1, 2 e 3. A parte queste tutte le altre amministrazioni hanno confermato che tra i soggetti elencati e per i criteri di gestione indicati vi sono forme di concorso in atto nella presa di decisione (Tabella 29).

Emerge, infatti, che il vertice politico (Assessorati) partecipa residualmente alla definizione dei criteri, mentre partecipa più attivamente il vertice amministrativo (Segretario/Direttore generale).

Questi ultimi, infatti, intervengono spesso (in media 2 volte su 3) nella definizione dei criteri di selezione, di valutazione e di formazione del personale, nonché di definizione dei criteri di assegnazione del sistema retributivo variabile (sebbene in questo caso meno frequentemente).

In tema di retribuzione variabile, tra l'altro, emerge il ruolo spiccatamente attivo delle organizzazioni sindacali (2 volte su 3), essendo questo il processo sul quale esse si dimostrano più partecipi. Non contano comunque di attivarsi anche nella definizione di tutti e tre gli altri criteri, di selezione, valutazione e formazione del personale, essendo questi processi connessi al sistema retributivo (1 volta su 2).

Anche il contributo decisionale dei Responsabili delle altre unità appare di ampio spettro (1 volta su 2 in media) su tutti i criteri citati, sebbene in tema di selezione intervengano meno frequentemente (1 volta su 3 in media).

Gli Assessorati, infine, come già accennato hanno un ruolo abbastanza residuale, che di fatto si manifesta sulla definizione dei criteri di formazione (1 volta su 5) e soprattutto nei Comuni più che nelle Province.

La Tabella 30 riporta le medesime informazioni con dettaglio per tipologia di amministrazione. Come si può vedere non mancano i casi, sebbene pochi, nei quali gli Assessorati concorrano alla definizione di criteri propri del sistema di direzione del personale.

Tabella 29

Tubellu 27					
	Segretario- Direttore generale	Organi di controllo interno	Assessorati	Responsabili altre unità	Org.ni sindacali
Selezione	75,9%	12,1%	19,0%	37,9%	48,3%
Valutazione	79,3%	37,9%	8,6%	50,0%	44,8%
Formazione	69,0%	5,2%	25,9%	53,4%	48,3%
Retribuzione variabile	60,3%	22,4%	13,8%	48,3%	69,0%

Tabella 30

Tabella 30					
Comuni	Segretario- Direttore generale	Organi di controllo interno	Assessorati	Responsabili altre unità	Org.ni sindacali
Selezione	80,0%	12,0%	22,0%	38,0%	48,0%
Valutazione	82,0%	38,0%	10,0%	48,0%	46,0%
Formazione	74,0%	4,0%	26,0%	50,0%	50,0%
Retribuzione variabile	62,0%	18,0%	14,0%	48,0%	70,0%

Province	Segretario- Direttore generale	Organi di controllo interno	Assessorati	Responsabili altre unità	Org.ni sindacali
Selezione	50,0%	12,5%	0,0%	37,5%	50,0%
Valutazione	62,5%	37,5%	0,0%	62,5%	37,5%
Formazione	37,5%	12,5%	25,0%	75,0%	37,5%
Retribuzione variabile	50,0%	50,0%	12,5%	50,0%	62,5%

Per quanto riguarda la distinzione per tipologia di amministrazione, emerge che:

• quando l'UP opera in un Comune ha un rapporto di concorso alla presa di decisione dei criteri di gestione del personale ancora più stretto sia con il vertice amministrativo (Segreteria/D.G.), sia con il vertice politico (Assessorati);

• quando l'UP opera in una Provincia sembra avere un rapporto di concorso alla presa di decisione dei criteri di gestione del personale meno stretto con il vertice amministrativo e con quello politico; viceversa, nella definizione dei criteri di gestione della retribuzione variabile sembrano concorrere maggiormente gli organi di controllo interno e meno le organizzazioni sindacali. Nelle Province, inoltre, la partecipazione attiva alla definizione dei criteri è maggiore anche per i Responsabili delle altre unità organizzative.

Il livello e tipo di concorso alla definizione dei criteri di gestione del personale da parte del vertice amministrativo (Segretario/D.G.) resta il medesimo per le tre ripartizioni geografiche (Tabella 31), sebbene quella di Sicilia e Sardegna (rip. 3) sembra essere la ripartizione nella quale la selezione e la valutazione sono due processi nei quali il vertice amministrativo interviene quasi regolarmente (4 volte su 5 in media).

La partecipazione ai processi decisionali da parte degli organi di controllo interno sembra meno rilevante nelle amministrazioni della ripartizione geografica 1, sebbene per quel che riguarda la valutazione essi intervengano a stabilire i criteri 1 volta su 2 nelle amministrazioni della ripartizione 2. Sempre per queste amministrazioni, si rileva il concorso attivo più rilevante da parte degli Assessorati nella definizione dei criteri per la formazione del personale (quasi 1 volta su 2).

Tabella 31

1 abena 5 i					
Ripartizione 1	Segretario- Direttore generale	Organi di controllo interno	Assessorati	Responsabili altre unità	Org.ni sindacali
Selezione	68,4%	15,8%	15,8%	10,5%	47,4%
Valutazione	78,9%	31,6%	5,3%	36,8%	47,4%
Formazione	68,4%	0,0%	15,8%	42,1%	47,4%
Retribuzione variabile	68,4%	21,1%	10,5%	31,6%	84,2%

Ripartizione 2	Segretario- Direttore generale	Organi di controllo interno	Assessorati	Responsabili altre unità	Org.ni sindacali
Selezione	71,4%	14,3%	23,8%	57,1%	52,4%
Valutazione	76,2%	47,6%	9,5%	61,9%	52,4%
Formazione	71,4%	9,5%	38,1%	57,1%	61,9%
Retribuzione variabile	52,4%	28,6%	14,3%	52,4%	66,7%

Ripartizione 3	Segretario- Direttore generale	Organi di controllo interno	Assessorati	Responsabili altre unità	Org.ni sindacali
Selezione	88,9%	5,6%	16,7%	44,4%	44,4%
Valutazione	83,3%	33,3%	11,1%	50,0%	33,3%
Formazione	66,7%	5,6%	22,2%	61,1%	33,3%
Retribuzione variabile	61,1%	16,7%	16,7%	61,1%	55,6%

Mentre per quel che riguarda i Responsabili delle altre unità, il loro concorso alla definizione dei criteri è sempre rilevante per tutte le ripartizioni, sebbene nelle amministrazioni della ripartizione 1 sembri esservi un'incidenza minore (1 volta su 3 anziché 1 volta su 2).

E' questa la ripartizione, infatti, nella quale il ruolo decisionale delle organizzazioni sindacali è più robusto, arrivando a sfiorare il 50% dei casi per la selezione, la valutazione e la formazione e a

superare l'80% dei casi nella definizione dei criteri di gestione del sistema retributivo premiante. La ripartizione, invece, nella quale il ruolo delle organizzazioni sindacali è minore è la 3.

# Funzioni esercitate in collaborazione con altre unità organizzative e con altri soggetti

Tre amministrazioni hanno dichiarato di non avere attiva alcuna forma di partecipazione, da parte degli altri soggetti, nell'esercizio delle funzioni di valutazione del personale, analisi dei fabbisogni formativi, pianificazione del lavoro per progetti, definizione dei fabbisogni di personale e ricorso al lavoro flessibile. Queste 3 amministrazioni sono la Provincia di Foggia e di nuovo i Comuni di Montalto Uffugo di CS e di Bagheria di PA, rispettivamente delle ripartizioni geografiche 1, 2 e 3. In assoluto, in linea generale, è nella definizione dei fabbisogni di personale che i diversi soggetti elencati concorrono alla gestione del personale: sono, ancora, il Segretario/D.G., gli Assessorati, i Responsabili delle altre unità organizzative e le organizzazioni sindacali.

Tabella 32

Tabella 32	Segretario- Direttore generale	Assessorati	Responsabili altre unità	Org.ni sindacali
Valutazione del personale	60,3%	6,9%	56,9%	25,9%
Analisi dei fabbisogni formativi	63,8%	25,9%	63,8%	36,2%
Pianificazione per progetti	48,3%	22,4%	43,1%	27,6%
Definizione fabbisogni di personale	81,0%	39,7%	60,3%	50,0%
Ricorso al lavoro flessibile	32,8%	20,7%	41,4%	22,4%

Tabella 33

Comuni	Segretario- Direttore generale	Assessorati	Responsabili altre unità	Org.ni sindacali
Valutazione del personale	60,8%	7,8%	54,9%	27,5%
Analisi dei fabbisogni formativi	66,7%	27,5%	60,8%	37,3%
Pianificazione per progetti	49,0%	23,5%	41,2%	27,5%
Definizione fabbisogni di personale	84,3%	41,2%	58,8%	51,0%
Ricorso al lavoro flessibile	33,3%	21,6%	35,3%	19,6%

Province	Segretario- Direttore generale	Assessorati	Responsabili altre unità	Org.ni sindacali
Valutazione del personale	57,1%	0,0%	71,4%	14,3%
Analisi dei fabbisogni formativi	42,9%	14,3%	85,7%	28,6%
Pianificazione per progetti	42,9%	14,3%	57,1%	28,6%
Definizione fabbisogni di personale	57,1%	28,6%	71,4%	42,9%
Ricorso al lavoro flessibile	28,6%	14,3%	85,7%	42,9%

I dati riferiti alle amministrazioni suddivise per tipologia (Tabella 33) indicano che:

• quando l'UP opera in un Comune si conferma la tendenza delineata, di un ruolo più debole degli Assessorati, ad eccezione che per la definizione dei fabbisogni di personale, e dell'esercizio di un ruolo rilevante da parte del vertice amministrativo (Segretario/D.G.) e, in parte, delle organizzazioni sindacali;

quando l'UP opera in una Provincia appaiono meno rilevanti i ruoli svolti dal vertice amministrativo (Segretario/D.G.) e, in parte, dalle organizzazioni sindacali. Per le Province, comunque, le organizzazioni sindacali svolgono un ruolo forte per la definizione dei fabbisogni di personale e per il ricorso al lavoro flessibile. Appare forte anche il ruolo dei Responsabili delle altre unità per la definizione dei fabbisogni di personale, dei fabbisogni formativi e per il ricorso al lavoro flessibile.

Tabella 34

Ripartizione 1	Segretario- Direttore generale	Assessorati	Responsabili altre unità	Org.ni sindacali
Valutazione del personale	73,7%	5,3%	42,1%	36,8%
Analisi dei fabbisogni formativi	73,7%	36,8%	57,9%	47,4%
Pianificazione per progetti	42,1%	26,3%	36,8%	21,1%
Definizione fabbisogni di personale	84,2%	36,8%	57,9%	52,6%
Ricorso al lavoro flessibile	31,6%	5,3%	26,3%	15,8%

Ripartizione 2	Segretario- Direttore generale	Assessorati	Responsabili altre unità	Org.ni sindacali
Valutazione del personale	42,9%	9,5%	66,7%	28,6%
Analisi dei fabbisogni formativi	52,4%	19,0%	76,2%	42,9%
Pianificazione per progetti	42,9%	19,0%	61,9%	38,1%
Definizione fabbisogni di personale	76,2%	47,6%	66,7%	66,7%
Ricorso al lavoro flessibile	23,8%	28,6%	52,4%	33,3%

Ripartizione 3	Segretario- Direttore generale	Assessorati	Responsabili altre unità	Org.ni sindacali
Valutazione del personale	66,7%	5,6%	61,1%	11,1%
Analisi dei fabbisogni formativi	66,7%	22,2%	55,6%	16,7%
Pianificazione per progetti	61,1%	22,2%	27,8%	22,2%
Definizione fabbisogni di personale	83,3%	33,3%	55,6%	27,8%
Ricorso al lavoro flessibile	44,4%	27,8%	44,4%	16,7%

Per quanto riguarda la distribuzione per ripartizioni geografiche (Tabella 34) emerge che nelle amministrazioni della ripartizione 1 è più forte che altrove il ruolo del vertice amministrativo (Segretario/D.G.); qui, inoltre, gli Assessorati intervengono più che altrove anche nella definizione dei fabbisogni formativi (oltre che nella definizione dei fabbisogni di personale, attivismo presente anche per le altre PA); in linea generale le amministrazioni di questa ripartizione sembrano presentare regolarità, in termini di partecipazione dei diversi attori, nella definizione dei fabbisogni formativi e di personale.

Nelle amministrazioni della ripartizione 2 è più rilevante il ruolo svolto dai Responsabili delle altre unità e dalle organizzazioni sindacali, sebbene permanga il ruolo attivo anche da parte del vertice amministrativo (ma in misura minore ché nella rip. 1); questa considerazione vale sempre per la definizione dei fabbisogni di personale ché di formazione del personale. In questa ripartizione appare più forte il ruolo delle organizzazioni sindacali.

Le amministrazioni della ripartizione 3, infine, contrariamente a quelle della rip. 2 fanno registrare un ruolo minore da parte delle organizzazioni sindacali e degli Assessorati nella gestione dei processi indicati.

# Ricorso a servizi esterni da parte dell'unità personale

I servizi che l'UP tende ad acquistare all'esterno sono in grande preponderanza riferiti alla formazione del personale; in misura residuale essi fanno ricorso ai Ced esterni per la gestione della contabilità del personale (10% circa) e in misura ancora più ridotta fanno ricorso alle consulenze specialistiche esterne, per la gestione degli aspetti amministrativi del personale (7% circa) e la gestione di aspetti di direzione del personale (8%).

Il 30% circa delle amministrazioni, infine, ha dichiarato di non fare ricorso ad alcuna forma di acquisizione esterna di servizi tra quelli elencati.

L'incidenza delle amministrazioni che rientrano in questo insieme aumenta al 40% circa se si considerano i soli Comuni di medio - grandi dimensioni (50-300 mila ab.).

Al contrario, se si guarda ai dati delle sole Province sono solo il 12% quelle che non acquistano i servizi indicati all'esterno. Esse, infatti, ricorrono 1 volta su 4 ai Ced e 1 volta su 4 alle consulenze specialistiche esterne. Analogamente ai Comuni, infine, acquistano servizi formativi nel 60% dei casi.

Per quel che riguarda le ripartizioni geografiche l'unica differenziazione emerge per le amministrazioni della rip. 2, che fanno meno ricorso alle consulenze specialistiche esterne, e per le amministrazioni della rip. 3, che fanno meno ricorso all'acquisto dall'esterno di servizi formativi per il personale.

# Strumenti utilizzati per comunicare con il personale

Quasi tutte le amministrazioni (95%) dichiara di utilizzare sempre strumenti essenzialmente tradizionali per comunicare con il personale.

Nel 40% dei casi dichiarano di ricorrere anche a strumenti telematici, e in misura più residuale a strumenti quali le newsletter interne (attorno al 10% dei casi), i referenti interni nelle altre aree e altro ancora.

L'impiego di strumenti aggiuntivi oltre a quelli tradizionali è più ricorrente, sebbene di poco (15% dei casi) nei Comuni di maggiori dimensioni (50-300 mila ab.) e nelle Province, dove l'incidenza dichiarata arriva al 30% in media.

L'appartenenza ad una delle tre ripartizioni geografiche da parte delle amministrazioni non è elemento differenziante in merito a questo aspetto.

#### 3.4 Interazioni con il mercato del lavoro

# Forme di pubblicizzazione finalizzate alla selezione del personale

Le forme di pubblicizzazione che le amministrazioni hanno dichiarato di utilizzare ai fini della selezione del personale sono, in ordine di frequenza:

- canali di tipo tradizionale (74%);
- web (67%);
- stampa (62%);
- centri provinciali per l'impiego (47%);
- altre PA (41%);
- agenzie di reclutamento e selezione (15%);
- esperti esterni (7%);
- albi professionali (5%);
- istituzioni scolastiche e formative (1%).

Se si considerano le sole Province si nota che non c'è ricorso alcuno ad esperti esterni, albi professionali, istituzioni scolastiche e formative.

L'appartenenza ad una delle tre ripartizioni geografiche da parte delle amministrazioni non è elemento differenziante in merito a questo aspetto.

#### Ricorso alla mobilità del personale

L'istituto della mobilità del personale viene impiegato da quasi tutte le amministrazioni. Fanno eccezione 3 Comuni: S. Vito dei Normanni di BR, Putignano di BA e Bagheria di PA.

Di fatto, tutte le altre amministrazioni hanno dichiarato di utilizzare, in uguale misura, la mobilità, sia interna, sia esterna, in entrata e in uscita. Stessa indicazione viene per le Province e quindi vale per tutte e tre le ripartizioni geografiche.

#### Fornitori dei servizi formativi

Il ruolo preponderante di fornitori dei centri di formazione è confermato dalle statistiche relative ai servizi formativi. Essi risultano fornitori delle PA rispondenti nel 92% dei casi; ai centri si associano le scuole superiori per le PA (31%), le università (28%) e i singoli docenti e/o formatori esterni (20%). I Comuni di Canosa di Puglia di BA e di Siracusa hanno anche dei propri centri di formazione.

I dati delle sole Province si differenziano rispetto a quelli riportati e valevoli anche per i Comuni. Le Province, infatti, hanno dichiarato di fare sempre ricorso 2 volte su 3 ai centri di formazione esterni e che docenti e formatori, scuole superiori e università hanno il medesimo peso.

L'appartenenza ad una delle tre ripartizioni geografiche da parte delle amministrazioni non è elemento differenziante in merito a questo aspetto.

## 4. FUNZIONI DI DIREZIONE DEL PERSONALE

#### 4.1 Processi attivati

## Funzioni di gestione del personale attivate

In linea generale, considerando l'intero campione, appaiono più deboli in quanto meno frequentemente attivate, le funzioni: politiche di flessibilità (1 su 2 non l'ha attivata), definizione delle politiche del personale e pianificazione (entrambe, 2 su 5 non le hanno attivate). Altre funzioni rilevanti però non sono sempre state attivate: valutazione e carriere, sviluppo e formazione (1 su 5 amm.ni non le hanno attivate).

Tabella 35

Tipologia di amministrazioni	Tutte	Tipo	logia	
	Tutte	Comuni	Province	
Definizione delle politiche del personale	59,0%	56,6%	75,0%	
Pianificazione	65,6%	64,2%	75,0%	
Valutazione e carriere	78,7%	77,4%	87,5%	
Sviluppo e formazione	80,3%	77,4%	100,0%	
Reclutamento, selezione e mobilità	93,4%	92,5%	100,0%	
Politiche di flessibilità	50,8%	49,1%	62,5%	
Gestione ordinaria retribuzioni e previdenza	91,8%	90,6%	100,0%	
Retribuzioni	78,7%	75,5%	100,0%	
Disciplina dei RL e contenzioso	86,9%	84,9%	100,0%	
Contrattazione e relazioni sindacali	93,4%	92,5%	100,0%	

I dati della Tabella 36 indicano, inoltre, che le amministrazioni della ripartizione 1 non hanno alti tassi di attivazione per circa la metà dei processi elencati e per questo appare il gruppo più debole sotto questo profilo: definizione delle politiche del personale, pianificazione, valutazione e carriere, sviluppo e formazione, politiche di flessibilità e retribuzioni.

Tabella 36

Ripartizioni geografiche	Tutte	Ripa	rtizione geogra	ıfiche
	Tutte	Rip. 1	Rip. 2	Rip.3
Definizione delle politiche del personale	59,0%	60,0%	50,0%	68,4%
Pianificazione	65,6%	65,0%	63,6%	68,4%
Valutazione e carriere	78,7%	65,0%	86,4%	84,2%
Sviluppo e formazione	80,3%	75,0%	77,3%	89,5%
Reclutamento, selezione e mobilità	93,4%	95,0%	100,0%	84,2%
Politiche di flessibilità	50,8%	50,0%	40,9%	63,2%
Gestione ordinaria retribuzioni e previdenza	91,8%	90,0%	90,9%	94,7%
Retribuzioni	78,7%	75,0%	77,3%	84,2%
Disciplina dei RL e contenzioso	86,9%	95,0%	77,3%	89,5%
Contrattazione e relazioni sindacali	93,4%	90,0%	90,9%	100,0%

Le amministrazioni della ripartizione 2 non sempre hanno attivato le funzioni di: definizione delle politiche, pianificazione, politiche di flessibilità, retribuzioni e disciplina dei rapporti di lavoro e contenzioso.

Per quanto riguarda la ripartizione 3, infine, risultano deboli i processi di definizione delle politiche del personale, pianificazione, reclutamento selezione e mobilità, politiche di flessibilità.

# Stadio di sviluppo delle funzioni

I dati relativi allo stadio di sviluppo raggiunto dalle funzioni di gestione del personale, per l'insieme del campione (Tabella 37) o per i due insiemi di tipologie di amministrazioni (Tabella 38) confermano sostanzialmente le informazioni emerse in merito alle "funzioni attivate", riportate nel paragrafo precedente.

Tabella 37

	Non attivato	In fase di attivazione	Già attivato
Definizione delle politiche del personale	39,3%	16,4%	44,3%
Pianificazione	31,1%	19,7%	49,2%
Valutazione e carriere	19,7%	13,1%	67,2%
Sviluppo e formazione	18,0%	26,2%	55,7%
Reclutamento e selezione	9,8%	6,6%	83,6%
Mobilità	3,3%	6,6%	90,2%
Politiche di flessibilità	47,5%	13,1%	39,3%
Gestione ordinaria retribuzioni e previdenza	8,2%	0,0%	91,8%
Retribuzioni	21,3%	0,0%	78,7%
Disciplina rapporti di lavoro e contenzioso	13,1%	1,6%	85,2%
Contrattazione e relazioni sindacali	3,3%	1,6%	95,1%
Comunicazione interna	18,0%	13,1%	68,9%
Gestione e sviluppo del sistema informativo	16,4%	24,6%	59,0%

Tabella 38

Comuni	Non attivato	In fase di attivazione	Già attivato
Definizione delle politiche del personale	41,5%	15,1%	43,4%
Pianificazione	32,1%	18,9%	49,1%
Valutazione e carriere	20,8%	13,2%	66,0%
Sviluppo e formazione	20,8%	26,4%	52,8%
Reclutamento e selezione	9,4%	7,5%	83,0%
Mobilità	3,8%	7,5%	88,7%
Politiche di flessibilità	49,1%	15,1%	35,8%
Gestione ordinaria retribuzioni e previdenza	9,4%	0,0%	90,6%
Retribuzioni	24,5%	0,0%	75,5%
Disciplina rapporti di lavoro e contenzioso	15,1%	1,9%	83,0%
Contrattazione e relazioni sindacali	3,8%	1,9%	94,3%
Comunicazione interna	15,1%	13,2%	71,7%
Gestione e sviluppo del sistema informativo	18,9%	28,3%	52,8%

Province	Non attivato	In fase di attivazione	Già attivato
Definizione delle politiche del personale	25,0%	25,0%	50,0%
Pianificazione	25,0%	25,0%	50,0%
Valutazione e carriere	12,5%	12,5%	75,0%
Sviluppo e formazione	0,0%	25,0%	75,0%
Reclutamento e selezione	12,5%	0,0%	87,5%
Mobilità	0,0%	0,0%	100,0%
Politiche di flessibilità	37,5%	0,0%	62,5%
Gestione ordinaria retribuzioni e previdenza	0,0%	0,0%	100,0%
Retribuzioni	0,0%	0,0%	100,0%
Disciplina rapporti di lavoro e contenzioso	0,0%	0,0%	100,0%
Contrattazione e relazioni sindacali	0,0%	0,0%	100,0%
Comunicazione interna	37,5%	12,5%	50,0%
Gestione e sviluppo del sistema informativo	0,0%	0,0%	100,0%

Le informazioni aggiuntive che emergono riguardano le funzioni in fase di attivazione. E' infatti vero che laddove le funzioni risultano più deboli, meno frequentemente attivate, sono anche più spesso in fase di attivazione; per cui, sebbene le amministrazioni non abbiano attivato determinati processi dichiarano di averli in corso di attivazione. Questa considerazione sembrerebbe valere soprattutto per la pianificazione, lo sviluppo e la formazione e per il sistema informativo di gestione del personale. Per quel che riguarda le Province (Tabella 38, 2° prospetto), due di esse dichiarano di stare lavorando anche sulla comunicazione interna.

# 4.2 Rilevanza dei processi

#### Percentuale di rilevanza attribuita alle funzioni esercitate

La Provincia di Cagliari e i Comuni di Pagani di SA e di Bagheria di PA sono le uniche 3 amministrazioni che hanno dichiarato di non avere elementi sufficienti per indicare quale rilevanza relativa attribuire ai processi elencati nell'ambito del proprio sistema di gestione del personale<sup>5</sup>.

L'insieme delle amministrazioni rispondenti (Tabella 39) ha attribuito una maggiore rilevanza, in termini relativi, ai processi di gestione ordinaria retribuzione e previdenza, retribuzioni, contrattazione e relazioni sindacali, disciplina dei rapporti di lavoro e contenzioso.

Se si guarda alle sole Province si nota che esse tendono ad attribuire maggiore rilevanza, rispetto ai Comuni alle funzioni di gestione ordinaria retribuzioni e previdenza, valutazione e carriere, sviluppo e formazione, reclutamento e selezione, contrattazione e relazioni sindacali.

Significativo è che l'appartenenza da parte delle amministrazioni ad una delle tre ripartizioni geografiche non rappresenti elemento discriminante affinché l'importanza relativa attribuita ai processi sia significativamente differente tra raggruppamenti geografici (Tabella 40).

47

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> L'insieme delle amministrazioni, inoltre, ha inteso il quesito 4.2.1 analogamente al quesito 4.2.2, senza fornire dati significativamente differenti per i due prospetti riportati nel questionario d'indagine.

Tabella 39

	% di rilevanza			
	Tutte	Tipologia		
	Tutte	Comuni	Province	
Definizione delle politiche del personale	6,0%	5,7%	8,6%	
Pianificazione	5,2%	4,9%	7,4%	
Valutazione e carriere	6,5%	6,0%	10,3%	
Sviluppo e formazione	7,1%	6,8%	9,6%	
Reclutamento e selezione	7,4%	7,1%	9,4%	
Mobilità	6,6%	6,7%	5,4%	
Politiche di flessibilità	2,5%	2,5%	4,0%	
Gestione ordinaria retribuzioni e previdenza	15,5%	15,9%	12,1%	
Retribuzioni	10,5%	11,1%	5,7%	
Disciplina rapporti di lavoro e contenzioso	9,2%	9,3%	7,7%	
Contrattazione e relazioni sindacali	10,5%	10,7%	9,3%	
Comunicazione interna	5,7%	6,0%	3,0%	
Gestione e sviluppo del sistema informativo	7,3%	7,3%	7,5%	
Totale	100 %	100 %	100 %	

Tabella 40

	% di rilevanza				
	Т	Ripartizione geog			
	Tutte	Rip. 1	Rip. 2	Rip. 3	
Definizione delle politiche del personale	6,0%	4,5%	6,4%	7,6%	
Pianificazione	5,2%	5,8%	4,2%	5,9%	
Valutazione e carriere	6,5%	5,0%	7,0%	7,8%	
Sviluppo e formazione	7,1%	7,4%	6,8%	7,4%	
Reclutamento e selezione	7,4%	8,0%	7,4%	6,7%	
Mobilità	6,6%	8,0%	7,0%	4,5%	
Politiche di flessibilità	2,5%	2,5%	1,2%	4,6%	
Gestione ordinaria retribuzioni e previdenza	15,5%	17,0%	16,2%	12,9%	
Retribuzioni	10,5%	10,2%	8,3%	11,6%	
Disciplina rapporti di lavoro e contenzioso	9,2%	8,8%	10,5%	8,1%	
Contrattazione e relazioni sindacali	10,5%	9,6%	11,3%	10,7%	
Comunicazione interna	5,7%	5,1%	5,9%	6,1%	
Gestione e sviluppo del sistema informativo	7,3%	8,1%	7,8%	6,1%	
Totale	100 %	100 %	100 %	100 %	

#### 4.3 Connessione tra processi

# Piano strategico di direzione del personale

Su 61 amministrazioni 45 non hanno un Piano strategico del personale: quasi il 74% del campione.

Se si guarda ai soli Comuni l'incidenza aumenta al 78%; praticamente ce l'hanno solo 12 Comuni su 53. Ulteriore aumento ha questa incidenza se si considerano i Comuni di medio – piccole dimensioni (15-50 mila ab.): 83%; in questo ultimo caso sono solamente 6 le amministrazioni che hanno dichiarato di averlo.

Se si guarda alle sole Province si osserva che esattamente la metà di esse dichiara di avere un Piano strategico del personale.

La Tabella 46 indica che sono soprattutto le amministrazioni della ripartizione geografica 3 ad avere la più alta incidenza di assenza di un Piano strategico del personale, sebbene le differenze tra gruppi non appaiano così evidenti.

### Sistema di gestione per Modello di competenze

Analoghe statistiche riguardano l'esistenza di un sistema di gestione del personale per Modello delle competenze: non vige questo sistema in 47 amministrazioni su 61, con un'incidenza del 77%.

E' questo esattamente il dato che si riferisce anche all'insieme dei Comuni, dei quali 12 su 53 dichiara di avere un sistema basato sul modello delle competenze. Tra i Comuni di minori dimensioni sono solamente 9 quelli che hanno dichiarato di averlo; mentre tra i Comuni di maggiori dimensioni ce l'hanno in 3 amministrazioni.

Per quel che riguarda le Province solo 2 dichiarano di averlo: le Province di Salerno e Potenza.

Data la presenza di queste due Province, entrambe appartenenti alla ripartizione geografica 2, questa risulta essere quella con il maggiore tasso di incidenza del sistema di gestione per modello delle competenze (Tabella 42). E' comunque evidente che questo sistema è piuttosto poco praticato un po' ovunque.

## Piano triennale di fabbisogno del personale

Circa i fabbisogni di personale la situazione è esattamente ribaltata, dato che sono solo 8 (il 13%) le amministrazioni che hanno dichiarato di non avere il Piano triennale di fabbisogno del personale.

Di questi 4 sono Comuni di minori dimensioni e 3 di maggiori dimensioni; 1 è una Provincia (di Cagliari).

Il tasso di copertura del Piano triennale di fabbisogno del personale è comunque maggiore nell'insieme delle amministrazioni della ripartizione geografica 1 rispetto a quelle delle ripartizioni 2 e 3.

Tabella 41

Ripartizione				Tipologia di Amministrazione		
geografica				Comune	Provincia	Total
Abruzzo, Molise,	Esistenza piano	No	Count	14		14
Puglia	strategico		% of Total	70,0%		70,0%
	personale	Sì	Count	5	1	6
			% of Total	25,0%	5,0%	30,0%
	Total		Count	19	1	20
			% of Total	95,0%	5,0%	100,0%
Campania,	Esistenza piano	No	Count	15	1	16
Basilicata,	strategico		% of Total	68,2%	4,5%	72,7%
Calabria	personale  Total	Sì	Count	3	3	6
			% of Total	13,6%	13,6%	27,3%
			Count	18	4	22
			% of Total	81,8%	18,2%	100,0%
Sardegna,	Esistenza piano	No	Count	12	3	15
Sicilia	strategico		% of Total	63,2%	15,8%	78,9%
	personale	Sì	Count	4		4
			% of Total	21,1%		21,1%
	Total		Count	16	3	19
			% of Total	84,2%	15,8%	100,0%

Tabella 42

Ripartizione					Tipologia di Amministrazione	
geografica				Comune	Provincia	Total
Abruzzo,	Esistenza sistema	No	Count	15	1	16
Molise, Puglia	di gestione per		% of Total	75,0%	5,0%	80,0%
	modello	Sì	Count	4		4
	competenze		% of Total	20,0%		20,0%
	Total		Count	19	1	20
			% of Total	95,0%	5,0%	100,0%
Campania,	Esistenza sistema	No	Count	14	2	16
Basilicata,	di gestione per		% of Total	63,6%	9,1%	72,7%
Calabria	modello competenze	Sì	Count	4	2	6
			% of Total	18,2%	9,1%	27,3%
	Total		Count	18	4	22
			% of Total	81,8%	18,2%	100,0%
Sardegna,	Esistenza sistema	No	Count	12	3	15
Sicilia	di gestione per		% of Total	63,2%	15,8%	78,9%
	modello	Sì	Count	4		4
	competenze		% of Total	21,1%		21,1%
	Total		Count	16	3	19
			% of Total	84,2%	15,8%	100,0%

Tabella 43

Ripartizione				Tipologia di Amministrazione		
geografica				Comune	Provincia	Total
Abruzzo, Molise,	Esistenza piano	No	Count	1		1
Puglia	triennale		% of Total	5,0%		5,0%
	fabbisogno personale	Sì	Count	18	1	19
	personale		% of Total	90,0%	5,0%	95,0%
	Total		Count	19	1	20
			% of Total	95,0%	5,0%	100,0%
Campania,	Esistenza piano triennale fabbisogno personale	No	Count	4		4
Basilicata,			% of Total	18,2%		18,2%
Calabria		Sì	Count	14	4	18
			% of Total	63,6%	18,2%	81,8%
	Total		Count	18	4	22
			% of Total	81,8%	18,2%	100,0%
Sardegna,	Esistenza piano	No	Count	2	1	3
Sicilia	triennale		% of Total	10,5%	5,3%	15,8%
	fabbisogno	Sì	Count	14	2	16
	personale		% of Total	73,7%	10,5%	84,2%
	Total		Count	16	3	19
			% of Total	84,2%	15,8%	100,0%

# Connessione tra sistemi di direzione del personale

I dati riportati nelle Tabelle che seguono indicano, già a prima vista, che le connessioni tra i processi di direzione del personale sono piuttosto poche.

Persino la connessione dichiarata tra il sistema di valutazione del personale e i sistemi di gestione della retribuzione e di gestione delle carriere, che sono i due *set* di processi che tra quelli elencati registrano i più alti valori di incidenza, si attestano sulla metà delle amministrazioni. Questo vuol dire che nell'altra metà non vige nemmeno un collegamento tra il sistema di valutazione e il sistema retributivo o il sistema delle carriere. I dati migliorano un po' se si guarda alle sole Province. Molte, in assoluto, sono le amministrazioni che dichiarano che non vige nessun tipo di connessione tra i sistemi indicati.

Tabella 44

	Tutti	Reclutamento e selezione	Pianificazione del personale	Valutazione del personale
Carriere		32,8%	21,3%	42,6%
Formazione		21,3%	21,3%	18,0%
Flessibilità		13,1%	-	-
Mobilità		29,5%	-	-
Comunicazione interna		-	18,0%	19,7%
Relazioni sindacali		-	39,3%	-
Retribuzione		-	-	57,4%
Nessuno di quelli elencati		50,8%	47,5%	27,9%

Comuni	Reclutamento e selezione	Pianificazione del personale	Valutazione del personale
Carriere	34,0%	22,6%	39,6%
Formazione	18,9%	20,8%	17,0%
Flessibilità	13,2%	-	-
Mobilità	30,2%	-	-
Comunicazione interna	-	18,9%	18,9%
Relazioni sindacali	-	34,0%	-
Retribuzione	-	-	56,6%
Nessuno di quelli elencati	49,1%	52,8%	30,2%

Province	Reclutamento e selezione	Pianificazione del personale	Valutazione del personale
Carriere	25,0%	12,5%	62,5%
Formazione	37,5%	25,0%	25,0%
Flessibilità	12,5%	-	-
Mobilità	25,0%	-	-
Comunicazione interna	=	12,5%	25,0%
Relazioni sindacali	=	75,0%	-
Retribuzione	-	-	62,5%
Nessuno di quelli elencati	62,5%	12,5%	12,5%

Nelle amministrazioni della ripartizione 1 le statistiche migliorano e sembrano migliori rispetto a quelle delle amministrazioni delle ripartizioni 2 e 3.

Nella ripartizione 2 si osservano valori similari a quelli valevoli per l'intero campione, mentre nella ripartizione 3 si osservano i più bassi livelli di connessione tra processi delle tre ripartizioni confrontate. In queste amministrazioni sono attive poche connessioni e per questo anche i nessi con le relazioni sindacali appaiono più deboli che altrove.

Tabella 45

Ripartizione 1	Reclutamento e selezione	Pianificazione del personale	Valutazione del personale
Carriere	35,0%	40,0%	55,0%
Formazione	20,0%	40,0%	20,0%
Flessibilità	15,0%	-	-
Mobilità	40,0%	-	-
Comunicazione interna	-	10,0%	15,0%
Relazioni sindacali	-	45,0%	-
Retribuzione	-	-	55,0%
Nessuno di quelli elencati	45,0%	30,0%	30,0%

Ripartizione 2	Reclutamento e selezione	Pianificazione del personale	Valutazione del personale
Carriere	50,0%	22,7%	45,5%
Formazione	27,3%	13,6%	22,7%
Flessibilità	13,6%	-	-
Mobilità	36,4%	-	-
Comunicazione interna	-	22,7%	27,3%
Relazioni sindacali	-	50,0%	-
Retribuzione	-	-	63,6%
Nessuno di quelli elencati	45,5%	50,0%	27,3%

Ripartizione 3	Reclutamento e selezione	Pianificazione del personale	Valutazione del personale
Carriere	10,5%	0,0%	26,3%
Formazione	15,8%	10,5%	10,5%
Flessibilità	10,5%	-	-
Mobilità	10,5%	-	-
Comunicazione interna	-	21,1%	15,8%
Relazioni sindacali	-	21,1%	-
Retribuzione	-	-	52,6%
Nessuno di quelli elencati	63,2%	63,2%	26,3%

#### 5. POLITICHE DI DIREZIONE DEL PERSONALE

# 5.1 Orientamento delle politiche

Finalità prioritaria perseguita nell'applicazione dei sistemi di gestione del personale

Il Comune di Bagheria di PA è l'unica amministrazione non rispondente, che ha dichiarato di non avere elementi sufficienti per potersi riconoscere univocamente in una delle tre tipologie di orientamento delle politiche di gestione del personale elencate nel questionario di rilevazione.

Tabella 46

	Orientamento prevalente			
	Tutte	Tipologia		
	Tutte	Comuni	Province	
Amministrazione delle risorse	51,7%	55,8%	25,0%	
Perseguimento di obiettivi di gestione operativa	23,3%	25,0%	12,5%	
Sviluppo delle competenze interne e individuali	25,0%	19,2%	62,5%	
Totale	100%	100%	100%	

Tabella 47

D: .:.				Tipologia di Amministrazione		
Ripartizione geografica				Comune	Provincia	Total
Abruzzo,	Finalità	Amministrazione	Count	12		12
Molise,	prioritaria	delle risorse	% of Total	60,0%		60,0%
Puglia	dell'HRM	Perseguimento di	Count	3		3
		obiettivi di gestione	% of Total			
		operativa		15,0%		15,0%
		Sviluppo delle	Count	4	1	5
		competenze	% of Total	20,0%	5,0%	25,0%
	Total		Count	19	1	20
			% of Total	95,0%	5,0%	100,0%
Campania,	Finalità	Amministrazione	Count	10		10
Basilicata,	prioritaria dell'HRM	delle risorse	% of Total	45,5%		45,5%
Calabria	dell'HRIVI	Perseguimento di	Count	4		4
		obiettivi di gestione operativa	% of Total			
		operativa		18,2%		18,2%
		Sviluppo delle	Count	4	4	8
		competenze	% of Total	18,2%	18,2%	36,4%
	Total		Count	18	4	22
			% of Total	81,8%	18,2%	100,0%
Sardegna,	Finalità	Amministrazione	Count	7	2	9
Sicilia	prioritaria dell'HRM	delle risorse	% of Total	38,9%	11,1%	50,0%
	ueii nnivi	Perseguimento di	Count	6	1	7
		obiettivi di gestione operativa	% of Total	00.054	[	00.65
		ορειαιίνα		33,3%	5,6%	38,9%
		Sviluppo delle	Count	2		2
		competenze	% of Total	11,1%		11,1%
	Total		Count	15	3	18
			% of Total	83,3%	16,7%	100,0%

E' piuttosto significativo che complessivamente (Tabella 46) le amministrazioni ritengano che l'orientamento prevalente del proprio sistema di gestione del personale è, 1 volta su 2, quella di amministrare risorse; 1 volta su 4 è perseguire obiettivi di gestione operativa oppure sviluppare le competenze interne e individuali.

Le Province, contrariamente a quanto avvenga per i Comuni, ritengono invece che l'orientamento prevalente sia quello dello sviluppo delle competenze interne ed individuali.

Per quel che riguarda l'appartenenza alle ripartizioni geografiche (Tabella 47), l'idea che l'orientamento in favore della gestione delle risorse sia quello prevalente vale sia per la ripartizione 1 che per la ripartizione 2. Le amministrazioni della ripartizione 3, invece, ritengono che il perseguimento di obiettivi di gestione operativa sia un orientamento prevalente in circa la metà dei casi.

#### 6. PERFORMANCE DEI PROCESSI DI DIREZIONE DEL PERSONALE

Delle 61 amministrazioni che hanno compilato la parte 1 del questionario ve ne sono 42 (il 69% circa) che hanno compilato anche la parte 2 del questionario, parte che era a compilazione facoltativa. L'aspetto rilevante è che la composizione del campione auto-selezionato che ha risposto alla parte 1 del questionario viene mantenuta anche per il campione che ha risposto alla parte 2. Se si guarda alla distribuzione riportata nella Tabella che segue, infatti, si nota che hanno risposto 6 delle 8 Province (non le Province di Napoli e Cagliari) e 36 dei 56 Comuni, mantenendo i tre raggruppamenti per ripartizioni geografiche, rispettivamente, di 13, 14 e 15 amministrazioni rispondenti<sup>6</sup>.

Tabella 48

Ripartizione				Tipolo Amminis		
geografica				Comune	Provincia	Total
Abruzzo,	Risp.	Ha risposto	Count	7		7
Molise, Puglia		alla P1	% di riga	100,0%		100,0%
			% di colonna	36,8%		35,0%
			% totali	35,0%		35,0%
		Ha risposto	Count	12	1	13
		alla P1 e alla	% di riga	92,3%	7,7%	100,0%
		P2	% di colonna	63,2%	100,0%	65,0%
			% totali	60,0%	5,0%	65,0%
	Total		Count	19	1	20
			% di riga	95,0%	5,0%	100,0%
			% di colonna	100,0%	100,0%	100,0%
			% totali	95,0%	5,0%	100,0%
Campania,	Risp.	Ha risposto	Count	7	1	8
Basilicata,		alla P1	% di riga	87,5%	12,5%	100,0%
Calabria			% di colonna	38,9%	25,0%	36,4%
			% totali	31,8%	4,5%	36,4%
		Ha risposto alla P1 e alla P2	Count	11	3	14
			% di riga	78,6%	21,4%	100,0%
			% di colonna	61,1%	75,0%	63,6%
			% totali	50,0%	13,6%	63,6%
	Total		Count	18	4	22
			% di riga	81,8%	18,2%	100,0%
			% di colonna	100,0%	100,0%	100,0%
			% totali	81,8%	18,2%	100,0%
Sardegna,	Risp.	Ha risposto	Count	3	1	4
Sicilia		alla P1	% di riga	75,0%	25,0%	100,0%
			% di colonna	18,8%	33,3%	21,1%
			% totali	15,8%	5,3%	21,1%
		Ha risposto	Count	13	2	15
		alla P1 e alla	% di riga	86,7%	13,3%	100,0%
		P2	% di colonna	81,3%	66,7%	78,9%
			% totali	68,4%	10,5%	78,9%
	Total		Count	16	3	19
			% di riga	84,2%	15,8%	100,0%
			% di colonna	100,0%	100,0%	100,0%
			% totali	84,2%	15,8%	100,0%

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> L'opzione "risposta non dovuta" è abbinata ai processi di gestione del personale che l'amministrazione rispondente aveva precedentemente dichiarato (parte 1) di non avere attivato o di averla attivata ma di non svolgerla nei fatti. I risultati tratti dall'auto-valutazione della performance dei processi di gestione del personale sono riportati con riferimento a ciascuno dei processi considerati e per ciascuno di essi ai singoli driver di valore: efficienza, qualità, equità, impatto, sviluppo e immagine.

## 6.1 Valutazione del personale

Il processo di valutazione del personale è generalmente gestito con risorse equilibrate rispetto alle attività svolte, di media qualità in termini di soddisfazione espressa dall'alta direzione e dai valutatori, che livelli medi di equità in termini di condivisione dei processi di valutazione da parte dei valutati; con impatto positivo sulla stabilità dei rapporti di lavoro; che ha portato ad uno sviluppo favorevole della cultura interna della valutazione, ma che non è pubblicizzato all'esterno.

Tabella 49

Efficienza	Numerosità	Peso %
Equilibrato	15	35,7%
Abbastanza equilibrato	13	31,0%
Non equilibrato	0	0,0%
Non so	7	16,7%
Riposta non dovuta	7	16,7%
Qualità		
Alta	7	16,7%
Media	26	61,9%
Bassa	1	2,4%
Non so	1	2,4%
Risposta non dovuta	7	16,7%
Equità		
Piena	12	28,6%
Parziale	21	50,0%
Nulla	2	4,8%
Non so	0	0,0%
Risposta non dovuta	7	16,7%
Impatto		
Positivo	16	38,1%
Neutro	15	35,7%
Negativo	1	2,4%
Non so	3	7,1%
Risposta non dovuta	7	16,7%
Sviluppo		
Favorevole	22	52,4%
Assente	10	23,8%
Sfavorevole	2	4,8%
Non so	1	2,4%
Risposta non dovuta	7	16,7%
Immagine		
Positiva	5	11,9%
Neutra	7	16,7%
Assente	18	42,9%
Non so	5	11,9%
Risposta non dovuta	7	16,7%

## 6.2 Retribuzione, politiche retributive

La gestione delle politiche retributive è un processo le cui risorse a disposizione rispetto alle attività gestite è abbastanza equilibrato; che viene svolto con pratiche essenzialmente tradizionali in termini di finalizzazione dell'impianto retributivo; con livelli medi di equità tra il personale per quanto riguarda la trasparenza dei criteri impiagati per gestire le politiche retributive; ad impatto neutro sui comportamenti organizzativi del personale; con livello di sviluppo che cambia di caso in caso, avvolte elevato perché il processo è gestito in modo integrato con altri processi, avvolte è gestito con bassi livelli di integrazione e altre volte ancora senza integrazione alcuna; l'immagine, in termini di capacità di attrazione dell'ente nel mercato del lavoro, è considerata media.

Tabella 50

Efficienza	Numerosità	Peso %
Equilibrato	13	31,0%
Abbastanza equilibrato	18	42,9%
Non equilibrato	5	11,9%
Non so	0	0,0%
Riposta non dovuta	6	14,3%
Qualità		
Meritocratica	7	16,7%
Tradizionale	24	57,1%
Redistributiva	5	11,9%
Non so	0	0,0%
Risposta non dovuta	6	14,3%
Equità		
Alta	6	14,3%
Media	28	66,7%
Bassa	2	4,8%
Non so	1	2,4%
Risposta non dovuta	6	14,3%
Impatto		
Positivo	11	26,2%
Neutro	20	47,6%
Negativo	3	7,1%
Non so	2	4,8%
Risposta non dovuta	6	14,3%
Sviluppo		
Elevato	11	26,2%
Medio	11	26,2%
Basso	11	26,2%
Non so	3	7,1%
Risposta non dovuta	6	14,3
Immagine		
Alta attrattività	5	11,9%
Media attrattività	16	38,1%
Bassa attrattività	9	21,4%
Non so	6	4,13%
Risposta non dovuta	6	14,3%

# 6.3 Acquisizione e selezione, mobilità

L'acquisizione e selezione e mobilità del personale è un processo le cui risorse a disposizione rispetto alle attività gestite è abbastanza equilibrato; che viene svolto con pratiche di livello qualitativo ritenuto medio in termini di soddisfazione espressa dalle unità di personale acquisite e selezionate; che funziona adottato processi selettivi mediamente equi; che ha generato un impatto interno migliorativo in termini di adeguatezza dell'organico, ma al contempo che funziona ancora con un basso livello di sviluppo in termini di integrazione con altri processi; che da un'immagine all'esterno di equità.

Tabella 51

Efficienza	Numerosità	Peso %
Equilibrato	16	38,1%
Abbastanza equilibrato	19	45,2%
Non equilibrato	4	9,5%
Non so	0	0,0%
Riposta non dovuta	3	7,1%
Qualità		
Alta	8	19,0%
Media	26	61,9%
Bassa	2	4,8%
Non so	3	7,1%
Risposta non dovuta	3	7,1%
Equità		
Alta	11	26,2%
Media	25	59,5%
Bassa	3	7,1%
Non so	0	0,0%
Risposta non dovuta	3	7,1%
Impatto		
Migliorativo	21	50,0%
Neutro	13	31,0%
Peggiorativo	5	11,9%
Non so	0	0,0%
Risposta non dovuta	3	7,1%
Sviluppo		
Elevato	13	31,0%
Medio	3	7,1%
Basso	19	45,2%
Non so	5	11,9%
Risposta non dovuta	3	7,1%
Immagine		
Equità e selettività	5	11,9%
Equità	20	47,6%
Discriminazione	2	4,8%
Non so	12	28,6%
Risposta non dovuta	3	7,1%

# 6.4 Formazione e sviluppo del personale

La formazione e lo sviluppo del personale è un processo le cui risorse a disposizione rispetto alle attività gestite è equilibrato, che viene svolto con pratiche di livello qualitativo ritenuto medio dai partecipanti alla formazione e dai loro responsabili; che genera livelli medi di equità in termini di accettazione tra il personale dei criteri di ammissione alla formazione adottati; che genera servizi formativi ad impatto interno di elevato sviluppo sull'ente, sui processi di lavoro e sulle persone; la cui immagine data all'esterno non è definibile.

Tabella 52

Efficienza	Numerosità	Peso %
Equilibrato	14	33,3%
Abbastanza equilibrato	11	26,2%
Non equilibrato	8	19,0%
Non so	9	21,4%
Riposta non dovuta	2	4,7%
Qualità		
Alta	12	28,6%
Media	18	42,9%
Bassa	3	7,1%
Non so	0	0,0%
Risposta non dovuta	2	4,7%
Equità		
Alta	8	19,0%
Media	15	35,7%
Bassa	6	14,3%
Non so	4	9,5%
Risposta non dovuta	2	4,7%
Impatto		
Positivo su tutto	20	47,6%
Positivo su persone ed ente	4	9,5%
Positivo sulle persone	7	16,7%
Non so	2	4,8%
Risposta non dovuta	2	4,7%
Sviluppo		
Elevato	13	31,0%
Medio	7	16,7%
Basso	7	16,7%
Non so	6	14,3%
Risposta non dovuta	2	4,7%
<i>Immagine</i>		
Positiva	9	21,9%
Neutra	5	11,9%
Assente	8	19,0%
Non so	11	26,2%
Risposta non dovuta	2	4,7%

# 6.5 Disciplina, risoluzione rapporto di lavoro e contenzioso

Il processo di gestione della disciplina, risoluzione del rapporto di lavoro e del contenzioso è un processo le cui risorse a disposizione rispetto alle attività gestite è equilibrato; che viene svolto con pratiche di livello qualitativo ritenuto medio da parte dell'alta direzione e dai responsabili di unità; che genera livelli medi di equità in termini di trasparenza dei criteri utilizzati per gestire le procedure di disciplina; che ha generato un impatto interno positivo perché utile per prevenire i conflitti di lavoro; che ha sviluppato competenze interne atte a gestire i conflitti emersi, e senza particolare rilevanza di immagine esterna derivante da precedenti eventuali conflitti di lavoro.

Tabella 53

Efficienza	Numerosità	Peso %
Equilibrato	20	47,6%
Abbastanza equilibrato	10	23,8%
Non equilibrato	7	16,7%
Non so	0	0,0%
Riposta non dovuta	5	11,9%
Qualità		
Alta	9	21,4%
Media	26	61,9%
Bassa	0	0,0%
Non so	2	4,8%
Risposta non dovuta	5	11,9%
Equità		
Alta	17	40,5%
Media	19	45,2%
Bassa	0	0,0%
Non so	1	2,4%
Risposta non dovuta	5	11,9%
Impatto		
Preventivo	17	40,5%
Risolutivo conflitti	11	26,2%
Nessuno in particolare	9	21,4%
Non so	0	0,0%
Risposta non dovuta	5	11,9%
Sviluppo		
Nel prevenire	14	33,3%
Nel risolvere conflitti	15	35,7%
Nessuno in particolare	8	19,0%
Non so	0	0,0%
Risposta non dovuta	5	11,9%
Immagine		
Positiva	11	26,2%
Assente	19	45,2%
Negativa	3	7,1%
Non so	4	9,5%
Risposta non dovuta	5	11,9%

## 6.6 Politiche di flessibilità del lavoro

La gestione delle politiche di flessibilità del lavoro è un processo le cui risorse a disposizione rispetto alle attività gestite è equilibrato; che viene svolto con pratiche di livello qualitativo ritenuto medio in quanto le forme di flessibilità di fatto adottate sarebbero adeguate almeno alle esigenze organizzative interne, se non anche a quelle individuali; che genera però livelli alti di equità di trattamento in termini di rispetto dei diritti individuali e delle pari opportunità; che ha generato un impatto interno non sempre positivo sulla gestione degli organici, ma che ha portato ad un favorevole sviluppo della cultura interna della flessibilità; non si sa che tipo di immagine esterna abbia prodotto.

Tabella 54

Efficienza	Numerosità	Peso %
Equilibrato	12	28,6%
Abbastanza equilibrato	5	11,9%
Non equilibrato	5	11,9%
Non so	1	2,4%
Riposta non dovuta	19	45,2%
Qualità		
Alta	7	16,7%
Media	15	35,7%
Bassa	0	0,0%
Non so	1	2,4%
Risposta non dovuta	19	45,2%
Equità		
Alta	11	26,2%
Media	9	21,4%
Bassa	3	7,1%
Non so	0	0,0%
Risposta non dovuta	19	45,2%
Impatto		
Positivo su tutto	6	14,3%
Positivo sui carichi di lavoro	4	9,5%
Non sempre positivo	12	28,6%
Non so	1	2,4%
Risposta non dovuta	19	45,2%
Sviluppo		
Favorevole	10	23,8%
Assente	7	16,7%
Sfavorevole	3	7,1%
Non so	3	7,1%
Risposta non dovuta	19	45,2%
Immagine		
Positiva	7	16,7%
Assente	6	14,3%
Negativa	0	0,0%
Non so	10	23,8%
Risposta non dovuta	19	45,2%

# 6.7 Politiche generali del personale

La gestione delle politiche generali del personale è un processo che viene gestito con un livello equilibrato di risorse - attività; che viene svolto con pratiche e metodologie di livello qualitativo ritenuto sufficiente; che genera livelli medi di equità tra il personale in termini di trasparenza delle finalità perseguite e dei contenuti delle politiche, che ha generato un impatto interno ritenuto neutro, ma che ha portato ad un livello medio di integrazione tra sistemi di gestione del personale; non si sa che tipo di immagine esterna abbia prodotto, se ne abbia prodotta una.

Tabella 55

Efficienza	Numerosità	Peso %
Equilibrato	12	28,6%
Abbastanza equilibrato	10	23,8%
Non equilibrato	4	9,5%
Non so	0	0,0%
Riposta non dovuta	16	38,1%
Qualità		
Elevata	3	7,1%
Discreta	10	23,8%
Sufficiente	13	31,0%
Non so	0	0,0%
Risposta non dovuta	16	38,1%
Equità		
Alta	2	4,8%
Media	21	50,0%
Bassa	3	7,1%
Non so	0	0,0%
Risposta non dovuta	16	38,1%
Impatto		
Positivo	6	14,3%
Neutro	16	38,1%
Negativo	0	0,0%
Non so	4	9,5%
Risposta non dovuta	16	38,1%
Sviluppo		
Elevato	4	9,5%
Medio	15	35,7%
Basso	4	9,5%
Non so	3	7,1%
Risposta non dovuta	16	38,1%
<i>Immagine</i>		
Positiva	3	7,1%
Neutra	7	16,7%
Assente	8	19,0%
Non so	8	19,0%
Risposta non dovuta	16	38,1%

# 6.8 Pianificazione del personale

La pianificazione del personale è un processo le cui risorse a disposizione rispetto alle attività gestite è equilibrato, che viene svolto con pratiche di livello qualitativo medio in termini di accuratezza della programmazione e della sua sostenibilità economica, che genera alti livelli di equità tra il personale dato che persegue prioritariamente sia il soddisfacimento di esigenze organizzative che individuali, che ha generato un impatto sui processi di lavoro di livello medio, e favorito sviluppo di conoscenze di livello medio sulle caratteristiche del mercato del lavoro interno; in termini di immagine c'è un livello medio di attenzione alla comunicazione interna sulla pianificazione del personale.

Tabella 56

Efficienza	Numerosità	Peso %
Equilibrato	16	38,1%
Abbastanza equilibrato	10	23,8%
Non equilibrato	6	14,3%
Non so	1	2,4%
Riposta non dovuta	9	21,4%
Qualità		
Elevato	8	19,0%
Medio	24	57,1%
Basso	0	0,0%
Non so	1	2,4%
Risposta non dovuta	9	21,4%
Equità		
Alta	17	40,5%
Media	13	31,0%
Bassa	2	4,8%
Non so	1	2,4%
Risposta non dovuta	9	21,4%
Impatto		
Elevato	5	11,9%
Medio	14	33,3%
Basso	9	21,4%
Non so	5	11,9%
Risposta non dovuta	9	21,4%
Sviluppo		
Elevato	3	7,1%
Medio	24	57,1%
Basso	1	2,4%
Non so	5	11,9%
Risposta non dovuta	9	21,4%
Immagine		
Elevato	3	7,1%
Medio	24	57,1%
Basso	5	11,9%
Non so	1	2,4%
Risposta non dovuta	9	21,4%

## 6.9 Relazioni sindacali

La gestione delle relazioni sindacali è un processo le cui risorse a disposizione rispetto alle attività gestite è ritenuto abbastanza equilibrato; che porta alla definizione di accordi sindacali qualitativamente di livello medio, che ha livelli di equità, in termini di stabilità dei rapporti con i sindacati, ritenuti medi; con impatti, di medio periodo sullo sviluppo delle relazioni sindacali, di tipo positivo; con uno sviluppo medio delle competenze interne relative alla gestione del processo medesimo; che ha generato un'immagine dell'ente talvolta positiva e talvolta negativa presso le rappresentanze sindacali.

Tabella 57

Efficienza	Numerosità	Peso %
Equilibrato	16	38,1%
Abbastanza equilibrato	20	47,6%
Non equilibrato	5	11,9%
Non so	1	2,4%
Riposta non dovuta	0	0,0%
Qualità		
Elevato	10	23,8%
Medio	27	64,3%
Basso	5	11,9%
Non so	0	0,0%
Risposta non dovuta	0	0,0%
Equità		
Elevato	10	23,8%
Medio	28	66,7%
Basso	4	9,5%
Non so	0	0,0%
Risposta non dovuta	0	0,0%
Impatto		
Positivo	22	52,4%
Neutro	19	45,2%
Negativo	0	0,0%
Non so	1	2,4%
Risposta non dovuta	0	0,0%
Sviluppo		
Elevato	12	28,6%
Medio	29	69,0%
Basso	1	2,4%
Non so	0	0,0%
Risposta non dovuta	0	0,0%
<i>Immagine</i>		
Positiva	11	26,2%
Talvolta positiva, talvolta neg	31	73,8%
Negativa	0	0,0%
Non so	0	0,0%
Risposta non dovuta	0	0,0%

# 6.10 Gestione ordinaria, gestione retribuzioni e previdenza

La gestione ordinaria delle retribuzioni e della previdenza del personale è un processo le cui risorse a disposizione rispetto alle attività gestite è considerato equilibrato; che ha un livello di qualità della gestione medio, con errori che vengono commessi raramente; che ha livelli di equità medi perché corrispondenti al rispetto e alla tutela dei diritti del personale giusto secondo quanto previsto da norme vigenti; che ha un livello medio di adeguatezza dei sistemi informativi dedicati; con livelli di competenze interne mediamente sviluppate per lo svolgimento delle attività connesse al processo; senza alcuna particolare rilevanza esterna in termini di immagine.

Tabella 58

Efficienza	Numerosità	Peso %
Equilibrato	21	50,0%
Abbastanza equilibrato	16	38,1%
Non equilibrato	4	9,5%
Non so	0	0,0%
Riposta non dovuta	1	2,4%
Qualità		
Alta	13	31,0%
Media	26	61,9%
Bassa	1	2,4%
Non so	1	2,4%
Risposta non dovuta	1	2,4%
Equità		
Alta	12	28,6%
Media	28	66,7%
Bassa	0	0,0%
Non so	1	2,4%
Risposta non dovuta	1	2,4%
Impatto		
Elevato	11	26,2%
Medio	27	64,3%
Basso	3	7,1%
Non so	0	0,0%
Risposta non dovuta	1	2,4%
Sviluppo		
Elevato	17	40,5%
Medio	23	54,8%
Basso	0	0,0%
Non so	1	2,4%
Risposta non dovuta	1	2,4%
<i>Immagine</i>		
Positiva	9	21,4%
Neutra	9	21,4%
Assente	12	28,6%
Non so	11	26,2%
Risposta non dovuta	1	2,4%

# 6.11 Lettura per insiemi omogenei di amministrazioni

Nel seguito si propone una lettura degli esiti tratti dalla misurazione dei driver per insiemi omogenei di amministrazioni, con riferimento alle ripartizioni geografiche di loro appartenenza. Per ciascun processo, si riportano le differenze riscontrate per driver di valore espresse dalle amministrazioni per ripartizione. In linea generale non si riscontrano differenziazioni ricorrenti tra i gruppi considerati, se non con riferimento a specifici driver di valore: di efficienza e di sviluppo; driver per i quali sembrano esservi le poche divergenze riscontrate. Il driver di immagine permane quello di più difficile misurazione da parte delle amministrazioni, che spesso non hanno percezione rispetto ad alcuni dei processi gestiti.

# 1. Processo di valutazione del personale

# Tutto il campione

Processo generalmente gestito con risorse equilibrate rispetto alle attività svolte, di media qualità in termini di soddisfazione espressa dall'alta direzione e dai valutatori, che livelli medi di equità in termini di condivisione dei processi di valutazione da parte dei valutati; con impatto positivo sulla stabilità dei rapporti di lavoro; che ha portato ad uno sviluppo favorevole della cultura interna della valutazione, ma che non è pubblicizzato all'esterno.

# Ripartizione 1

Processo generalmente gestito con risorse *abbastanza* equilibrate rispetto alle attività svolte, di media qualità in termini di soddisfazione espressa dall'alta direzione e dai valutatori, che livelli medi di equità in termini di condivisione dei processi di valutazione da parte dei valutati; con impatto *neutro* sulla stabilità dei rapporti di lavoro; che ha portato ad uno sviluppo favorevole della cultura interna della valutazione, ma che non è pubblicizzato all'esterno.

# Ripartizione 2

Processo generalmente gestito con risorse equilibrate rispetto alle attività svolte, di media qualità in termini di soddisfazione espressa dall'alta direzione e dai valutatori, che livelli *alti* di equità in termini di condivisione dei processi di valutazione da parte dei valutati; con impatto positivo sulla stabilità dei rapporti di lavoro; che ha portato ad uno sviluppo favorevole della cultura interna della valutazione, ma che non è pubblicizzato all'esterno.

## Ripartizione 3

Come da p. to 1.

### 2. Processo di gestione delle politiche retributive del personale

## Tutto il campione

Processo le cui risorse a disposizione rispetto alle attività gestite è abbastanza equilibrato; che viene svolto con pratiche essenzialmente tradizionali in termini di finalizzazione dell'impianto retributivo; con livelli medi di equità tra il personale per quanto riguarda la trasparenza dei criteri impiagati per gestire le politiche retributive; ad impatto neutro sui comportamenti organizzativi del personale; con livello di sviluppo che cambia di caso in caso, avvolte elevato perché il processo è gestito in modo integrato con altri processi, avvolte è gestito con bassi livelli di integrazione e altre volte ancora senza integrazione alcuna; l'immagine, in termini di capacità di attrazione dell'ente nel mercato del lavoro, è considerata media.

Processo le cui risorse a disposizione rispetto alle attività gestite è abbastanza equilibrato; che viene svolto con pratiche essenzialmente tradizionali in termini di finalizzazione dell'impianto retributivo; con livelli medi di equità tra il personale per quanto riguarda la trasparenza dei criteri impiagati per gestire le politiche retributive; ad impatto neutro sui comportamenti organizzativi del personale; con livello di sviluppo *elevato* perché gestito in modo integrato con altri processi; l'immagine, in termini di capacità di attrazione dell'ente nel mercato del lavoro, è considerata media.

# Ripartizione 2

Processo le cui risorse a disposizione rispetto alle attività gestite è abbastanza equilibrato; che viene svolto con pratiche essenzialmente tradizionali in termini di finalizzazione dell'impianto retributivo; con livelli medi di equità tra il personale per quanto riguarda la trasparenza dei criteri impiagati per gestire le politiche retributive; ad impatto neutro sui comportamenti organizzativi del personale; con livello di sviluppo *elevato* perché gestito in modo integrato con altri processi; l'immagine, in termini di capacità di attrazione dell'ente nel mercato del lavoro, è considerata media.

## Ripartizione 3

Processo le cui risorse a disposizione rispetto alle attività gestite è abbastanza equilibrato; che viene svolto con pratiche essenzialmente tradizionali in termini di finalizzazione dell'impianto retributivo; con livelli medi di equità tra il personale per quanto riguarda la trasparenza dei criteri impiagati per gestire le politiche retributive; ad impatto neutro sui comportamenti organizzativi del personale; con livello di sviluppo *medio* in quanto talvolta gestito in modo integrato con pochi altri processi; l'immagine, in termini di capacità di attrazione dell'ente nel mercato del lavoro, è considerata bassa.

#### 3. Processo di acquisizione e selezione e mobilità del personale

#### Tutto il campione

Processo le cui risorse a disposizione rispetto alle attività gestite è abbastanza equilibrato; che viene svolto con pratiche di livello qualitativo ritenuto medio in termini di soddisfazione espressa dalle unità di personale acquisite e selezionate; che funziona adottato processi selettivi mediamente equi; che ha generato un impatto interno migliorativo in termini di adeguatezza dell'organico, ma al contempo che funziona ancora con un basso livello di sviluppo in termini di integrazione con altri processi; che da un'immagine all'esterno di equità.

## Ripartizione 1

Processo le cui risorse a disposizione rispetto alle attività gestite è abbastanza equilibrato; che viene svolto con pratiche di livello qualitativo ritenuto medio in termini di soddisfazione espressa dalle unità di personale acquisite e selezionate; che funziona adottato processi selettivi mediamente equi; che ha generato un impatto interno migliorativo in termini di adeguatezza dell'organico e quindi che funziona con un *alto* livello di sviluppo, in termini di integrazione con altri processi; che da un'immagine all'esterno di equità.

#### Ripartizione 2

Come al p. to 3

Processo le cui risorse a disposizione rispetto alle attività gestite è abbastanza equilibrato; che viene svolto con pratiche di livello qualitativo ritenuto *alto* in termini di soddisfazione espressa dalle unità di personale acquisite e selezionate; che funziona adottato processi selettivi mediamente equi; che ha generato un impatto interno migliorativo in termini di adeguatezza dell'organico e quindi che funziona con un livello di sviluppo, in termini di integrazione con altri processi, *talvolta alto altre volte basso*; che da un'immagine all'esterno di equità.

# 4. Processo di formazione e sviluppo del personale

# Tutto il campione

Processo le cui risorse a disposizione rispetto alle attività gestite è equilibrato, che viene svolto con pratiche di livello qualitativo ritenuto medio dai partecipanti alla formazione e dai loro responsabili; che genera livelli medi di equità in termini di accettazione tra il personale dei criteri di ammissione alla formazione adottati; che genera servizi formativi ad impatto interno di elevato sviluppo sull'ente, sui processi di lavoro e sulle persone; la cui immagine data all'esterno non è definibile.

## Ripartizione 1

Processo le cui risorse a disposizione rispetto alle attività gestite è equilibrato, che viene svolto con pratiche di livello qualitativo ritenuto medio dai partecipanti alla formazione e dai loro responsabili; che genera livelli medi di equità in termini di accettazione tra il personale dei criteri di ammissione alla formazione adottati; che genera servizi formativi ad impatto interno a basso sviluppo sull'ente, sui processi di lavoro e sulle persone; la cui immagine data all'esterno è definita positiva.

# Ripartizione 2

Processo le cui risorse a disposizione rispetto alle attività gestite è equilibrato, che viene svolto con pratiche di livello qualitativo ritenuto *alto* dai partecipanti alla formazione e dai loro responsabili; che genera livelli medi di equità in termini di accettazione tra il personale dei criteri di ammissione alla formazione adottati; che genera servizi formativi ad impatto interno di elevato sviluppo sull'ente, sui processi di lavoro e sulle persone; la cui immagine data all'esterno non è definibile.

### Ripartizione 3

Come al p. to 4

# 5. Processo di disciplina, risoluzione del rapporto di lavoro e del contenzioso

#### Tutto il campione

Processo le cui risorse a disposizione rispetto alle attività gestite è equilibrato; che viene svolto con pratiche di livello qualitativo ritenuto medio da parte dell'alta direzione e dai responsabili di unità; che genera livelli medi di equità in termini di trasparenza dei criteri utilizzati per gestire le procedure di disciplina; che ha generato un impatto interno positivo perché utile per prevenire i conflitti di lavoro; che ha sviluppato competenze interne *medie* atte a gestire i conflitti emersi, e senza particolare rilevanza di immagine esterna derivante da precedenti eventuali conflitti di lavoro.

Come al p. to 5

## Ripartizione 2

Come al p. to 5

# Ripartizione 3

Processo le cui risorse a disposizione rispetto alle attività gestite è equilibrato; che viene svolto con pratiche di livello qualitativo ritenuto avvolte medio avvolte alto da parte dell'alta direzione e dai responsabili di unità; che genera livelli medi di equità in termini di trasparenza dei criteri utilizzati per gestire le procedure di disciplina; che ha generato un impatto interno positivo perché utile per prevenire i conflitti di lavoro; che ha sviluppato competenze interne alte, atte a gestire i conflitti emersi e a prevenirli, e senza particolare rilevanza di immagine esterna derivante da precedenti eventuali conflitti di lavoro.

# 6. Gestione delle politiche di flessibilità del lavoro

# Tutto il campione

Processo le cui risorse a disposizione rispetto alle attività gestite è equilibrato; che viene svolto con pratiche di livello qualitativo ritenuto basso in quanto le forme di flessibilità di fatto adottate non sarebbero adeguate alle esigenze reali; che genera però livelli alti di equità di trattamento in termini di rispetto dei diritti individuali e delle pari opportunità; che ha generato un impatto interno non sempre positivo sulla gestione degli organici, ma che ha portato ad un favorevole sviluppo della cultura interna della flessibilità; non si sa che tipo di immagine esterna abbia prodotto.

## Ripartizione 1

Processo le cui risorse a disposizione rispetto alle attività gestite è equilibrato; che viene svolto con pratiche di livello qualitativo ritenuto basso in quanto le forme di flessibilità di fatto adottate non sarebbero adeguate alle esigenze reali; che genera livelli *medi* di equità di trattamento in termini di rispetto dei diritti individuali e delle pari opportunità; che ha generato un impatto interno non sempre positivo sulla gestione degli organici, ma che ha portato ad un favorevole sviluppo della cultura interna della flessibilità; con un'immagine esterna *avvolte positiva avvolte indefinita*.

#### Ripartizione 2

Processo le cui risorse a disposizione rispetto alle attività gestite è talvolta ritenuto equilibrato, talvolta no; che viene svolto con pratiche di livello qualitativo ritenuto basso in quanto le forme di flessibilità di fatto adottate non sarebbero adeguate alle esigenze reali; che genera però livelli alti di equità di trattamento in termini di rispetto dei diritti individuali e delle pari opportunità; che ha generato un impatto interno non sempre positivo sulla gestione degli organici, ma che ha portato ad un favorevole sviluppo della cultura interna della flessibilità; non si sa che tipo di immagine esterna abbia prodotto.

## Ripartizione 3

Come al p. to 6.

#### 7. Gestione delle politiche generali del personale

# Tutto il campione

Processo che viene gestito con un livello equilibrato di risorse - attività; che viene svolto con pratiche e metodologie di livello qualitativo ritenuto sufficiente; che genera livelli medi di equità tra il personale in termini di trasparenza delle finalità perseguite e dei contenuti delle politiche, che ha generato un impatto interno ritenuto neutro, ma che ha portato ad un livello medio di integrazione tra sistemi di gestione del personale; non si sa che tipo di immagine esterna abbia prodotto, se ne abbia prodotta una.

# Ripartizione 1

Processo che viene gestito con un livello equilibrato di risorse - attività; che viene svolto con pratiche e metodologie di livello qualitativo ritenuto discreto; che genera livelli medi di equità tra il personale in termini di trasparenza delle finalità perseguite e dei contenuti delle politiche, che ha generato un impatto interno ritenuto neutro, ma che ha portato ad un livello medio di integrazione tra sistemi di gestione del personale; non si sa che tipo di immagine esterna abbia prodotto, se ne abbia prodotta una.

# Ripartizione 2

Processo che viene gestito con un livello *non equilibrato* di risorse - attività; che viene svolto con pratiche e metodologie di livello qualitativo ritenuto sufficiente; che genera livelli medi di equità tra il personale in termini di trasparenza delle finalità perseguite e dei contenuti delle politiche, che ha generato un impatto interno ritenuto neutro, ma che ha portato ad un livello medio di integrazione tra sistemi di gestione del personale; non si sa che tipo di immagine esterna abbia prodotto, se ne abbia prodotta una.

# Ripartizione 3

Processo che viene gestito con un livello abbastanza equilibrato di risorse - attività; che viene svolto con pratiche e metodologie di livello qualitativo ritenuto talvolta discreto, talvolta sufficiente; che genera livelli medi di equità tra il personale in termini di trasparenza delle finalità perseguite e dei contenuti delle politiche, che ha generato un impatto interno ritenuto neutro, ma che ha portato ad un livello medio di integrazione tra sistemi di gestione del personale; si ritiene che non vi sia impatto in termini di immagine all'esterno.

# 8. Processo di pianificazione del personale

#### Tutto il campione

Processo le cui risorse a disposizione rispetto alle attività gestite è equilibrato, che viene svolto con pratiche di livello qualitativo medio in termini di accuratezza della programmazione e della sua sostenibilità economica, che genera alti livelli di equità tra il personale dato che persegue prioritariamente sia il soddisfacimento di esigenze organizzative che individuali, che ha generato un impatto sui processi di lavoro di livello medio, e favorito sviluppo di conoscenze di livello medio sulle caratteristiche del mercato del lavoro interno; in termini di immagine c'è un livello medio di attenzione alla comunicazione interna sulla pianificazione del personale.

#### Ripartizione 1

Processo le cui risorse a disposizione rispetto alle attività gestite è *abbastanza equilibrato*, che viene svolto con pratiche di livello qualitativo medio in termini di accuratezza della programmazione e della sua sostenibilità economica, che genera alti livelli di equità tra il personale dato che persegue

prioritariamente sia il soddisfacimento di esigenze organizzative che individuali, che ha generato un impatto sui processi di lavoro di livello medio, e favorito sviluppo di conoscenze di livello medio sulle caratteristiche del mercato del lavoro interno; in termini di immagine c'è un livello medio di attenzione alla comunicazione interna sulla pianificazione del personale.

# Ripartizione 2

Come al p. to 8.

# Ripartizione 3

Processo le cui risorse a disposizione rispetto alle attività gestite è equilibrato, che viene svolto con pratiche di livello qualitativo medio in termini di accuratezza della programmazione e della sua sostenibilità economica, che genera *medi* livelli di equità tra il personale dato che persegue prioritariamente sia il soddisfacimento di esigenze organizzative che individuali, che ha generato un impatto sui processi di lavoro di livello medio, e favorito sviluppo di conoscenze di livello medio sulle caratteristiche del mercato del lavoro interno; in termini di immagine c'è un livello medio di attenzione alla comunicazione interna sulla pianificazione del personale.

# 9. Processo di gestione delle relazioni sindacali

## Tutto il campione

Processo le cui risorse a disposizione rispetto alle attività gestite è ritenuto abbastanza equilibrato; che porta alla definizione di accordi sindacali qualitativamente di livello medio, che ha livelli di equità, in termini di stabilità dei rapporti con i sindacati, ritenuti elevati; con impatti, di medio periodo sullo sviluppo delle relazioni sindacali, di tipo positivo; con uno sviluppo medio delle competenze interne relative alla gestione del processo medesimo; che ha generato un'immagine dell'ente talvolta positiva e talvolta negativa presso le rappresentanze sindacali.

#### Ripartizione 1

Come al p. to 9.

#### Ripartizione 2

Come al p. to 9.

# Ripartizione 3

Come al p. to 9.

# 10. Processo di gestione ordinaria delle retribuzioni e della previdenza del personale

#### Tutto il campione

Processo le cui risorse a disposizione rispetto alle attività gestite è considerato equilibrato; che ha un livello di qualità della gestione medio, con errori che vengono commessi raramente; che ha livelli di equità medi perché corrispondenti al rispetto e alla tutela dei diritti del personale giusto secondo quanto previsto da norme vigenti; che ha un livello medio di adeguatezza dei sistemi informativi dedicati; con livelli di competenze interne mediamente sviluppate per lo svolgimento delle attività connesse al processo; senza alcuna particolare rilevanza esterna in termini di immagine.

Processo le cui risorse a disposizione rispetto alle attività gestite è considerato *talvolta equilibrato*, *talvolta abbastanza equilibrato*; che ha un livello di qualità della gestione medio, con errori che vengono commessi raramente; che ha livelli di equità medi perché corrispondenti al rispetto e alla tutela dei diritti del personale giusto secondo quanto previsto da norme vigenti; che ha un livello medio di adeguatezza dei sistemi informativi dedicati; con livelli di competenze interne mediamente sviluppate per lo svolgimento delle attività connesse al processo; senza alcuna particolare rilevanza esterna in termini di immagine.

## Ripartizione 2

Processo le cui risorse a disposizione rispetto alle attività gestite è considerato *abbastanza equilibrato*; che ha un livello di qualità della gestione medio, con errori che vengono commessi raramente; che ha livelli di equità medi perché corrispondenti al rispetto e alla tutela dei diritti del personale giusto secondo quanto previsto da norme vigenti; che ha un livello medio di adeguatezza dei sistemi informativi dedicati; con livelli di competenze interne mediamente sviluppate per lo svolgimento delle attività connesse al processo; *senza percezione* alcuna rispetto all'immagine esterna.

# Ripartizione 3

Processo le cui risorse a disposizione rispetto alle attività gestite è considerato equilibrato; che ha un livello di qualità della gestione medio, con errori che vengono commessi raramente; che ha livelli di equità medi perché corrispondenti al rispetto e alla tutela dei diritti del personale giusto secondo quanto previsto da norme vigenti; che ha un livello medio di adeguatezza dei sistemi informativi dedicati; con livelli di competenze interne *molto* sviluppate per lo svolgimento delle attività connesse al processo; senza alcuna particolare rilevanza esterna in termini di immagine.