

**LA PA VISTA  
DA CHI LA DIRIGE**  
RAPPORTO 2013

Q  
U  
A  
D  
E  
R  
N  
I

**78**





Q U A D E R N I



**C**on il Decreto legislativo n. 6 del 2010, Formez PA ha assunto un ruolo importante e centrale per lo sviluppo del sistema pubblico italiano: affiancare il Dipartimento della Funzione Pubblica nel rafforzamento e nella diffusione delle riforme al servizio del cittadino. Una funzione nuova e dinamica che si innesta nella tradizione di un Istituto che dal 1965 è in prima linea nel sostegno alle amministrazioni e nella valorizzazione del territorio, prima nel Mezzogiorno poi in tutto il Paese.

La domanda di nuovi servizi da parte dei cittadini ha indotto Formez PA a nuove sfide, aggiuntive alle consolidate attività di formazione, assistenza e consulenza: un esempio su tutti è il progetto Linea Amica, il più grande network europeo di relazioni con il pubblico che mette al centro della sua missione la cortesia, la competenza e l'accompagnamento del cittadino-cliente fino alla soluzione del problema.

La produzione editoriale rappresenta un asset storico di Formez che, fin dai primissimi anni di attività, ha prodotto testi su cui intere generazioni di funzionari pubblici si sono formate. D'altro canto, la formazione, le competenze e lo sviluppo delle risorse umane sono per le PA – soprattutto nella stagione in cui le nuove tecnologie favoriscono la dematerializzazione e la velocizzazione delle procedure – requisiti indispensabili per il successo dei processi di innovazione.

Nelle collane editoriali attuali, **Quaderni, Materiali e Azioni di Sistema per le PA**, sono contenuti volumi in forma di guide, manuali, indagini. L'intreccio tra sistemi interpretativi, ricerca, analisi e testimonianze "sul campo" li rende utili strumenti di lavoro o di progettazione per circoscrivere e indirizzare l'azione della PA.

Tutte le pubblicazioni sono disponibili in formato pdf all'indirizzo web [www.formez.it](http://www.formez.it).





# 78

## **LA PA VISTA DA CHI LA DIRIGE**

**RAPPORTO 2013**

**Formez PA**

Area Comunicazione e Servizi al cittadino: Direttore Sergio Talamo  
Coordinatore attività editoriale: Consigliere Angelo Raffaele Dinardo

*La ricerca è stata realizzata da*



*A cura di*  
Ioletta Pannocchia

*con la collaborazione di*  
Andrea Bertocchini

*Organizzazione editoriale Formez PA*  
Vincenza D'Elia, Paola Pezzuto



*Il rapporto “La PA vista da chi la dirige” giunge quest’anno alla settima edizione. L’obiettivo del rapporto è quello di contribuire al dibattito sul processo di innovazione e riforma della Pubblica Amministrazione in Italia attraverso un’indagine che intende “far parlare” i dirigenti, in qualità di interlocutori privilegiati, sullo stato di attuazione delle riforme che investono la PA e dei provvedimenti messi in campo.*

*La ricerca costituisce uno strumento utile e tempestivo per tastare il polso della situazione all’interno della Pubblica Amministrazione ed effettuare un monitoraggio in tempo reale del ‘sentiment’ relativo agli effetti delle riforme introdotte o da introdurre.*

*Nel corso di questi sette anni il contesto di riferimento si è andato evolvendo, la Pubblica Amministrazione nel suo complesso è stata oggetto di molteplici e stratificati interventi normativi. Alcuni di questi interventi hanno investito la dirigenza in modo diretto – andando a impattare sullo status giuridico ed economico, sui poteri, sul ruolo e sulle competenze dei dirigenti – altri in modo indiretto, in quanto sono intervenuti sull’apparato, modificando le procedure amministrative, la dotazione delle risorse umane e finanziarie, le modalità di comunicazione con i cittadini.*

*L’elemento che nel 2013 si pone come fortemente impattante è l’ineludibile prospettiva di dover svolgere il proprio mestiere in un quadro di risorse sempre più ridotte e in un clima di generale sfiducia nei confronti della PA e di incertezza su diversi aspetti contrattuali e pensionistici.*

*Pur tuttavia la dirigenza, facendo leva sullo spirito di corpo basato sui principi del civil servant, è chiamata a cogliere e vincere la sfida del raggiungimento degli obiettivi ad essa assegnati, a prendere decisioni tempestive, a saper attivare e motivare i collaboratori, a migliorare la performance organizzativa dell’amministrazione di appartenenza, a rendere più efficienti i processi e più trasparenti i flussi delle informazioni.*

*La consultazione si è svolta nei mesi di aprile-maggio 2013. Sono stati oggetto di approfondimento della ricerca gli effetti dei provvedimenti recentemente*

approvati, tra i quali senz'altro i più significativi sono: la spending review, la Legge Anticorruzione (L. 190/2012), la Legge di Stabilità 2013, il Decreto Controlli (L. 213/2013), il riordino della disciplina della trasparenza (D.Lgs. 33/2013), il Codice di comportamento dei dirigenti pubblici (D.P.R. 62/2013), il Decreto Sblocca debiti (D.L. 35/2013).

Dalle risposte date emergono i vari aspetti della difficoltà di amministrare con risorse ridotte e in un quadro normativo complicato, stratificato, talvolta incoerente e con marcati aspetti di contraddittorietà, che non sempre porta verso la semplificazione reale. Emergono la perplessità rispetto all'effettiva capacità dei sistemi di valutazione di essere propulsivi del processo di miglioramento, atteggiamenti di attesa, sospensione di giudizio e cautela nel valutare gli effetti dei nuovi provvedimenti, ma anche senso di identità e sicurezza del proprio ruolo e della propria capacità di governare i processi, insieme alla voglia di investire sulla formazione e sull'innovazione come stimoli e leve per la crescita professionale.

Sono, infine, valutate positivamente le norme sulla trasparenza, sulla mobilità del personale e le innovazioni tecnologiche, come la Posta Elettronica Certificata e l'allargamento dell'accesso alle banche dati pubbliche.

Ne esce un dato complessivo nel quale i funzionari pubblici "nonostante tutto" si sentono impegnati a rispondere alla sfida dell'innovazione. Il quadro che ci viene restituito consente insomma, pur sapendo cogliere i sintomi di criticità al fine di superarli, di guardare alla Pubblica Amministrazione con speranza.

Si ringrazia PROMO P.A. Fondazione, che ha realizzato l'indagine, e Formez PA per la sua pubblicazione.

Antonio Naddeo  
Capo del Dipartimento  
della Funzione Pubblica

# INDICE



## CAPITOLO 1

<b>Elementi di scenario</b>	11
1. Il contesto e gli obiettivi dell'indagine	13
2. Il quadro normativo: le novità 2013	15
3. Il ruolo dei dirigenti nel processo di cambiamento	17

## CAPITOLO 2

<b>Il quadro di sintesi</b>	19
1. I piani di lettura	21
2. Le ombre	22
3. Le luci	23
4. Il senso di responsabilità e il clima lavorativo	24
5. Le differenziazioni di genere, età, livello e territorio	25

## CAPITOLO 3

<b>I risultati di dettaglio</b>	27
1. Anticorruzione, trasparenza e Codice di comportamento dei dipendenti pubblici	29
1.1 Il giudizio sull'efficacia delle misure adottate	32
1.2 Il giudizio sull'attuazione delle misure adottate	39
2. Spending review e finanza pubblica	45
2.1 Altri interventi sulla spesa pubblica	49
3. Innovazione: Agenda digitale e innovazione tecnologica	53
4. Managerialità, valutazione della performance e sistema dei controlli	60
4.1 Il rafforzamento del sistema dei controlli	64
4.2 La valutazione della performance	68
5. Mobilità, formazione e accesso alla dirigenza	75
5.1 La mobilità nel pubblico impiego	78
5.2 Formazione e reclutamento	79



6.	Clima, professionalità, cultura ed etica del funzionario pubblico	84
7.	Percezione del proprio ruolo, obiettivi di gestione e fabbisogni formativi personali	97
7.1	Gli obiettivi di gestione	100
7.2	Carriera e formazione	103

#### **CAPITOLO 4**

	<b>Nota metodologica</b>	113
1.	La tecnica di indagine	115
2.	Il questionario	116
3.	La popolazione obiettivo	117
4.	La “popolazione lista”	120
5.	Il campione effettivo	120
6.	Le caratteristiche del campione e la “partecipazione” al sondaggio	122
7.	I criteri di validità delle interviste e i dati “mancanti”	123
8.	Elaborazione dei dati e indicazioni per la lettura dei risultati	123

#### **APPENDICE**

	<b>I dati</b>	125
a)	I risultati dell'indagine 2013	126
b)	Serie storiche 2007-2013	154

	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	171
--	---------------------	-----



## CAPITOLO 1

# ELEMENTI DI SCENARIO





## 1. Il contesto e gli obiettivi dell'indagine

---

Alla settima edizione, il rapporto “La PA vista da chi la dirige” propone, in primo luogo al *policy maker*, ma anche agli osservatori interessati, una fotografia in costante aggiornamento per seguire e verificare l'avanzare dei processi di riforma della Pubblica Amministrazione. L'intento della ricerca è quello di individuare gli ambiti e le condizioni per modellare un'azione riformatrice condivisa con chi dovrà contribuire all'attuazione delle nuove norme. Attraverso la compilazione di un questionario on line, i dirigenti delle amministrazioni centrali e locali hanno espresso anche quest'anno le proprie valutazioni e aspettative sull'efficacia delle riforme in atto e la loro opinione sullo stato generale di salute della “macchina amministrativa”, investigata anche attraverso un *set* di domande che si ripete negli anni.

I temi affrontati, parte dei quali dettati dall'agenda legislativa più recente o ispirati dal dibattito aperto sulla Pubblica Amministrazione, coprono un ampio ventaglio che va dalle più recenti novità normative in materia, alla trasparenza e alla legalità, all'innovazione, ai sistemi di valutazione e di controllo, senza dimenticare mobilità, formazione ed evoluzione del ruolo del dirigente.

Il *focus* conoscitivo dell'indagine risiede nel legame tra la percezione che i dirigenti hanno del loro mondo lavorativo e la dinamica delle riforme volte a innovare e modernizzare la PA, ponendosi l'obiettivo di intercettare e misurare le reazioni ai meccanismi di revisione e di ottimizzazione delle procedure e dei processi e intuire la direzione in cui, sotto la guida dei dirigenti, va evolvendo la Pubblica Amministrazione.

Negli ultimi anni, l'azione riformatrice della PA si è concentrata sull'obiettivo di conseguire guadagni di efficienza che si traducano in risparmi di spesa mantenendo inalterata, e se possibile innalzando, la qualità dei servizi al cittadino ed alle imprese. Ma anche su altri fronti si è dispiegata un'azione di rimodellamento degli enti pubblici: solo quest'anno sono intervenuti importanti cambiamenti normativi mirati alla lotta alla corruzione, alla trasparenza della PA e alle politi-

che per il personale, di cui questo rapporto dà conto.

Grazie alle serie storiche ormai significative – molte delle quali relative all'intero arco temporale (2007-2013) coperto dalle successive edizioni dell'indagine – alle valutazioni sui temi più “caldi” ed attuali si affiancano anche analisi sull'evoluzione di medio-lungo periodo di alcune caratteristiche strutturali ed organizzative di fondo, che ci permettono di pesare con più chiarezza la consistenza e la variabilità dei fenomeni che stiamo osservando e di interpretarne con più ampiezza e respiro il significato.

L'indagine è stata realizzata attraverso la somministrazione di un questionario on line con una tecnica CAWI (Computer Assisted Web Interview) del tutto assimilabile alla più tradizionale indagine postale. L'accesso al questionario è stato riservato ai dirigenti invitati a compilarlo tramite email nel periodo compreso fra il 22 aprile e il 14 maggio 2013.

Il target di riferimento, per ragioni di omogeneità, è rappresentato dall'insieme dei dirigenti della Pubblica Amministrazione ad eccezione dei settori della scuola, delle forze armate e dei corpi di polizia e dei dirigenti medici del sistema sanitario nazionale.

Si tratta di una “popolazione obiettivo” stimata, stando ai dati del Conto Annuale 2011 della Ragioneria Generale dello Stato, in circa 24.000 dirigenti, un esercito in progressivo ridimensionamento al pari dell'intero comparto del pubblico impiego che dal 2006 al 2011, secondo la stessa fonte, ha perso in media quasi mille unità all'anno.

I dirigenti sono stati contattati attraverso una *mailing list* di 28.037 nominativi correntemente aggiornata, che ha quindi la pretesa di coprire una quota significativamente elevata dell'universo di riferimento.

Il questionario, come di consueto aggiornato rispetto alle precedenti edizioni in modo da lasciare spazio alle tematiche più attuali, è stato articolato in 34 domande, costruite su un'impostazione standard che prevede la proposizione di un'affermazione rispetto alla quale è richiesto un giudizio di accordo secondo una scala graduata che varia da “1” (“per niente”) a “5” (“completamente”).

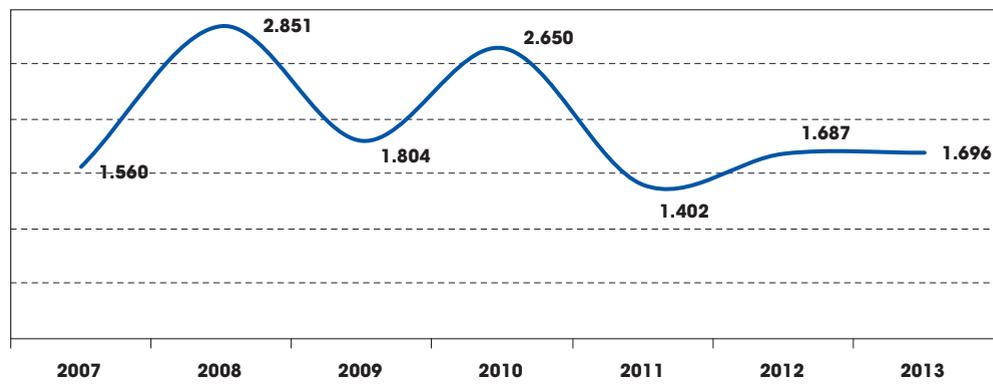
A fronte dei 28.037 inviti mail e dei successivi solleciti (*recall*), sono stati compilati circa 1.700 questionari, per un tasso di risposta pari ad un 6% ancora ampiamente sufficiente a garantire la solidità scientifica dell'elaborazione dei risultati per quanto, per l'“autoselezione” dei rispondenti che caratterizza le indagini “postali”, al campione effettivo non possa a rigore essere riconosciuta una significatività statistica.

Il livello di partecipazione alla *survey* è risultato sostanzialmente in linea con quello degli anni precedenti se si prescinde dai “picchi” delle edizioni del 2008 e del 2010 e testimonia come l'indagine on line che sette anni or sono rappresentava una novità, non conosca usura nonostante il più massiccio uso di questa tec-

nica esponga anche i dirigenti ad un crescente “fastidio statistico”.

**Figura 1**

**Partecipazione all'indagine: numero questionari validi raccolti, 2007-2013**



L'indagine vanta peraltro un discreto numero di partecipanti “affezionati” (panel), stimati in almeno 600, la cui presenza garantisce la parziale sovrapposizione dei campioni delle annualità successive e con essa una buona confrontabilità temporale dei risultati.

## 2. Il quadro normativo: le novità 2013

Lo scenario degli ultimi anni si connota per interventi di riforma che si sono succeduti a ritmo incalzante, andando a incidere sui processi e le procedure amministrative, il ruolo dei dirigenti, la gestione delle risorse umane e finanziarie e le modalità di comunicazione con i cittadini. Le riforme hanno dunque richiesto al corpo dirigente un aggiornamento continuo ed una massima flessibilità per recepire e fare proprie le novità.

Si citano di seguito gli interventi normativi all'interno dei quali sono stati individuati, per il loro maggiore impatto sull'apparato organizzativo ed amministrativo e sull'efficacia nell'azione della PA, i temi proposti nel questionario 2013. Alcuni di questi non appartengono alla più recente stagione di riforma e consentono, dunque, di raccogliere un giudizio più “assestato” in quanto fondato, più che sulle aspettative, sul riscontro della loro prima applicazione.

Fra le norme prese in esame, vi sono:

- la Legge 190/2012, cd. Legge Anticorruzione, recante “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella Pubblica Amministrazione” che si muove nella direzione di rafforzare l'efficacia e l'ef-

fettività delle misure di contrasto al fenomeno corruttivo puntando ad uniformare l'ordinamento giuridico italiano agli strumenti sovranazionali di contrasto alla corruzione già ratificati dal nostro Paese (come la Convenzione ONU di Merida e la Convenzione penale sulla corruzione di Strasburgo);

- il D.Lgs. 33/2013, recante “Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”, che fornisce una definizione di trasparenza che si salda all’obiettivo dell’accessibilità totale delle informazioni concernenti l’organizzazione e l’attività delle pubbliche amministrazioni. L’obiettivo della trasparenza risulta altresì funzionale a quello di prevenzione e lotta alla corruzione di cui alla Legge 190/2012;
- il D.P.R. 62/2013 del 16 aprile 2013, “Regolamento recante Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell’articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165”;
- il D.L. 35/2013, cd. “Sblocca debiti”, dell’8 aprile 2013, che rende possibile il pagamento di arretrati alle imprese per 40 miliardi in dodici mesi, a partire dalla metà del 2013;
- il D.L. 98/2011 convertito in Legge 111/2011, che si inserisce nell’ambito del piano concordato in sede europea per il rientro dalla situazione di disavanzo eccessivo, in attuazione di quanto stabilito per il conseguimento degli obiettivi finanziari dal Documento di economia e finanza dell’aprile 2011. Il decreto legge reca interventi principalmente in materia di riduzione dei costi della politica e degli apparati, controllo e monitoraggio della spesa delle amministrazioni pubbliche, contenimento della spesa per pubblico impiego, sanità, istruzione, previdenza, enti territoriali, nonché disposizioni in materia di entrate e misure per lo sviluppo;
- la Legge di Stabilità per il 2013 (Legge 24 dicembre 2012, n. 228) con la quale sono state ridefinite le regole del Patto di stabilità interno agli enti locali e alle regioni, funzionali al raggiungimento dei più generali obiettivi di finanza pubblica;
- il Decreto “Semplifica Italia” (D.L. 9 febbraio 2012 n. 5 recante disposizioni urgenti in materia di semplificazione e sviluppo), approvato in via definitiva dal Parlamento il 4 aprile 2012 (L. 35/2012). Al centro del decreto legge ci sono la semplificazione amministrativa e la riduzione degli oneri per liberare risorse e dare un nuovo impulso alla produttività e alla competitività delle imprese senza incrementare la spesa pubblica;
- il D.L. 1/2012 “Cresci Italia” convertito in L. 27/2012 recante “Disposizioni urgenti per la concorrenza, lo sviluppo delle infrastrutture e la competitività”, che completa il quadro delle azioni rivolte alla semplificazione e alle liberalizzazioni del Governo Monti.



- il D.L. 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla Legge 7 agosto 2012, n. 135, che reca disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini (*spending review*). Nel testo del decreto, recante una molteplicità di interventi di revisione e razionalizzazione della spesa pubblica, sono confluite, con talune modificazioni, le disposizioni contenute nel D.L. 27 giugno 2012, n. 87 (Decreto Dismissioni). Il processo di revisione della spesa si pone nell'ottica di superare sia la logica dei tagli lineari alle dotazioni di bilancio, sia il criterio della "spesa storica"; a tal fine, prevede l'utilizzo di una metodologia sistematica per razionalizzare i processi decisionali e l'allocatione delle risorse e migliorare la *performance* delle amministrazioni pubbliche in termini di economicità, qualità ed efficienza dei servizi offerti ai cittadini.

A partire dall'entrata in vigore del D.Lgs. 150/2009, l'indagine prende in esame inoltre un complesso di iniziative che mirano a migliorare la qualità dei servizi e l'attenzione ai cittadini e che sono nate anche grazie all'adesione volontaria delle pubbliche amministrazioni o di partner sociali o privati.

Fra gli atti non normativi richiamati è poi da ricordare il disposto della circolare 13/2011 della Funzione Pubblica (Indicazioni per la destinazione alla contrattazione integrativa e per attivare gli istituti premianti delle economie derivanti da riduzioni di spesa o maggiori entrate derivanti dai processi di riorganizzazione).

Rientra infine nel campo di osservazione l'Agenda digitale che propone le priorità per lo sviluppo dell'amministrazione digitale, promuove la diffusione e l'uso degli *open data* e modella la PA secondo i principi dell'*open government* basato sull'apertura e sulla trasparenza nei confronti dei cittadini.

### 3. Il ruolo dei dirigenti nel processo di cambiamento

---

L'atteggiamento dei dirigenti pubblici rappresenta un punto di sintesi tra le difficoltà – di bilancio, organizzative e, non ultime, culturali – attraversate dalla Pubblica Amministrazione negli ultimi anni e le prospettive di rilancio di una *mission* che è ancora fortemente sentita, come rivela la consapevolezza critica della complessità del passaggio dalle previsioni normative alla loro applicazione, ed il forte senso del proprio ruolo che emerge dalle risposte raccolte. L'insieme delle valutazioni, delle aspettative e degli orientamenti di valore espressi dai dirigenti costituisce una risorsa, non sempre adeguatamente riconosciuta, che garantisce sull'affidabilità di chi è chiamato a guidare l'amministrazione pubblica lungo una rotta ancora in parte da tracciare.



Dalle evidenze dell'indagine 2013 emergono i punti di forza – e anche le incertezze e le criticità – del mondo della dirigenza pubblica, di cui occorrerà tenere conto per fondare il cambiamento. Miglioramento dell'apertura all'innovazione tecnologica, rafforzamento della cultura della legalità e della trasparenza, percorsi di formazione e di verifica dei risultati più efficaci, integrazione delle competenze professionali, fiducia nella propria capacità di governo e di risposta al cambiamento: il successo delle trasformazioni in atto nella Pubblica Amministrazione passa anche dalla risposta che sarà data a queste esigenze, scaturite dalla riflessione consapevole e partecipata della sua dirigenza.

In una PA chiamata continuamente a misurarsi con nuove norme e nuove regole che faticano a trovare la loro corretta applicazione, il “cambiamento”, parola d'ordine delle continue stagioni di riforma, è possibile. Potrà e dovrà richiedere tempi di adattamento – come appare più evidente e fisiologico nel caso delle innovazioni tecnologiche – e tempi di reazione diversi fra le varie parti di Italia e soprattutto fra la PA centrale (PAC) e quella locale (PAL), in relazione a barriere e resistenze più o meno elevate. Ma potrà contare su una classe dirigente all'interno della quale i più convinti sostenitori del cambio di rotta si dimostrano i più giovani e quelli di livello più elevato e che, nel suo insieme, lascia intravedere tendenze positive per buona parte delle valutazioni per le quali è stato possibile analizzare l'evoluzione temporale.



## CAPITOLO 2

### IL QUADRO DI SINTESI





## 1. I piani di lettura

---

Le opinioni, i giudizi e le percezioni di coloro che guidano operativamente la Pubblica Amministrazione e hanno esperienza diretta delle opportunità e dei vincoli che l'azione pubblica incontra, ci restituiscono nel 2013 l'immagine di un corpo dirigente che svolge un ruolo sempre più cruciale di coordinamento tra i mutamenti normativi, le esigenze organizzative e gestionali della "macchina" e il rapporto con i cittadini. Da tutto ciò deriva un carico di responsabilità che si è appesantito sotto la pressione della congiuntura economica e delle politiche restrittive di bilancio, ma anche per la vischiosità della complessità normativa.

Quello che si respira è un clima composito in cui convivono le varie facce della delusione: sfiducia, disaccordo, perplessità rispetto alle evenienze da fronteggiare; degli atteggiamenti di attesa: sospensione di giudizio, cautela nel valutare provvedimenti o situazioni; ma anche senso di identità e sicurezza del proprio ruolo e della propria capacità di governare i processi.

I giudizi sull'efficacia delle riforme mostrano atteggiamenti non pregiudiziali nei confronti degli esiti dei provvedimenti, ma lanciano anche l'allarme sui rischi di una sovraesposizione di un apparato che ha risentito dell'indisponibilità di risorse finanziarie e di personale. Non è un caso che alcune innovazioni a basso costo procedurale o organizzativo, come le norme sulla trasparenza e la partecipazione o sulla mobilità del personale, o applicazioni tecnologiche, come la Posta Elettronica Certificata o l'accesso alle banche dati pubbliche, siano valutate più positivamente e ritenute in grado di incidere meglio e più tempestivamente.

Rimandando ai risultati di dettaglio, si richiamano di seguito le principali evidenze in relazione ad alcune aree trasversali che incrociano le sezioni tematiche da cui è composto il questionario.

## 2. Le ombre

Nel valutare *in primis* le evidenze negative dei risultati della ricerca, si deve come ogni anno sottolineare che indagini come questa hanno come effetto la manifestazione del malumore e tendono dunque ad accentuare i “tratti di ombra” rispetto agli “sprazzi di luce”. La stessa autoselezione dei partecipanti alla *survey* potrebbe agire in questa direzione, attirando soprattutto coloro che sentono di avere uno “scontento” da manifestare.

Ciò premesso, di fronte agli interventi legislativi che nell’ultimo periodo hanno innovato su fronti importanti per l’attività della Pubblica Amministrazione, quali la lotta alla corruzione e la trasparenza e, non ultima, la disciplina del comportamento dei dipendenti pubblici, la reazione dei dirigenti appare improntata ad una meditata cautela nel soppesare gli effetti dei cambiamenti introdotti. Pragmaticità e attenzione alla verifica *in itinere* dell’attuazione delle norme caratterizzano il modo di leggere le condizioni attuali della PA. Da qui derivano atteggiamenti e orientamenti di opinione diversificati a seconda dei casi. Così è dato riscontrare una qualche vena di scetticismo sull’efficacia della Legge 10/2012 nel porre un freno a fenomeni di corruzione, mentre emerge un clima di maggiore fiducia sugli effetti del D.Lgs. 33/2013 nella direzione di una crescita dei livelli di trasparenza e di legalità.

Il ritmo sempre più veloce dei cambiamenti normativi genera tuttavia una preoccupazione non trascurabile relativamente al sovraccarico di adempimenti che si viene immediatamente a determinare nel lavoro quotidiano delle pubbliche amministrazioni. Questa preoccupazione risulta più diffusa della convinzione dell’efficacia degli interventi e costituisce un segnale da non sottovalutare.

I problemi organizzativi che, complessivamente, deriveranno dalla nuova normativa si pongono al centro dell’attenzione. Temuto dai dirigenti è anche il possibile ritorno di un “burocraticismo” che si riteneva superato, come conseguenza indesiderata degli interventi di riforma. Alle radici di questo atteggiamento vi è probabilmente anche la percezione di un logoramento delle condizioni in cui versa la Pubblica Amministrazione, stretta fra la necessità del taglio della spesa, la domanda di semplificazione e gli adempimenti derivanti dal crescere dell’attività regolatoria. Da qui la propensione a considerare con responsabilità gli aggravii dell’attività che possono destabilizzare il già difficile equilibrio della gestione delle risorse e del raggiungimento degli obiettivi.

Una nota davvero dolente è rappresentata dal sistema della valutazione della *performance*. Tra i pilastri della cd. Riforma Brunetta, il passaggio dal sistema dei controlli interni a quello della valutazione delle *performance*, su cui erano state riposte notevoli aspettative, sconta ora il prezzo di una forte delusione. Tra i dirigenti è andata scemando la convinzione iniziale che tale passaggio stava





producendo una cultura della valutazione e con essa effetti positivi sull'efficienza della PA. La presa di distanza riguarda l'efficacia del riconoscimento del merito lavorativo all'interno delle pubbliche amministrazioni.

Si conferma anche, rispetto alle indagini precedenti, lo scetticismo diffuso sul fatto che il sistema di valutazione delle *performance* sia utile ai fini del conferimento o della mancata conferma degli incarichi dirigenziali e che i meccanismi premiali, come gli incentivi economici, discendano dal giudizio sulla *performance* effettiva.

Anche nei confronti della *spending review*, seppure il tempo trascorso sia ancora limitato, i dubbi sull'efficacia dell'intervento vanno crescendo e le posizioni critiche si rafforzano. A questa considerazione negativa, che riflette una certa disillusione rispetto all'efficacia delle politiche di risparmio della spesa, si affianca però una valutazione di relativa tranquillità relativamente agli effetti sull'attività della PA. Nell'opinione dei dirigenti, la *spending review* non ha avuto un impatto particolarmente traumatico sull'azione dell'ente, vuoi perché i tagli alla spesa erano in parte già intervenuti, vuoi per effetto di un ormai normale adattamento al nuovo contesto di contrazione costante delle risorse.

Rispetto al 2012 vi è stato un leggero recupero dei giudizi positivi per quanto riguarda l'utilità della CIVIT nel facilitare il ciclo della valutazione con lo sviluppo di migliori standard nelle *performance* delle amministrazioni, come anche rispetto all'utilità degli Organismi Indipendenti di Valutazione nel migliorare il sistema interno di attribuzione del merito. Ciò non toglie che i valori restino comunque bassi, lontani dalla soglia della soddisfazione e delle aspettative del legislatore.

Alcuni aspetti critici, che emergono dalle opinioni rilevate, vengono, invece, dal passato. *In primis* rimane irrisolto il nodo della formazione, slegata da un'analisi dei fabbisogni e poco flessibile rispetto alla richiesta del dirigente di scegliere i percorsi formativi non solo per sé, ma anche per il proprio personale.

Altro motivo di doglianza è il sentirsi poco incentivati ad introdurre innovazioni organizzative e di processo, per le quali non vi è un riconoscimento, né una specifica premialità. Si conferma, infine, come l'azione dei dirigenti soffra a tutt'oggi dei vincoli e dei condizionamenti degli organi politici.

### 3. Le luci

---

Nonostante la prudenza usata nel valutare l'efficacia degli interventi e i dubbi sull'impatto organizzativo e sulla crescita del carico di lavoro, i dirigenti mostrano sicurezza quanto al fatto che nella propria amministrazione le nuove disposizioni saranno attuate e pensano che non vi saranno ricadute sulle potenzialità di sviluppo manageriale dei dirigenti pubblici.



Anche rispetto agli adempimenti della ridefinizione degli organici e delle posizioni dirigenziali (ex D.Lgs. 135/2012) e del pagamento dei fornitori della PA (ex D.L. 35/2013), dalle opinioni raccolte emerge un quadro della PA improntato all'efficacia e caratterizzato da una capacità di rapida attivazione per l'attuazione delle prescrizioni contenute nei provvedimenti legislativi.

L'amministrazione digitale è uno scenario che trova ancora una dirigenza, per formazione ed esperienza – ed anche riduzione delle risorse disponibili – con qualche affanno nel progettare e realizzare interventi di innovazione tecnologica di ampio respiro. Peraltro alcune risposte, come quella sulla PEC, ci permettono di sottolineare che, nella cultura dei dirigenti pubblici, il processo di adattamento procede con una certa celerità. Possiamo anche ipotizzare che lo stesso stia avvenendo su altri mutamenti prodotti dall'attuazione delle richieste dell'Agenda digitale e che il trend osservato su questo *item* rispecchi un cambiamento, che si sta verificando anche su altre misure di trasformazione della PA e di miglioramento delle prestazioni tramite l'intervento delle ICT.

In questo quadro di aspetti positivi, che costituiscono dei punti di forza delle strutture della PA, la mobilità del personale continua ad essere valutata come uno strumento di razionalizzazione che può avere un impatto benefico anche sui livelli di produttività del lavoro.

Anche la formazione torna in un'accezione non critica, nel giudizio sul regolamento che riforma il sistema formativo ai fini di un più razionale ed efficace ordinamento del reclutamento e della crescita professionale dei dipendenti pubblici. Si respira tra i dirigenti un clima più fiducioso su quelli che potranno essere gli effetti delle trasformazioni in atto e trova consenso la convinzione che il regolamento avrà un effetto virtuoso sul processo di selezione per l'accesso nelle amministrazioni pubbliche.

#### **4. Il senso di responsabilità e il clima lavorativo**

---

Come in ogni organizzazione, anche nella PA vi sono diversi aspetti che concorrono a costruire il clima in cui si svolge l'attività. Pur non trascurando l'influenza di un fattore tipico di tutte le indagini che monitorano le opinioni, ovvero la desiderabilità delle risposte – intesa come tendenza a fornire, in casi in cui suonerebbe altrimenti come una “autodenuncia”, la risposta corrispondente ad un atteggiamento “virtuoso” – il quadro che emerge, quando si va a sondare l'autorappresentazione dei dirigenti, risulta interessante anche perché il confronto tra le risposte fornite nei diversi anni consente di apprezzare dei trend di cambiamento che vanno nella direzione di un rafforzamento della domanda di autonomia, dell'attenzione alla legalità e dello spirito da *civil servant*.



Il rafforzamento di questo *sentiment* bilancia la valutazione di un clima organizzativo e di un ambiente lavorativo di cui sono stati in precedenza illuminati i punti critici: la difficoltà della negoziazione degli obiettivi di gestione assegnati, gli scarsi incentivi a introdurre innovazioni, i percorsi di formazione non mirati sulle esigenze, le difficoltà a riqualificare il proprio personale.

Sintomatica è la considerazione critica che non ravvisa nell'ultimo decennio un livello significativo di crescita di professionalità e di managerialità dei dirigenti all'interno del proprio ente. In questo contesto sembrano chiudersi ulteriormente anche i tradizionali canali di mobilità: la crescente carenza di occasioni determinata dalla crisi economica si riflette nella minore disponibilità a trasferirsi fuori regione o in una azienda privata per una progressione di carriera.

## 5. Le differenziazioni di genere, età, livello e territorio

I risultati dell'indagine si articolano secondo uno schema che distingue target diversi legati alla particolare collocazione (il tipo di ente di appartenenza, l'area geografica – analizzata per la sola PA locale – e il livello dirigenziale) e alle caratteristiche sociodemografiche (genere e classe di età). Nel leggerli non si deve dimenticare che i caratteri legati alla persona sono discretamente correlati tra di loro. A titolo di esempio, le posizioni dirigenziali cosiddette “apicali” sono prevalentemente ricoperte da uomini in età lavorativa mediamente avanzata. Così può avvenire che la maggiore diffusione di un determinato atteggiamento tra i giovani o tra i più anziani possa derivare non dall'età in sé, ma dall'anzianità di lavoro, dalla posizione lavorativa (di ruolo o a contratto), dalla posizione nella gerarchia. Le differenziazioni rilevate hanno perciò un valore eminentemente descrittivo:

- l'età rappresenta una variabile rilevante per l'espressione della fiducia. I più giovani manifestano mediamente maggiore ottimismo per le innovazioni della amministrazione digitale; sono preoccupati e critici rispetto agli esiti del processo di valutazione della *performance*; sentono fortemente lo spirito del *civil servant*. I più anziani sono maggiormente positivi sull'efficacia dei provvedimenti normativi, quali la Legge Anticorruzione. Il clima di generale maggiore fiducia manifestato dai dirigenti più giovani, che anche quest'anno emerge in maniera netta, rassicura circa l'effettiva percorribilità di un reale percorso di rinnovamento futuro della PA;
- relativamente al genere, si conferma un livello più elevato di soddisfazione da parte degli uomini, che potrebbe essere l'effetto di collocazioni più vantaggiose nella scala gerarchica. Le donne appaiono più soddisfatte rispetto all'offerta formativa;



- nel caso del livello dirigenziale, i comportamenti evidenziati confermano la divisione fra i dirigenti di ruolo e quelli di vertice e a contratto. Questi ultimi frequentemente condividono gli stessi orientamenti per effetto dell'affinità di posizione legata all'instabilità dell'incarico che sembra favorire una maggiore apertura verso le novità ed una maggiore convinzione nell'efficacia degli strumenti da cui spesso dipende anche la possibilità di raggiungimento dei propri obiettivi;
- la Pubblica Amministrazione centrale si mostra più sicura della propria capacità di attuare gli adempimenti richiesti dai cambiamenti normativi, più autonoma rispetto al livello politico – che avverte probabilmente più elevato e distante – e più disponibile alla mobilità. La Pubblica Amministrazione locale teme le ricadute di tipo burocratico e soffre maggiormente dei limiti posti dalla *spending review*, ma si pone anche come esecutrice in tempi più rapidi del D.L. 35/2013, cd. Sblocca debiti, condivide una percezione positiva della crescita della legalità, è in grado di negoziare i propri obiettivi di gestione;
- anche se in molte occasioni si conferma il solco che divide ancora le varie parti del nostro Paese, le differenziazioni territoriali all'interno della PA locale sono meno scontate del previsto: le amministrazioni del Nord confidano maggiormente nella propria capacità di gestire i cambiamenti e di fare fronte ai nuovi adempimenti – e si lamentano dei sovraccarichi di lavoro che ne potrebbero scaturire –, mentre le amministrazioni del Sud percepiscono come un problema la qualificazione del personale, ma appaiono maggiormente convinte dell'utilità e dell'efficacia degli interventi normativi sottoposti al loro giudizio, in materia di lotta alla corruzione, di rafforzamento della trasparenza e della legalità.



## CAPITOLO 3

### I RISULTATI DI DETTAGLIO





Ai fini dell'analisi di dettaglio dei singoli *item* e delle differenziazioni fra i gruppi che compongono i diversi target, questo capitolo è corredato da istogrammi (o "grafici a barre") che presentano la distribuzione delle risposte aggregandole in tre categorie a seconda del grado di accordo con l'affermazione: risposte che esprimono consenso (molto o completamente d'accordo), dissenso (per niente o poco) e neutralità rispetto all'*item* (abbastanza). Quest'ultima posizione, di neutralità, risulta spesso maggioritaria ma deve essere correttamente contestualizzata di volta in volta. A seconda dei casi, la scelta della modalità che corrisponde ad una equidistanza di giudizio può avere significati diversi: quando si è chiamati a manifestare una libera opinione, può indicare un'indecisione o una posizione "neutrale" (così è stata per semplicità etichettata nei grafici), oppure, quando si misura il raggiungimento di un obiettivo o l'efficacia di uno strumento, denota un risultato "medio", che può avere valenza positiva o negativa in relazione al livello delle aspettative nutrite sul risultato stesso. Sono considerazioni riconducibili a ben vedere alle stesse sfumature di significato del termine "abbastanza". Sia l'indice di sintesi che la ripartizione percentuale riportata nelle "barre" dei grafici, sono calcolati al netto delle "non risposte", ovvero del numero esiguo di casi in cui non è stato fornito alcun giudizio di accordo con l'affermazione proposta. I risultati completi sono riportati nell'ampia appendice statistica alla quale si rimanda per gli approfondimenti ulteriori del caso.

## **1. Anticorruzione, trasparenza e Codice di comportamento dei dipendenti pubblici**

.....

La Legge 190/2012, cd. Legge Anticorruzione, il D.Lgs. 33/2013 e il Codice di comportamento dei dipendenti pubblici hanno apportato i cambiamenti più significativi allo scenario normativo dell'ultimo anno. La valutazione delle nuove norme riflette, dato anche il breve periodo della loro vigenza, soprattutto le aspettative di efficacia legate alla fiducia per gli interventi e per le condizioni della loro realizzazione.



Tabella 1

**Sezione 1 - Anticorruzione, trasparenza e Codice di comportamento dei dipendenti pubblici**

	2013	Tipo di ammin.		Genere	
		PAC	PAL	F	M
1.1.1. La Legge 190/2012, Legge cd. Anticorruzione, costituisce un mezzo efficace per prevenire effettivamente fenomeni di corruzione nella PA	37,6	41,5	36,2	37,1	37,9
1.1.2. La Legge 190/2012, Legge cd. Anticorruzione, costituisce un aumento degli adempimenti a carico degli uffici con scarsi effetti sulla prevenzione della corruzione	58,2	52,3	60,2	59,0	58,1
1.2.1. La riforma della trasparenza introdotta dal D.Lgs. 33/2013 rappresenta uno strumento efficace per garantire un adeguato livello di trasparenza e legalità	48,0	49,1	47,6	47,8	48,0
1.2.2. La riforma della trasparenza introdotta dal D.Lgs. 33/2013 aggraverà il lavoro della PA	58,4	49,6	61,4	59,7	57,9
1.3. I nuovi obblighi sulla pubblicazione degli atti previsti dal D.Lgs. 33/2013 sulla trasparenza aggraveranno il lavoro della PA	55,5	48,8	57,9	55,0	55,8
1.4. Gli obblighi relativi alla pubblicazione trimestrale dei dati relativi ai tassi di assenza del personale responsabilizzano i dipendenti e sono un incentivo per aumentare la produttività del lavoro pubblico	30,4	31,4	30,1	28,2	31,4
1.5. Nella sua amministrazione, entro il 2013, in quale misura ritiene che saranno attuate complessivamente le disposizioni contenute nelle seguenti leggi: Legge Anticorruzione, Decreto sulla trasparenza e Codice di comportamento dei dipendenti pubblici?	66,6	63,2	67,8	66,8	66,5
1.6.1. La contemporanea vigenza della Legge Anticorruzione, del Decreto sulla trasparenza e del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, comporterà problemi organizzativi	48,6	42,9	50,5	48,1	48,9
1.6.2. La contemporanea vigenza della Legge Anticorruzione, del Decreto sulla trasparenza e del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, influirà sulle potenzialità di sviluppo manageriale dei dirigenti pubblici	36,5	38,9	35,7	35,8	37,0
1.6.3. La contemporanea vigenza della Legge Anticorruzione, del Decreto sulla trasparenza e del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, costituirà un incentivo al ritorno ad un atteggiamento burocratico per cautelarsi sotto il profilo delle responsabilità	58,8	52,7	61,0	57,5	59,8
1.7. La modifica introdotta dalla Legge Anticorruzione alla comunicazione in via telematica al Dipartimento della Funzione Pubblica degli incarichi conferiti o autorizzati ai dipendenti nel termine di 15 giorni (art. 53 del D.Lgs. 165/2001) consentirà un maggiore controllo degli stessi incarichi	44,1	45,0	43,7	44,8	43,5

Sintesi indice di accordo (0-100)



Classe di età			Livello dirigenziale			Area geografica (solo PAL)			
Meno di 50 anni	Da 50 a 59 anni	Oltre 60 anni	Di ruolo	A contratto	Apicale	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole
35,5	37,6	40,4	37,0	37,5	39,8	35,9	34,7	34,7	39,8
61,5	57,8	55,1	60,1	57,2	59,0	62,3	62,5	61,8	54,0
47,6	47,7	48,8	47,5	47,6	51,1	46,3	46,8	47,8	49,3
61,7	58,2	54,0	60,7	57,1	57,7	63,0	65,6	61,2	55,3
57,5	55,7	52,3	58,1	53,8	54,9	58,3	63,5	56,8	53,2
28,6	29,8	33,4	30,3	29,8	32,4	29,8	28,0	30,5	31,9
68,8	66,3	63,4	68,7	64,8	68,7	71,7	73,2	66,4	59,6
49,9	47,9	48,9	50,4	47,7	46,4	48,7	54,1	50,4	49,4
35,7	36,7	36,8	36,7	36,5	36,2	34,9	34,4	36,7	36,7
60,1	58,8	56,8	59,7	58,3	60,7	61,0	64,4	60,8	57,8
43,1	44,8	43,2	42,7	44,8	43,1	42,2	38,9	46,3	47,0

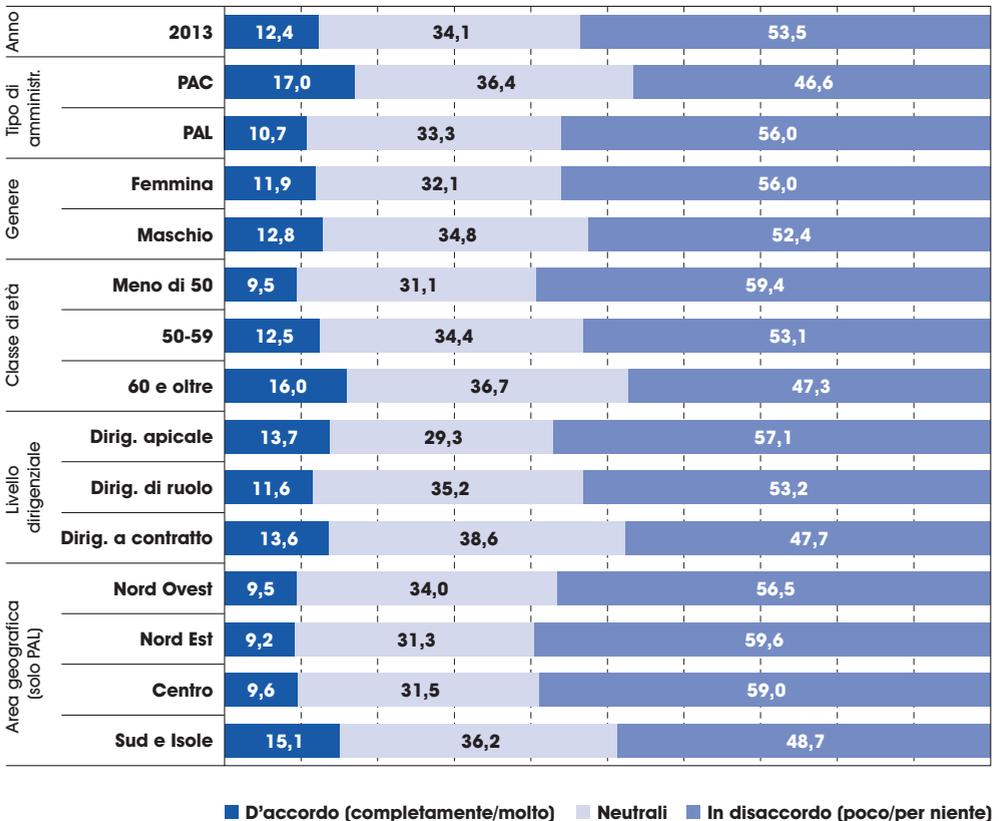


## 1.1 Il giudizio sull'efficacia delle misure adottate

Iniziando l'*excursus* dei singoli *item*, nei confronti del disegno di intervento adottato con la Legge 10/2012 sembra prevalere, nell'opinione dei dirigenti, un clima di scetticismo sulla sua capacità di prevenire fenomeni di corruzione nella PA. L'indice di accordo assume valore 37,6, dunque molto al di sotto della linea dei 50 punti che separa l'area della soddisfazione da quella dell'insoddisfazione per il provvedimento.

**Figura 2**

**La Legge 190/2012, Legge cd. Anticorruzione, costituisce un mezzo efficace per prevenire effettivamente fenomeni di corruzione nella PA**



Più della metà dei dirigenti crede poco o per niente in un cambiamento positivo (44,5% e 9,0%); solo uno su dieci si esprime favorevolmente. La fascia di chi si astiene da un giudizio e resta in attesa di valutarne successivamente gli effetti raccoglie, infine, un terzo degli intervistati.

Una maggiore convinzione sull'efficacia è nutrita dai dirigenti dell'amministrazione centrale (17% i "positivi") rispetto a quella locale (10,7%), come anche fra i dirigenti più anziani (oltre i 60 anni). Su scala territoriale – dove l'analisi è condotta rispetto alla sola PA locale – la norma trova più consensi al Sud (15,1%), mentre al Centro e nel Nord Est è massima la percentuale di giudizi negativi (59% e 59,6%).

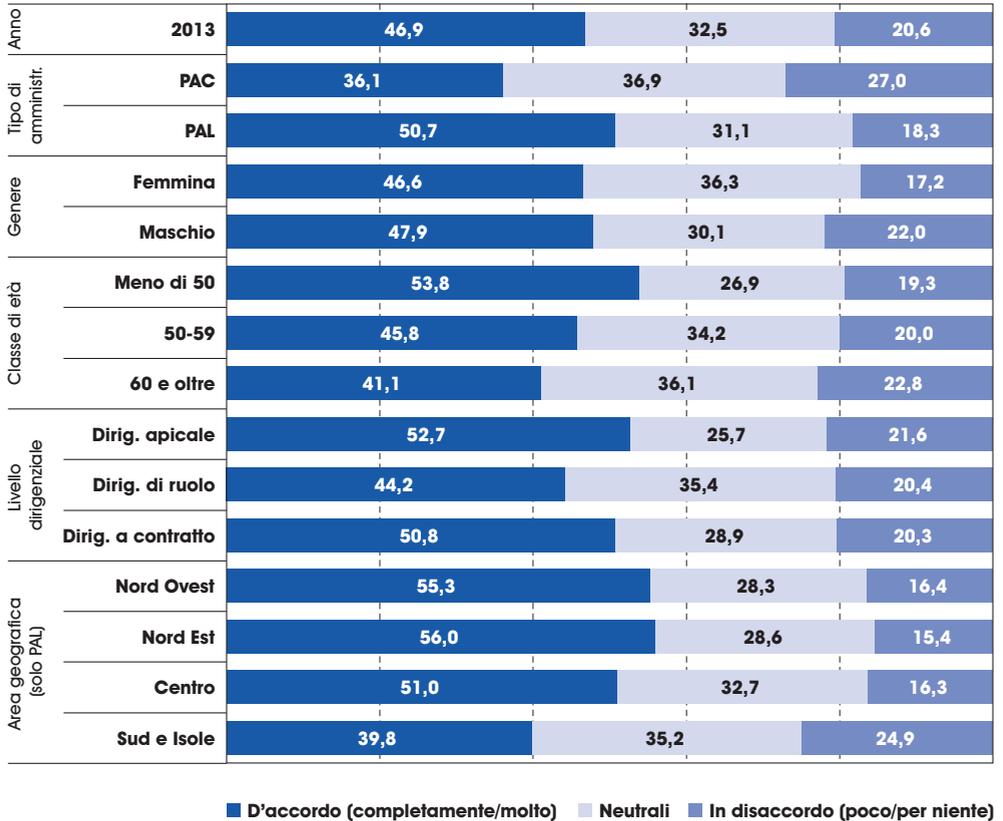


A riscontro della fiducia abbastanza misurata negli effetti del provvedimento, viene paventato un aggravio degli adempimenti introdotti come necessari, a fronte di un'incidenza ritenuta scarsa sulla corruzione: l'indice di accordo con questa affermazione è di 58 punti, un valore elevato, ma che deve essere valutato in negativo in quanto orientato ad indicare una criticità. Quelli che sono convinti dell'effetto peggiorativo sul carico delle attività costituiscono il 46,8%. Le differenze tra i target rispetto a questa valutazione sono allineate su quelle della domanda precedente (fig. 3).



Figura 3

**La Legge 190/2012, Legge cd. Anticorruzione, porterà un aumento degli adempimenti a carico degli uffici con scarsi effetti sulla prevenzione della corruzione**



Sull'efficacia della nuova disciplina sulla trasparenza, oggetto del D.Lgs. 33/2013, il livello di consenso tra i dirigenti risulta più alto rispetto a quello per le norme anticorruzione e vicino alla soglia del 50 (l'indice di "gradimento" assume valore 48). Poco meno di un quarto è fiducioso sulla possibilità che essa conduca ad una maggiore legalità, contro un 30,4% che non vi crede. Prevale ancora, in termini relativi, l'esercito di chi non si sbilancia in un senso o nell'altro.

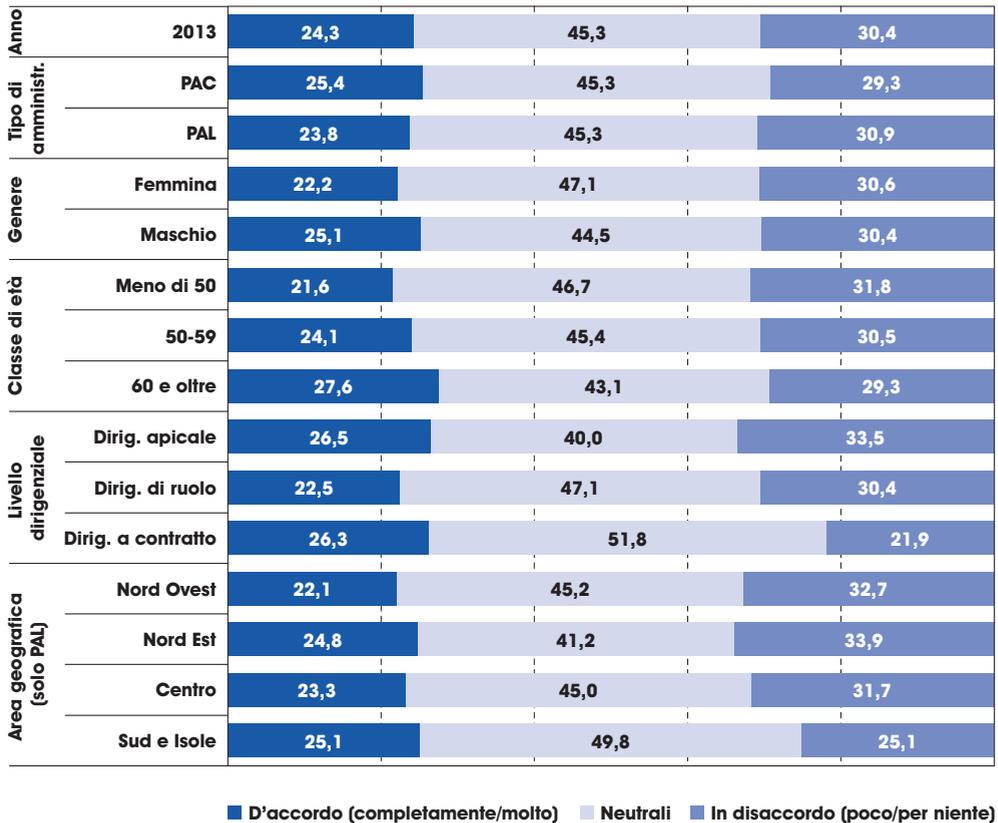
L'analisi di dettaglio propone nell'insieme differenziazioni sfumate, che vedono comunque un atteggiamento relativamente più positivo nella PA centrale, fra gli uomini, gli apicali e gli over 60.

Al Sud, nella PA locale, troviamo la quota più alta di dirigenti convinti dell'efficacia della riforma, ma anche la quota maggiore di attendisti. I meno fiduciosi

sono i dirigenti del Nord Est (33,9% in disaccordo); sempre al Nord Est, tuttavia, la quota di coloro che apprezzano il provvedimento risulta la più alta dopo quella riscontrata al Sud.

**Figura 4**

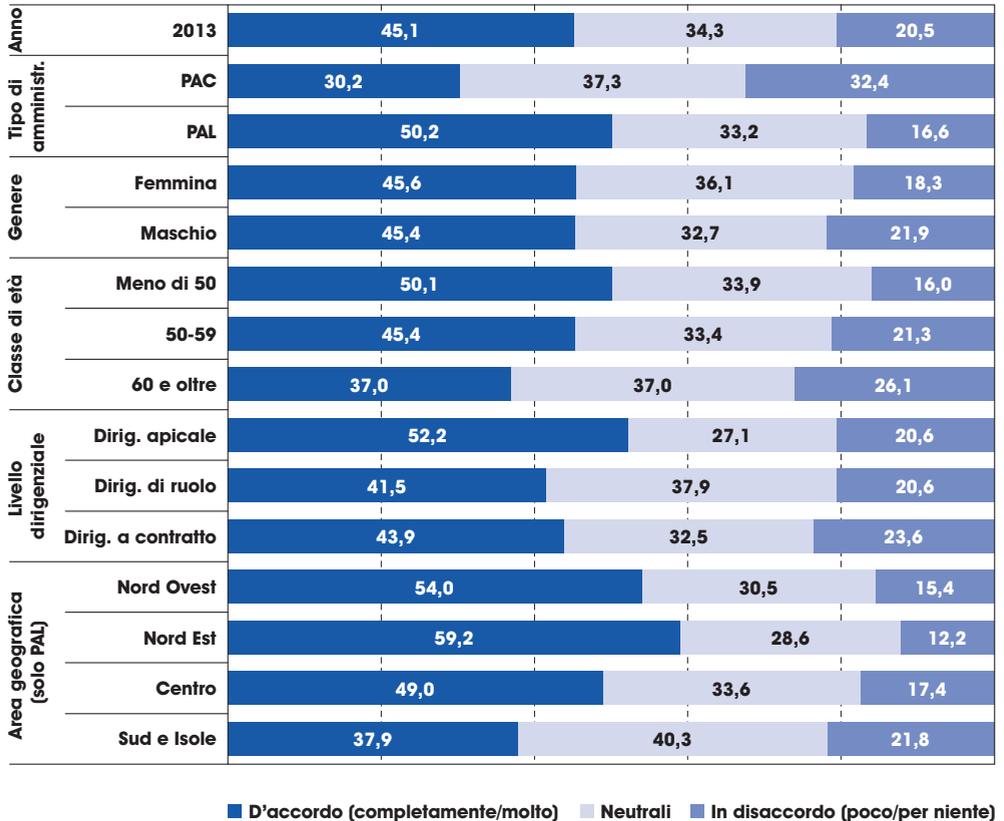
**La riforma della trasparenza introdotta dal D.Lgs. 33/2013 rappresenta uno strumento efficace per garantire un adeguato livello di trasparenza e legalità**



Il timore sul possibile impatto della normativa per la trasparenza in termini di aggravio dell'attività supera, come nel caso della Legge Anticorruzione, l'apprezzamento per l'efficacia: l'indice di accordo sull'affermazione di una ricaduta dell'applicazione delle norme sui carichi di lavoro della PA è al 58,4%, un valore superiore alla soglia di equilibrio dei 50 punti che tuttavia in questo caso va letta in negativo (fig. 5).

Figura 5

### La riforma della trasparenza introdotta dal D.Lgs. 33/2013 aggraverà il lavoro della PA



Più in dettaglio, il 45,1% dei dirigenti intervistati ritiene che tali norme porteranno un appesantimento del carico di lavoro, gli ottimisti sono il 20,5% e gli incerti il 34,3%.

La preoccupazione maggiore si riscontra tra i dirigenti della Pubblica Amministrazione locale (50,2%), tra i dirigenti con meno di 50 anni e tra gli apicali, con percentuali di pessimisti sempre intorno al 50%.

Nella PA locale, il Nord Est si distingue ancora per una maggiore preoccupazione per l'incremento del carico di lavoro. Seguono il Nord Ovest e, a ruota, il Centro. Al Sud si riscontra la quota di favorevoli più elevata, ma prevale in termini relativi la componente attendista (40,3%).

Entrando nello specifico del nuovo dispositivo normativo, anche nel caso dei nuovi obblighi sulla pubblicazione degli atti, previsti dal D.Lgs. 33/2013, è con-

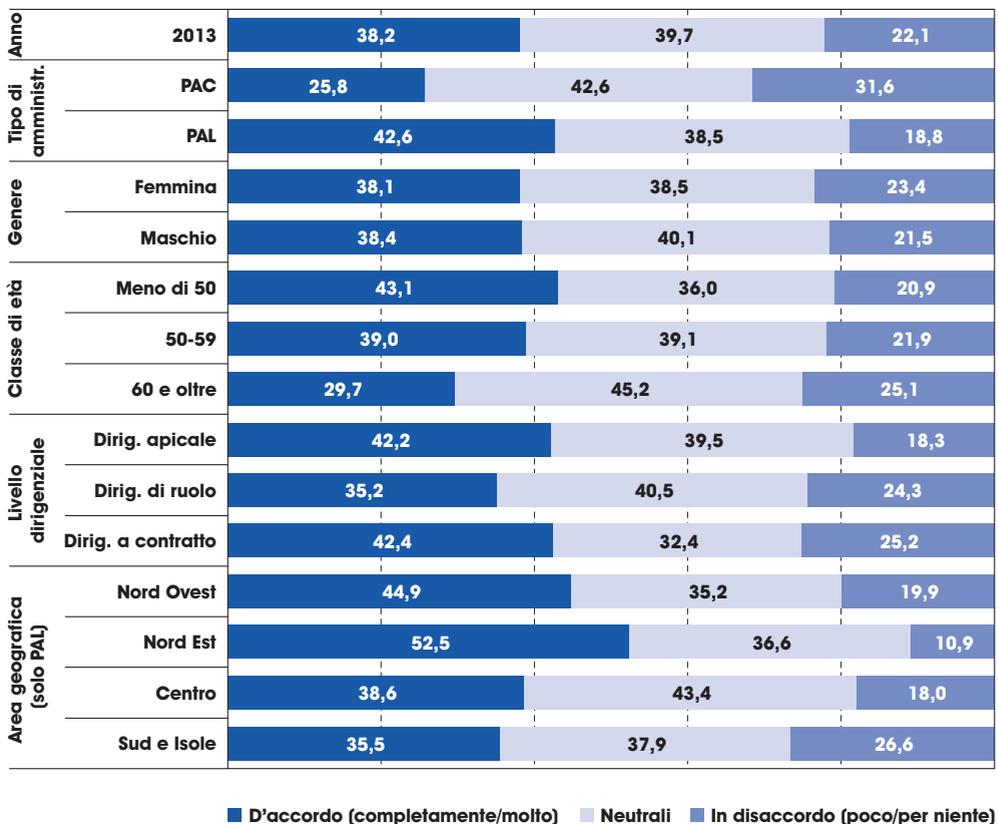


sistente il timore di un aggravio del lavoro della PA: l'indice di consenso con questa affermazione è al 55,5 e determinato dal fatto che la pensa così la maggioranza relativa dei dirigenti (il 38,2%) anche se è cospicuo il gruppo di coloro che si mantiene sulla linea della neutralità e dell'attesa e questo avviene soprattutto nella PA centrale dove si astiene una quota pari al 42,6%.

Quelli che più si aspettano un ritorno negativo sui propri carichi di lavoro si collocano nel Nord ed in particolare nel Nord Est, ma anche fra i dirigenti più giovani e fra quelli della PA locale.

**Figura 6**

**I nuovi obblighi sulla pubblicazione degli atti previsti dal D.Lgs. 33/2013 sulla trasparenza aggraveranno il lavoro della PA**



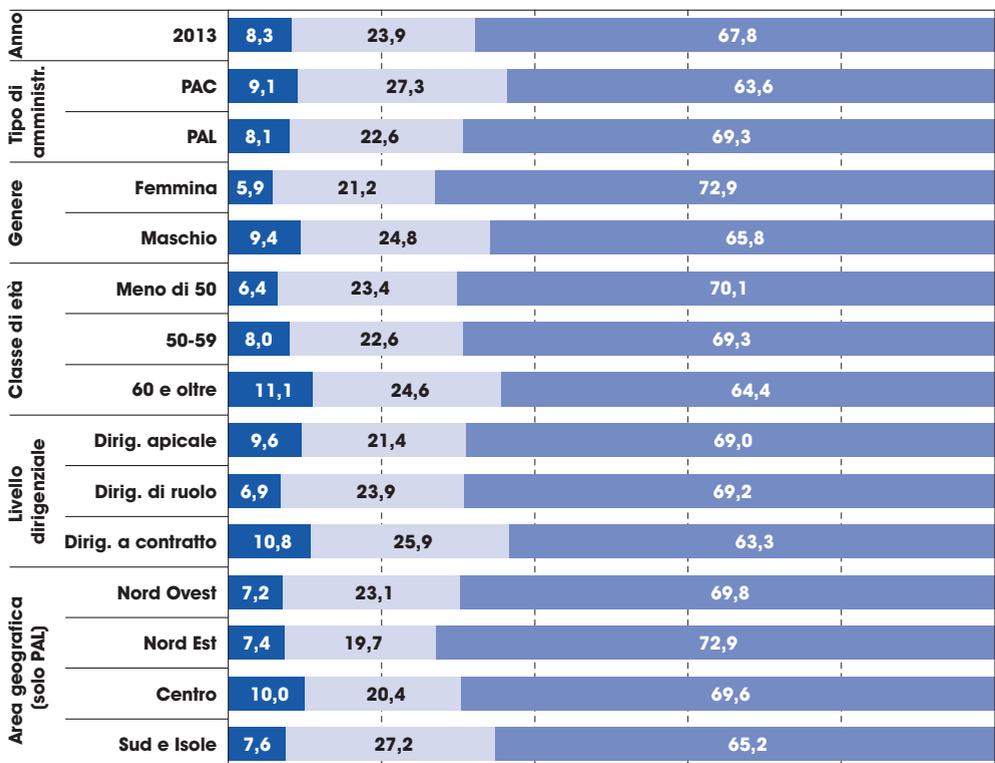
La misura sulla quale i dirigenti mostrano la convinzione più debole è quella dell'obbligo della pubblicazione trimestrale dei dati relativi ai tassi di assenza del personale, non ritenendolo capace di generare un effetto di responsabilizza-

zione dei dipendenti e di incentivare la produttività del lavoro pubblico. Solo l'8,3% crede nell'utilità della pubblicazione dei tassi di assenza; il 23,9% è neutrale e il 67,8% ne dà un giudizio negativo.

La bocciatura è talmente netta (30,4/100 la misura del consenso su questo strumento come conseguenza di una valutazione negativa da più di due dirigenti su tre, in particolare da quelli della PA centrale) da far prefigurare, anzi, il sospetto che essa possa sortire effetti controproducenti.

Figura 7

**Gli obblighi relativi alla pubblicazione trimestrale dei dati relativi ai tassi di assenza del personale responsabilizzano i dipendenti e sono un incentivo per aumentare la produttività del lavoro pubblico**



■ D'accordo (completamente/molto) ■ Neutrali ■ In disaccordo (poco/per niente)

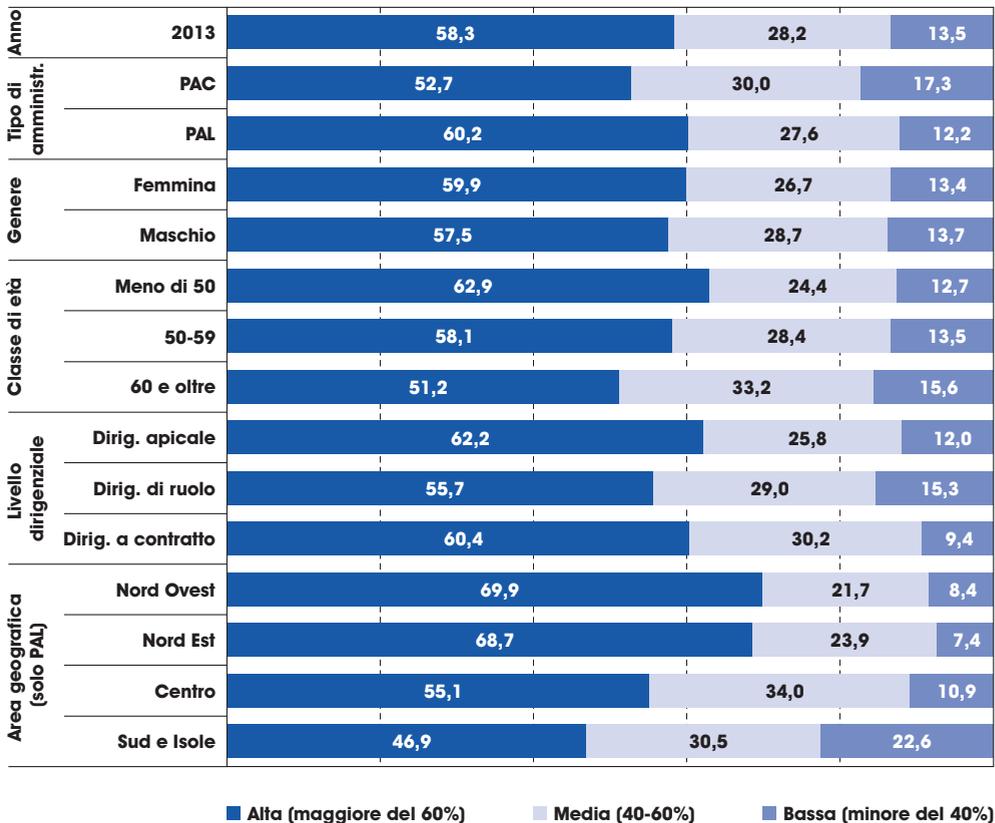
## 1.2 Il giudizio sull'attuazione delle misure adottate

Nonostante la prudenza espressa sull'efficacia degli interventi e i dubbi sull'impatto organizzativo e sul carico di lavoro della PA, i dirigenti sono discretamente fiduciosi sul fatto che nella propria amministrazione le nuove disposizioni saranno pienamente attuate. L'indice di fiducia nella risposta attuativa da parte degli enti supera abbondantemente la linea di equilibrio dei 50 punti, raggiungendo il valore di 66,6%.



**Figura 8**

**Nella sua amministrazione, entro il 2013, in quale misura ritiene che saranno attuate complessivamente le disposizioni contenute nelle seguenti leggi: Legge Anticorruzione, Decreto sulla trasparenza e Codice di comportamento dei dipendenti pubblici?**



Il 58,3% dei dirigenti manifesta questa convinzione sull'efficienza degli enti; la quota di coloro che non esprimono un'opinione in positivo o in negativo è al

28,2% e decisamente ridotta è la percentuale di coloro che “non credono” nell’attuazione di tali provvedimenti.

L’analisi di dettaglio rivela che i più fiduciosi sono i dirigenti della PA locale, le donne, i più giovani e i dirigenti apicali.

La variabile territoriale risulta essere la più discriminante rispetto a tutte le altre. Il Nord è maggiormente convinto della capacità della PA nel dare applicazione alle nuove misure. All’opposto il Sud ha la quota più bassa di ottimisti e quella più alta di pessimisti sull’effettiva messa in atto delle misure.

I problemi organizzativi che, complessivamente, deriveranno dalla nuova normativa restano al centro dell’attenzione. L’indice che misura tale preoccupazione è di poco sotto il 50 (48,6) e denota, quindi, un bilanciamento fra chi li vede in crescita a seguito dell’introduzione delle nuove norme e chi invece esclude tale possibilità.

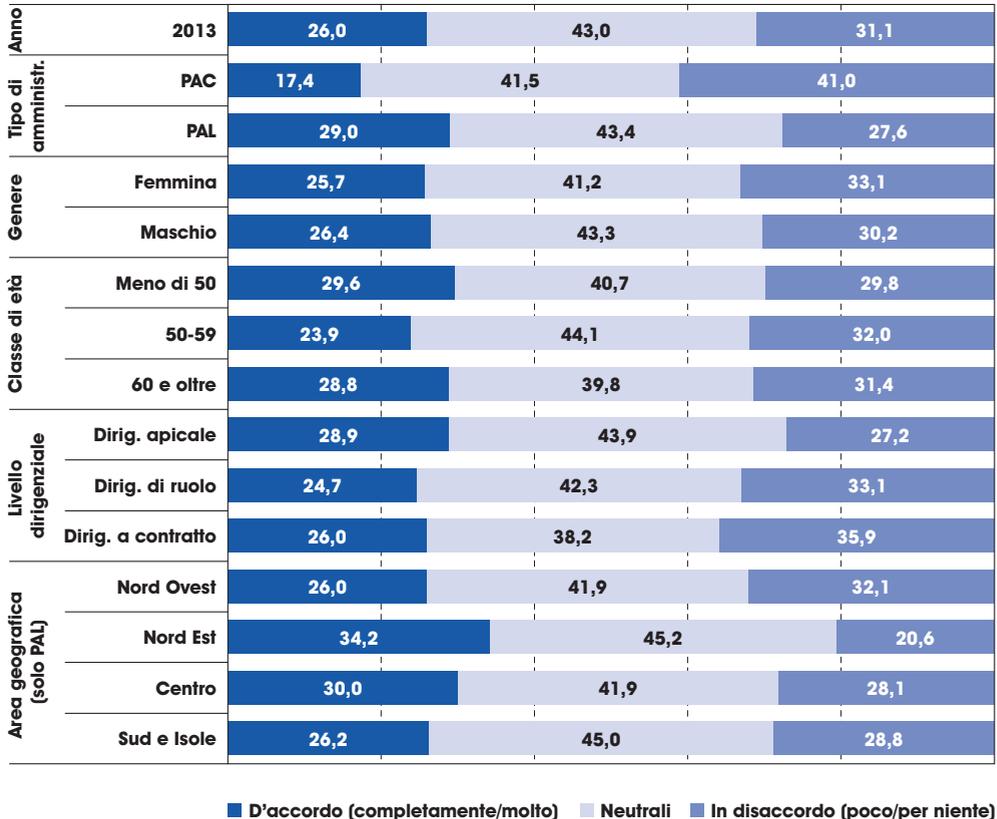
In termini di distribuzione percentuale, va tenuto in conto che la quota dei neutrali è particolarmente ampia: sul totale, il 43% dei dirigenti si mantiene equidistante dalle due posizioni. Il 31,1% non crede in un impatto organizzativo troppo gravoso, mentre il 26% lo considera come inevitabile.

Il mondo degli enti locali mostra un maggiore allarme per questa evenienza, così come i dirigenti apicali. Restando ai soli dirigenti della PA locale, quelli del Nord Ovest e del Sud sono i più fiduciosi sul fatto che non vi saranno ripercussioni negative sull’organizzazione del lavoro.



Figura 9

**La contemporanea vigenza della Legge Anticorruzione, del Decreto sulla trasparenza e del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici comporterà problemi organizzativi**

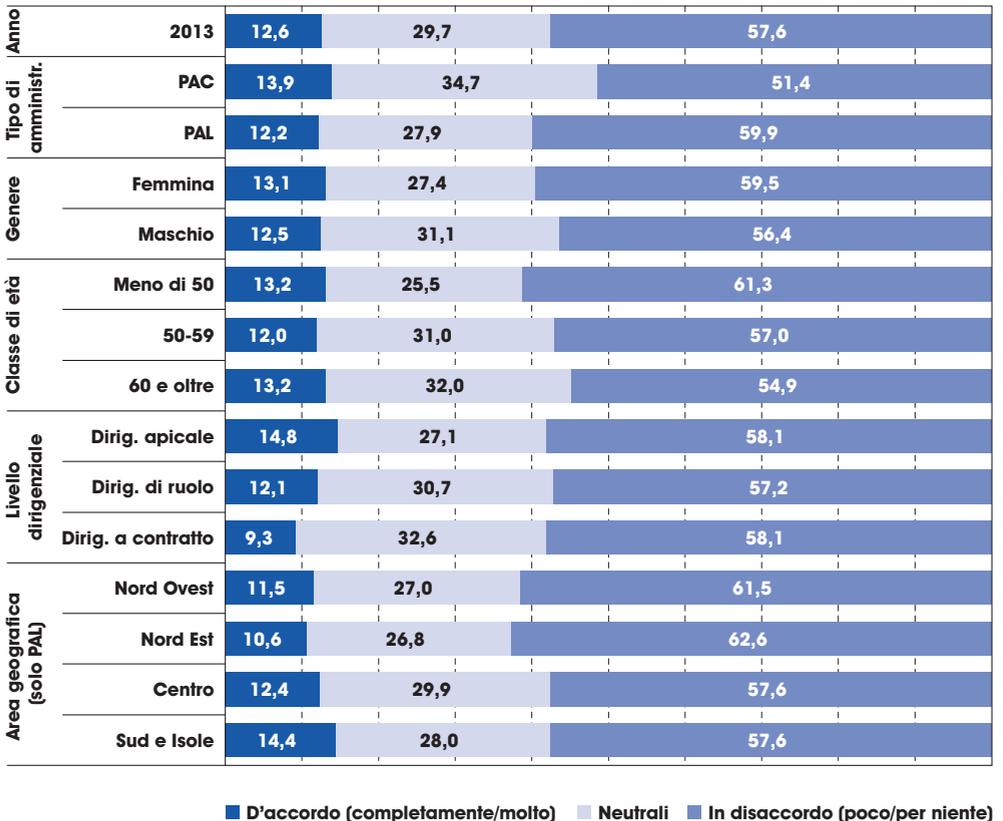


L'effetto congiunto della Legge Anticorruzione, del Decreto sulla trasparenza e del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici non eserciterà una particolare influenza sulle potenzialità di sviluppo manageriale dei dirigenti pubblici. L'indice di consenso rispetto al concreto dispiegarsi di un effetto sulla crescita professionale è molto basso e si ferma a 36,5 punti. Solo il 12,6% ha questa aspettativa, mentre il 57,6% non la condivide. La quota di neutrali si ferma al 29,7% ed è da considerare relativamente contenuta in caso di valutazione di nuove norme, ma si rileva ancora come la loro incidenza sia ancora maggiore all'interno della PA centrale rispetto alla PA locale. Le differenze all'interno dei diversi target restano contenute (fig. 10).



Figura 10

**La contemporanea vigenza della Legge Anticorruzione, del Decreto sulla trasparenza e del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici influirà sulle potenzialità di sviluppo manageriale dei dirigenti pubblici**

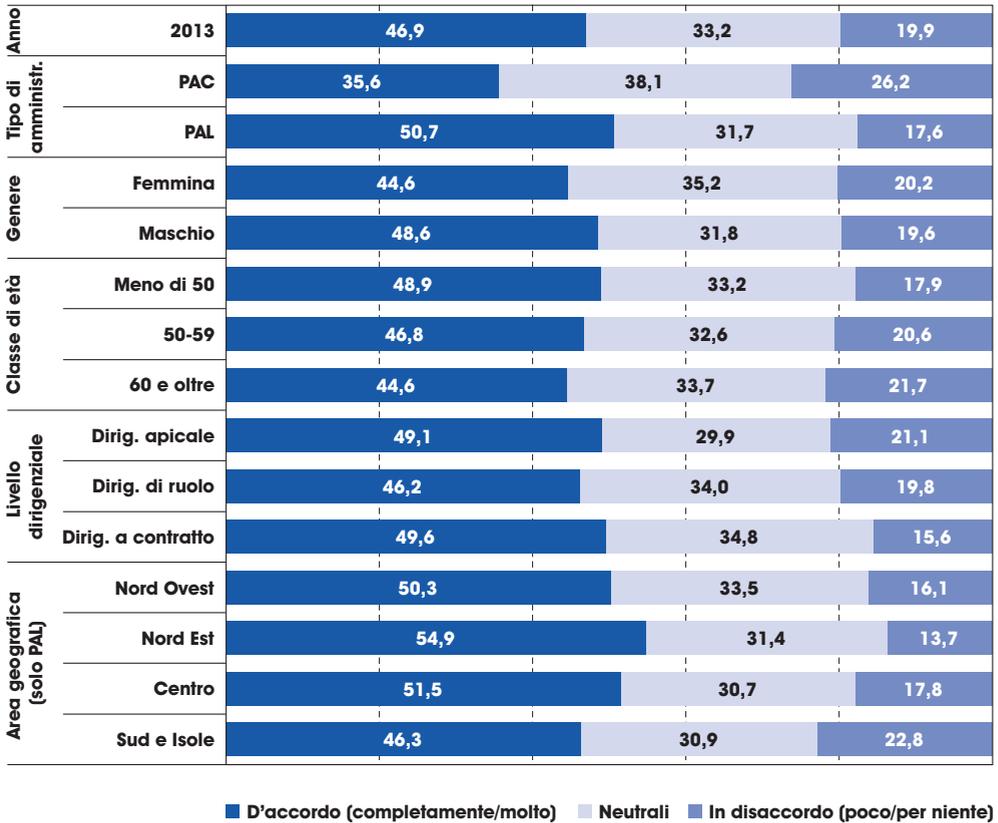


È ritenuto un rischio concreto, invece, come conseguenza delle nuove norme, il possibile ritorno ad un atteggiamento burocratico che dovrebbe servire a cautelarsi sotto il profilo delle responsabilità: l'indice di sintesi è al 58,8 ed anche in questo caso il superamento della soglia di equilibrio individuato dal valore 50 deve essere considerato in negativo. A paventare questa ricaduta sono in particolare i dirigenti del Nord Est, ma più in generale è in tutta la PA locale che si avverte un tale timore: più della metà dei dirigenti si dicono qui d'accordo con l'affermazione proposta, distanziando di ben 15 punti (50,7 contro 35,6%) i "cugini" della PA centrale.



Figura 11

**La contemporanea vigenza della Legge Anticorruzione, del Decreto sulla trasparenza e del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici costituirà un incentivo al ritorno ad un atteggiamento burocratico per cautelarsi sotto il profilo delle responsabilità**



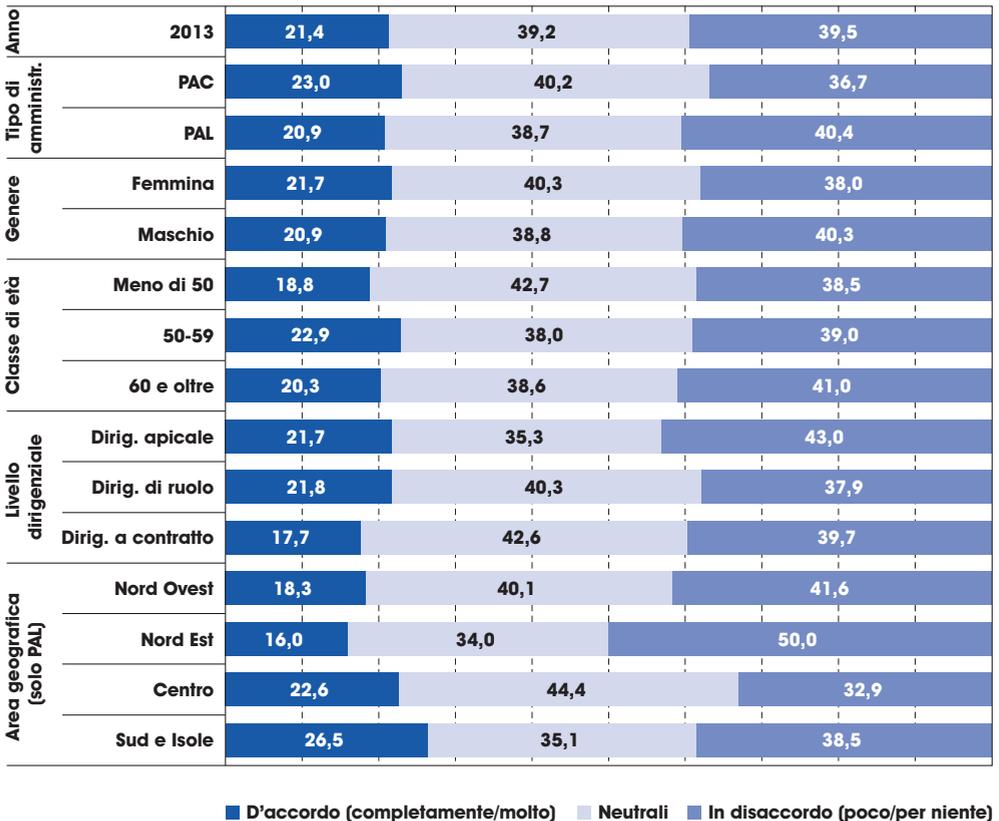
L'ultimo quesito posto per valutare gli orientamenti sulle innovazioni normative riguarda la modifica, introdotta dalla Legge Anticorruzione, che prevede la comunicazione in via telematica al Dipartimento della Funzione Pubblica degli incarichi conferiti o autorizzati ai dipendenti nel termine di 15 giorni (art. 53 del D.Lgs. 165/2001). L'indice, che misura la convinzione che ciò consentirà un maggiore controllo degli stessi incarichi, è sotto la linea centrale, seppur non di molto (44,1).

Appena il 21,4% dei rispondenti è infatti convinto che l'esito sarà un maggior controllo sull'assegnazione degli incarichi da parte della PA. Il 39,2% è attendista in proposito. E il 39,4% non ci crede affatto. Non vi sono differenze di rilievo

all'interno dei diversi target, se si esclude una maggiore presenza di opinioni negative nel Nord Est.

**Figura 12**

**La modifica introdotta dalla Legge Anticorruzione alla comunicazione in via telematica al Dipartimento della Funzione Pubblica degli incarichi conferiti o autorizzati ai dipendenti nel termine di 15 giorni (art. 53 del D.Lgs. 165/2001) consentirà un maggiore controllo degli stessi incarichi**



## 2. Spending review e finanza pubblica

---

Ad un anno di distanza dall'entrata in vigore della *spending review*, è stato possibile stilare un primo bilancio. Il confronto con l'anno precedente, che si basava soprattutto sulle aspettative e sulle valutazioni di primo impatto, mostra una preoccupante crescita della sfiducia negli interventi di riforma messi in campo per il contenimento della spesa e dunque un giudizio negativo ancor più drastico di quello, già fortemente connotato in tal senso, rilevato a pochi mesi dal varo della norma.





Tabella 2

## Sezione 2 - Spending review e finanza pubblica

	2013	2012	Tipo di ammin.		Genere	
			PAC	PAL	F	M
2.1. Ad un anno dall'entrata in vigore, la legge sulla spending review ha contribuito a realizzare margini di risparmio mediante l'individuazione di sprechi e inefficienze nella spesa	35,1	44,2	34,4	35,4	35,3	34,9
2.2. Ad un anno dalla prima applicazione, quanto gli effetti della spending review hanno limitato l'operatività del suo settore?	49,1	...	44,6	50,7	48,6	49,6

L'indice di sintesi sull'efficacia del nuovo approccio ai fini dell'individuazione di margini di risparmio nella spesa, si assestava nel 2012 a 44,2 punti, dunque al di sotto della linea teorica dei 50; nel 2013 si registra un crollo di quasi 10 punti (35,1), ad indicare una forte crisi di consenso rispetto al metodo e alla sua applicabilità.

La bilancia complessiva pende nettamente a favore di chi non crede nell'efficacia dell'intervento, il 59% di risposte risulta in disaccordo con l'affermazione

Sintesi indice di accordo (0-100)



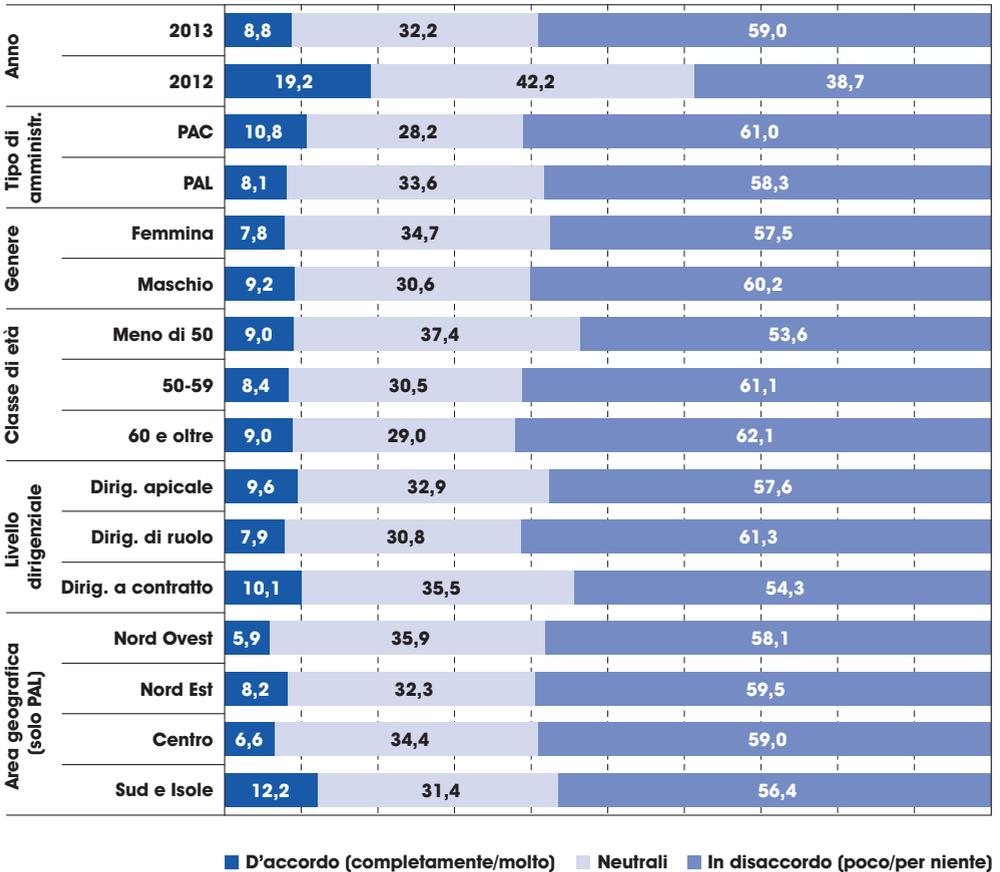
Classe di età			Livello dirigenziale			Area geografica (solo PAL)			
Meno di 50 anni	Da 50 a 59 anni	Oltre 60 anni	Di ruolo	A contratto	Apicale	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole
36,8	34,4	34,1	35,9	34,2	37,0	35,4	34,9	35,1	36,2
49,4	49,3	48,3	49,1	48,8	50,7	52,3	51,8	49,2	49,7

proposta, rispetto all'8,8% in accordo. Cala dunque rispetto all'anno precedente, come naturale, anche la fascia di coloro che avevano sospeso il giudizio in attesa degli sviluppi.

Le quote più ridotte di pessimisti si osservano tra le donne, tra gli under 50 e tra i dirigenti a contratto. Le percentuali di consenso non variano invece in modo significativo all'interno dei diversi gruppi.

Figura 13

**Ad un anno dall'entrata in vigore, la legge sulla spending review ha contribuito a realizzare margini di risparmio mediante l'individuazione di sprechi e inefficienze nella spesa**



A questa considerazione negativa, che riflette una certa disillusione rispetto all'efficacia delle politiche di risparmio della spesa definite secondo il modello della *spending review*, si affianca una valutazione di relativa serenità rispetto agli effetti sull'operatività degli uffici. Nell'opinione dei dirigenti, nell'anno trascorso dall'entrata in vigore, non è stato rilevato un impatto particolarmente traumatico sull'azione dell'ente – il che potrebbe essere interpretato come una conferma del giudizio precedente sulla non incisività delle misure adottate. La valutazione potrebbe essere stata influenzata anche da un adattamento progressivo al contenimento della spesa come *modus vivendi* entrato nella quotidianità delle amministrazioni pubbliche. La situazione di indifferenza è registrata dal-

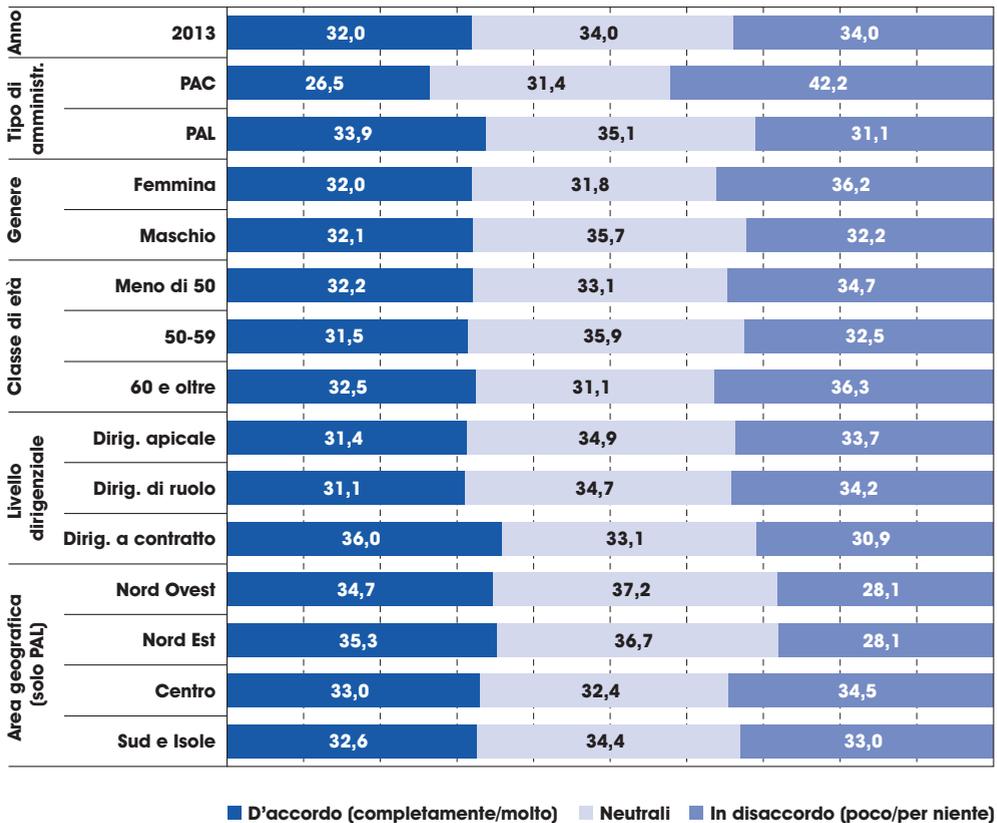
l'indice che assume il valore quasi coincidente con il valore di soglia, 49,1. Il campione si divide infatti quasi perfettamente in tre gruppi di peso equivalente: un terzo di positivi, un terzo di negativi e un terzo di neutrali.

Nella PA locale e tra i dirigenti a contratto troviamo una quota più alta di coloro che reputano che la misura abbia limitato effettivamente l'operatività dell'ente.



**Figura 14**

**Ad un anno dalla prima applicazione, quanto gli effetti della spending review hanno limitato l'operatività del suo settore?**



## 2.1 Altri interventi sulla spesa pubblica

In questa sezione sono stati affrontati anche altri due temi che hanno caratterizzato nell'ultimo anno la riforma della PA dal punto di vista finanziario.

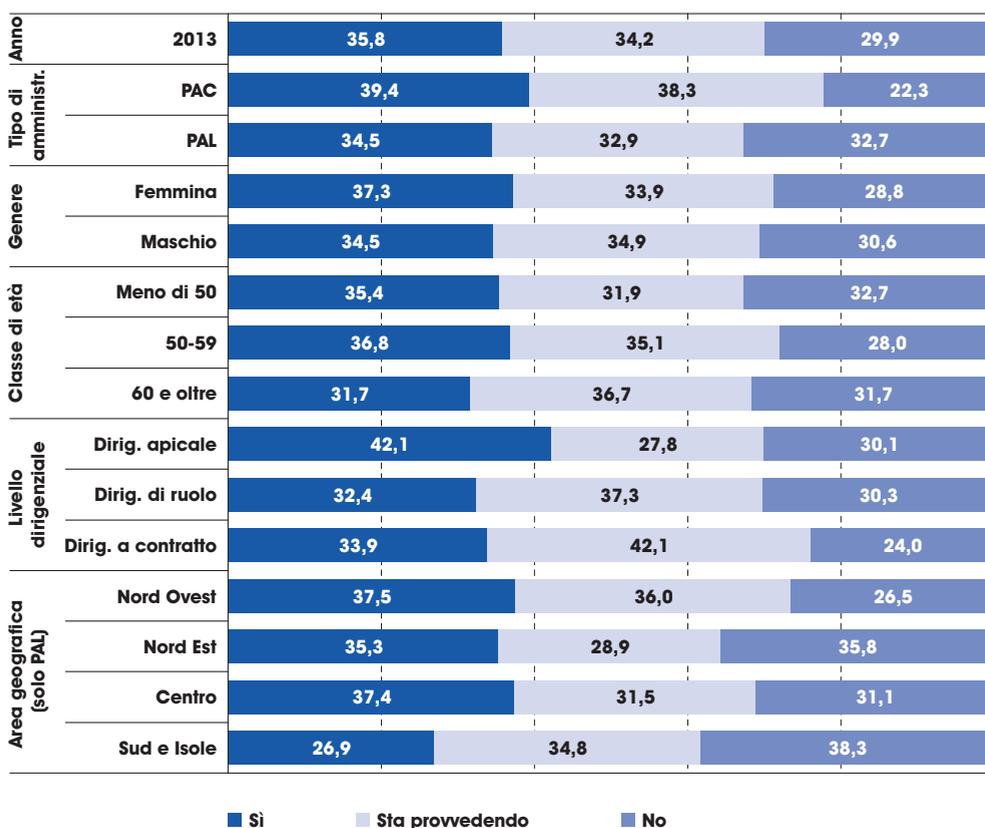
È stato chiesto agli intervistati se la loro amministrazione avesse proceduto alla ridefinizione degli organici e delle posizioni dirigenziali, come previsto dal



D.Lgs. 135/2012. Si è ottenuto così un quadro dello stato di attuazione della norma: due terzi dei dirigenti hanno dichiarato che l'amministrazione di appartenenza aveva provveduto o stava provvedendo al momento dell'intervista. Di questi, il 35,8% aveva già svolto l'adempimento richiesto, mentre il 34,2% lo aveva in corso di attuazione. Il restante 29,9% attestava che il proprio ente doveva ancora provvedere.

Figura 15

**La sua amministrazione ha provveduto alla rideterminazione degli uffici dirigenziali e delle dotazioni organiche ai sensi del D.Lgs. 135/2012?**



All'epoca della compilazione del questionario (aprile-maggio 2013), la Pubblica Amministrazione centrale risultava essere maggiormente adempiente rispetto a questa incombenza, con un margine di vantaggio sulla PA locale di circa 10 punti. Quanto alle differenze territoriali, risultavano invece più celeri nell'applicazione del provvedimento le amministrazioni locali del Nord Ovest e del Centro.



Il secondo aspetto toccato in questo ambito tematico concerne l'attuazione di quanto disposto dal D.L. 35/2013 cd. Sblocca debiti. In questo caso, poiché al momento dell'indagine il decreto non era ancora in vigore, è stata chiesta una valutazione sulla capacità della propria amministrazione di dare immediata attuazione ai pagamenti ai fornitori secondo le condizioni richieste dalla nuova norma. Le risposte positive ammontano al 41,9% contro il 16,5% di negative. Una quota molto elevata di rispondenti si attesta, tuttavia, inevitabilmente su un "non so" (41,5%), in parte determinato anche dalla possibilità che il dirigente sia collocato in settori distanti dall'area economico-finanziaria.

Non a caso la quota di chi non risponde è molto superiore nella PA centrale (50,7%) rispetto ad una PA locale (38,3%) in cui la minore dimensione favorisce vicinanza e condivisione dei conti dell'ente. La PA locale esprime anche una quota più elevata di risposte positive, il 43,1% contro il 38,8% della PA centrale. Particolarmente veloci nell'attuazione del provvedimento appaiono le amministrazioni locali del Nord Est (54,1%).

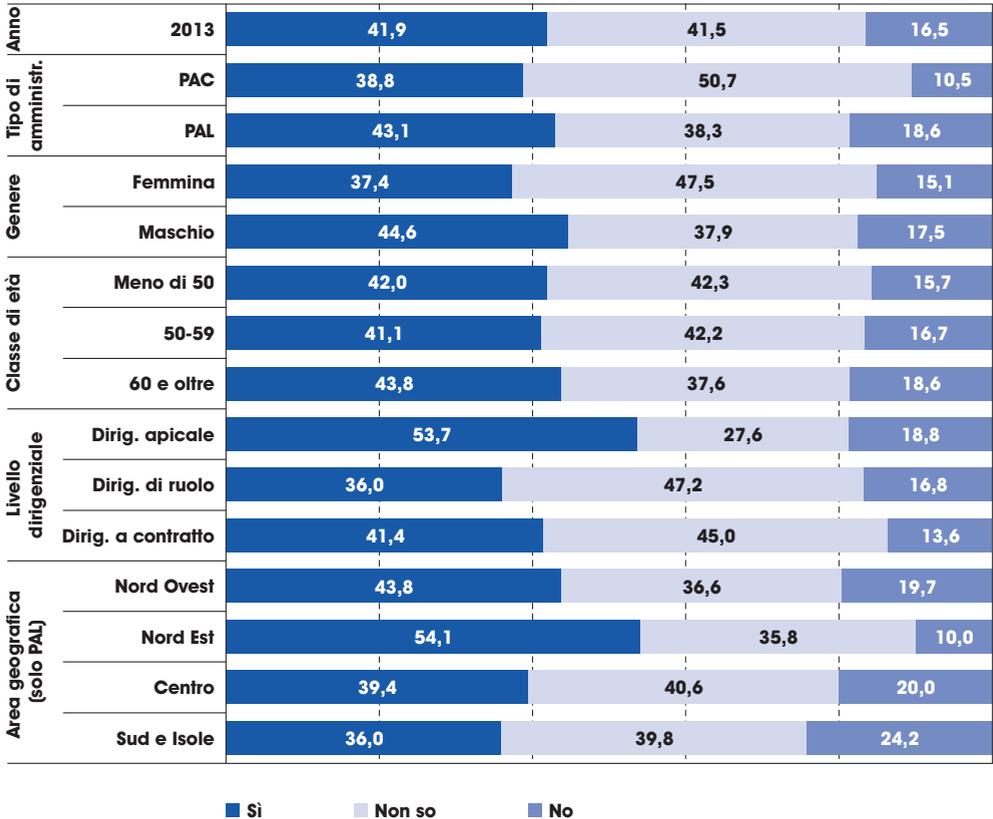
È da sottolineare come i dirigenti cosiddetti "apicali", prevedibilmente i più informati e quelli in grado di avere un controllo più diretto sul funzionamento dell'ente, si dichiarino in maggioranza (53,7%) convinti della immediata operatività della propria amministrazione (fig. 16).



52

Figura 16

La sua amministrazione, allo stato attuale, è in grado di dare immediatamente applicazione ai pagamenti previsti dal D.L. 35/2013 cd. "Sblocca debiti" pari al 13% delle disponibilità liquide presso la tesoreria?



### 3. Innovazione: Agenda digitale e innovazione tecnologica

---

La terza sezione del questionario propone alcuni quesiti che hanno lo scopo di rilevare i giudizi sull'efficacia attesa di alcuni strumenti riconducibili al più ampio processo di innovazione tecnologica della PA. Fra quelli finalizzati alla trasparenza ed alla semplificazione delle procedure, ci si sofferma in particolare sulla digitalizzazione dei servizi e sulla dematerializzazione dei documenti (Agenda digitale), sulla diffusione degli *open data* per estendere l'accesso dei cittadini all'informazione e sull'utilizzo della Posta Elettronica Certificata (PEC). In questo ultimo caso, le opinioni raccolte hanno già il significato di una valutazione di primo impatto sull'attività dei dirigenti.





Tabella 3

## Sezione 3 - Agenda digitale e innovazione tecnologica

	2013	2012	2011	Tipo di ammin.		Genere	
				PAC	PAL	F	M
3.1. Le misure volte a digitalizzare procedure e servizi che coinvolgono la Pubblica Amministrazione e i cittadini, contenute nell'Agenda digitale, saranno una leva efficace per aumentare la produttività, la competitività ed il risparmio nella PA	50,4	...	...	54,1	49,1	48,4	51,5
3.2. L'utilizzo degli open data nella PA amplierà l'accesso a informazioni di pubblica utilità, favorendo il riutilizzo per analisi, servizi, applicazioni e soluzioni, con sensibili ricadute dal punto di vista della crescita economico-sociale	48,4	...	...	51,0	47,5	47,9	48,7
3.3. Nella mia PA l'utilizzo della Posta Elettronica Certificata sta consentendo una più efficace gestione delle relazioni all'interno e all'esterno dell'ente	46,5	41,0	37,4	49,6	45,5	47,1	46,2

In primo luogo è stato testato l'apprezzamento complessivo per le misure previste dal programma dell'Agenda digitale. L'indice di sintesi mostra un *sentiment* favorevole (valore pari a 50,4). Tuttavia l'area molto vasta di risposte neutrale (43,2%) e la sostanziale equivalenza tra risposte positive e negative, entrambe al 28,4%, segnalano la persistenza di una sorta di blocco culturale e organiz-

Sintesi indice di accordo (0-100)

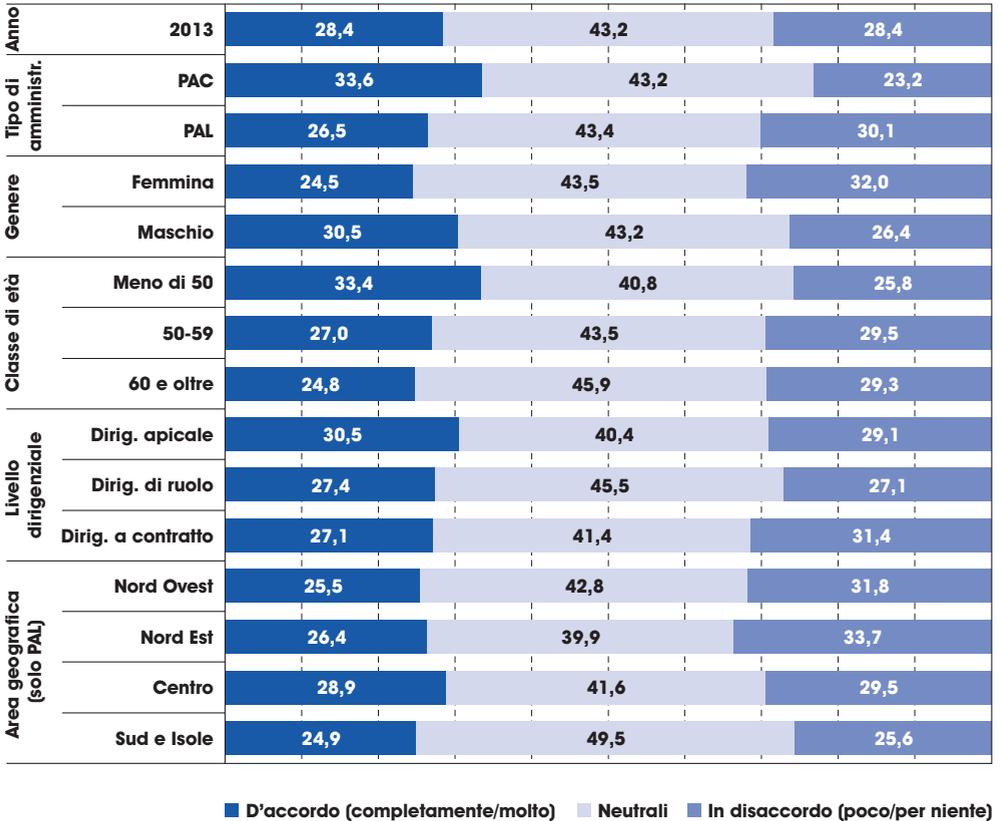


Classe di età			Livello dirigenziale			Area geografica (solo PAL)			
Meno di 50 anni	Da 50 a 59 anni	Oltre 60 anni	Di ruolo	A contratto	Apicale	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole
53,0	49,5	49,1	50,8	50,4	50,4	48,5	48,0	49,8	50,0
48,7	48,7	46,9	49,8	47,5	51,1	47,9	45,8	47,6	48,5
49,9	45,5	44,3	48,7	45,3	45,5	43,7	45,1	46,7	46,3

zativo nei confronti degli interventi di riforma in questo comparto. Nella percezione dei dirigenti, assai blanda riguardo all'utilità dell'Agenda digitale, troviamo, in altri termini, una conferma della relativa lentezza con cui procede la razionalizzazione della PA collegata all'utilizzo e alla diffusione delle ICT.

Figura 17

**Le misure volte a digitalizzare procedure e servizi che coinvolgono la Pubblica Amministrazione e i cittadini, contenute nell'Agenda digitale, saranno una leva efficace per aumentare la produttività, la competitività e il risparmio nella PA**



L'area di indifferenza rimane stabile intorno al 40% per tutti i target. La percentuale di coloro che sono convinti dell'utilità della diffusione di strumenti digitali è maggiore nei dirigenti della PA centrale, tra gli uomini, gli under 50 e i dirigenti apicali. Le amministrazioni locali più sensibili sono quelle del Centro Italia.

L'indice di gradimento della diffusione degli *open data* registra anch'esso un consenso di poco sotto il valore soglia (48,4). La distribuzione del consenso non è dissimile da quella più generale dell'apprezzamento per l'Agenda digitale. E rafforza l'impressione di un'*impasse* nell'evoluzione delle ICT come strumento per migliorare attività e servizi della PA, riducendone i costi e offrendo anche opportunità di sviluppo economico e imprenditoriale grazie all'uso del patri-

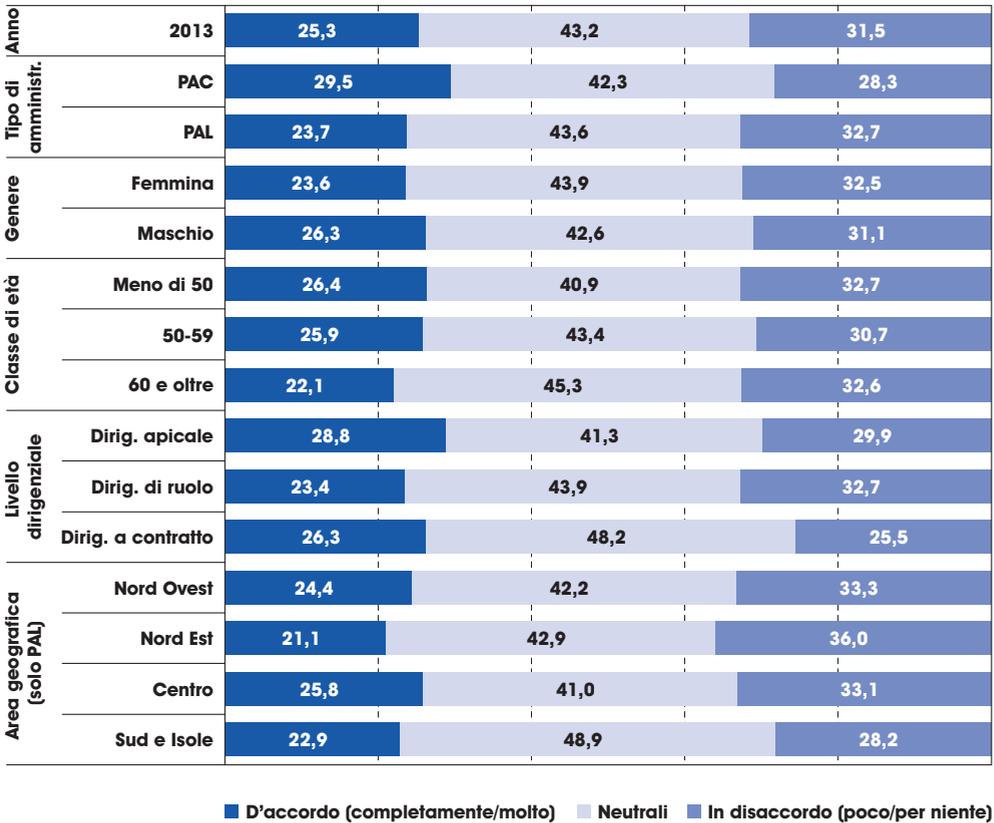
monio informativo messo a disposizione dei cittadini.

**Figura 18**

**L'utilizzo degli open data nella PA amplierà l'accesso a informazioni di pubblica utilità, favorendo il riutilizzo per analisi, servizi, applicazioni e soluzioni, con sensibili ricadute dal punto di vista della crescita economico-sociale**



57



Abbastanza singolarmente, l'utilizzo degli *open data* è visto con relativo maggior favore nella PA centrale rispetto a quella locale (ed all'interno di essa al Centro ed al Nord Ovest). A "sponsorizzarlo" sono, più degli altri, i dirigenti di vertice ed a contratto.

Il terzo *item* usato per misurare l'atteggiamento verso l'innovazione tecnologica fa riferimento ad un aspetto specifico, ma anche probabilmente maggiormente noto nell'esperienza quotidiana degli intervistati, quale quello dell'introduzione della PEC nelle comunicazioni dell'ente, sia negli scambi all'interno che in quelli con l'esterno. La domanda è stata posta anche nelle indagini dei due anni pre-

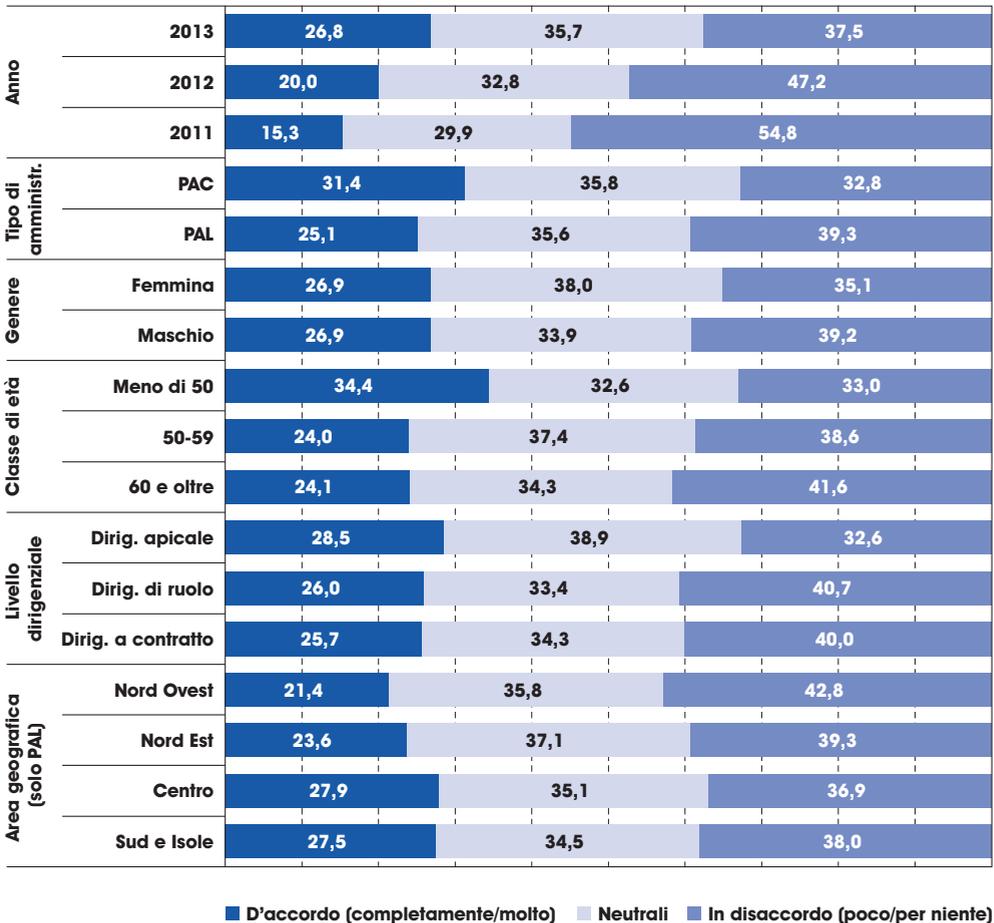
cedenti, per cui disponiamo di una serie storica triennale che ci permette di rilevare come il gradimento dello strumento si sia dimostrato in costante crescita. L'indice di sintesi, infatti, è passato da 37,4 (2011) a 41,0 sino al più recente 46,5.

Pare questa la dimostrazione del fatto che ogni innovazione ha bisogno di tempo per essere recepita ed apprezzata e che questo è vero soprattutto nel caso di quelle tecnologie che richiedono tempi di adattamento per chi possiede professionalità più obsolete (e non è un caso che dalla nostra indagine risulti che la PEC sia apprezzata in particolare dai più giovani).

Questo *item*, rispetto ai precedenti introdotti nell'indagine 2013, ci permette anzi di sottolineare che nella cultura dei dirigenti pubblici il processo di adeguamento all'innovazione digitale procede con una certa celerità. Possiamo anche ipotizzare che questo *item* rispecchi tempi e modi di un mutamento che si sta verificando anche su altre misure di trasformazione della PA e di miglioramento delle prestazioni tramite l'intervento delle ICT.

Figura 19

**Nella mia PA l'utilizzo della Posta Elettronica Certificata sta consentendo una più efficace gestione delle relazioni all'interno e all'esterno dell'ente**



Le percentuali di coloro che si dichiarano d'accordo con l'utilità della PEC sono passate dal 15,3% del 2011 al 26,8% del 2013. Contemporaneamente si è notevolmente ridotta l'area del disaccordo, che è scesa dal 54,8% all'attuale 37,5%. Una parte degli scontenti si è riversata nella fascia degli indecisi che è anch'essa aumentata dal 29,9% al 35,7%. Il processo di alfabetizzazione digitale della PA procede, dunque, in modo regolare. Ad essere più aperti verso l'innovazione procedurale indotta dall'utilizzo del mezzo elettronico sono maggiormente i dirigenti della PA centrale, gli apicali e, come detto, i più giovani. Tra le PA locali, la percentuale più alta di favorevoli si riscontra al Sud ed al Centro. Il Nord Ovest ha la quota più bassa di dirigenti favorevoli e quella più alta di contrari.

#### 4. Managerialità, valutazione della performance e sistema dei controlli

La quarta sezione del questionario propone una serie di quesiti che, seguendo una tradizione consolidata, indagano la percezione del sistema dei controlli e della valutazione della *performance*, ponendo attenzione anche alla questione

**Tabella 4**

#### Sezione 4 - Sistema dei controlli e valutazione della performance

	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	Tipo di ammin.		Genere	
								PAC	PAL	F	M
4.1. L'attuale sistema di valutazione della performance sta producendo una cultura della valutazione che avrà effetti positivi sulla performance delle amministrazioni pubbliche	33,9	37,2	41,6	52,1	...	...	...	34,5	33,6	33,5	34,1
4.2.1. (solo PAL) Il rafforzamento dei controlli interni negli enti locali avrà come principale effetto quello di migliorare l'economicità e l'efficienza della gestione	37,2	...	...	...	...	...	...	...	37,2	38,0	36,9
4.2.2. (solo PAL) Il rafforzamento dei controlli interni negli enti locali avrà come principale effetto quello di rallentare la spesa	44,3	...	...	...	...	...	...	...	44,3	44,4	44,4
4.2.3. (solo PAL) Il rafforzamento dei controlli interni negli enti locali avrà come principale effetto quello di aumentare gli adempimenti	65,1	...	...	...	...	...	...	...	65,1	65,0	65,2
4.3. Nella mia PA l'incentivazione economica è fondata sulla valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati	52,2	46,5	47,6	52,2	40,2	37,6	35,3	45,6	54,5	53,7	51,3
4.4. Il sistema di valutazione della performance è determinante ai fini del conferimento o della mancata conferma degli incarichi	33,7	32,2	29,3	30,9	31,7	...	...	30,2	35,0	33,4	33,9
4.5. L'attività svolta fino ad oggi dalla CIVIT è stata utile per la definizione di un sistema di standard necessari ad agevolare l'attuazione del ciclo della performance all'interno degli enti	33,4	31,4	34,5	...	...	...	...	31,8	34,0	34,1	33,1
4.6. La nascita degli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) ha migliorato il funzionamento del sistema della valutazione e misurazione all'interno degli enti	28,9	27,2	28,1	...	...	...	...	29,5	28,7	28,7	29,1

del collegamento tra incentivazione economica e *performance* individuale del dirigente pubblico. Per alcuni *item* si può contare in questo caso su una serie storica più o meno ampia, che offre un valore aggiunto ai risultati dell'indagine in quanto consente di apprezzare come si siano modificati gli atteggiamenti dei dirigenti della PA nello scorcio degli ultimi anni.



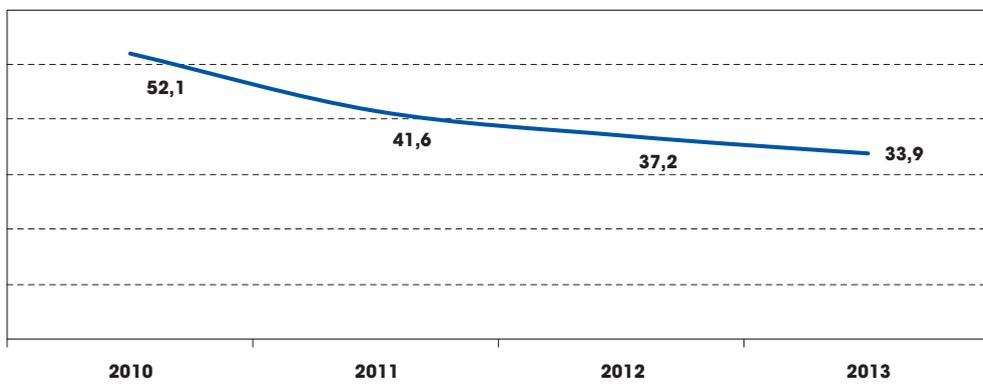
*Sintesi indice di accordo (0-100)*

Classe di età			Livello dirigenziale			Area geografica (solo PAL)			
Meno di 50 anni	Da 50 a 59 anni	Oltre 60 anni	Di ruolo	A contratto	Apicale	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole
33,4	34,4	33,0	36,0	33,0	32,1	34,3	35,9	32,5	31,9
37,5	37,1	38,0	37,5	37,2	39,4	37,1	35,2	38,4	38,2
46,0	43,3	45,0	43,3	45,1	44,1	44,7	43,2	46,0	42,8
66,9	65,3	61,9	64,2	66,1	64,1	66,4	67,3	65,1	60,6
53,6	52,3	49,1	56,2	50,3	49,6	59,4	59,3	50,7	48,7
34,2	34,2	31,7	37,5	31,6	33,0	38,3	40,2	32,1	29,6
34,2	33,2	32,3	32,3	33,5	33,9	35,4	33,3	33,4	33,8
29,3	29,1	27,4	30,3	27,7	29,0	31,7	30,9	27,1	25,1

Il primo quesito sollecita un giudizio complessivo sugli effetti dell'adozione del sistema di valutazione della *performance* al posto del tradizionale sistema dei controlli interni. Purtroppo quello che si respira è un clima di disillusione crescente nei confronti del nuovo approccio. Il trend negativo, già osservato negli anni passati, continua e si fa ancora più marcato: l'indice di sintesi scende ancora dai 52,1 punti del 2010, ai 41,6 del 2011 e ai 37,2 del 2012, sino ai 33,9 del 2013.

Figura 20

**L'attuale sistema di valutazione della performance sta producendo una cultura della valutazione che avrà effetti positivi sulla performance delle amministrazioni pubbliche: indice di accordo (0-100), trend 2010-2013**



In questo ultimo anno, solo il 9,8% (contro il 28,8 del 2010, primo anno rilevato) si dichiara d'accordo sul fatto che tale passaggio stia producendo una cultura della valutazione e con essa effetti positivi sull'efficienza della PA. Al tempo stesso, i giudizi contrari sono passati dal 20,9% al 59,6%. Se guardiamo al confronto con il 2012, in un anno la quota dei favorevoli ha perso quasi 5 punti e quella dei contrari ne ha guadagnati più di 7.

Di fatto si sta restringendo, come è normale che accada con il consolidarsi dei processi di cambiamento, l'area degli attendisti che nel 2010 abbracciava il 50,3% dei rispondenti ed oggi ne raccoglie solo il 30,7%; tuttavia tale svuotamento sta andando ad alimentare il bacino di coloro che criticano il sistema della valutazione della *performance*.

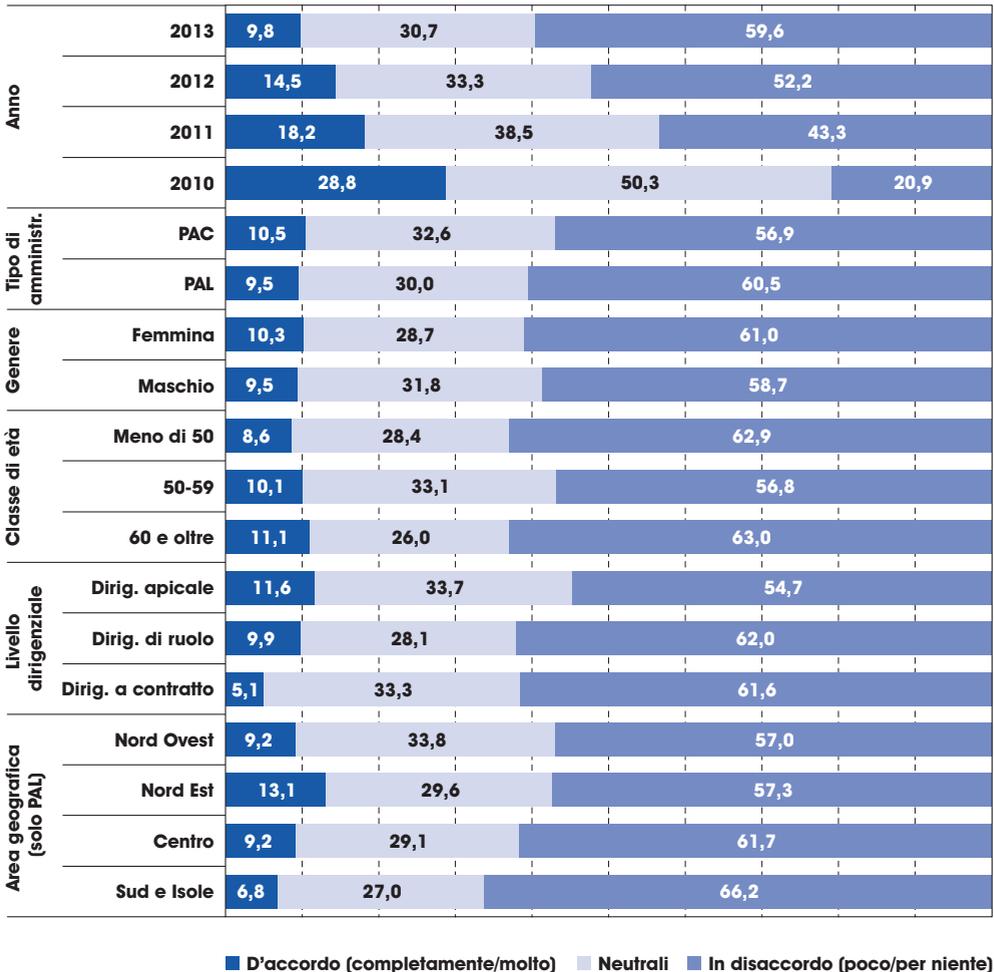
La presa di distanza rispetto all'efficacia del riconoscimento del merito lavorativo all'interno delle pubbliche amministrazioni coinvolge tutti i target monitorati, con percentuali di giudizi negativi sempre superiori al 50%.

Le aspettative positive, seguite all'introduzione delle valutazioni delle *perfor-*

*mance*, si stanno progressivamente esaurendo. In questo quadro, a nutrire una fiducia appena meno debole sono i dirigenti apicali e quelli della PA locale dell'area Nord. È da notare che quelli più giovani appaiono meno convinti di quelli di età più elevata.

Figura 21

**L'attuale sistema di valutazione della performance sta producendo una cultura della valutazione che avrà effetti positivi sulla performance delle amministrazioni pubbliche**



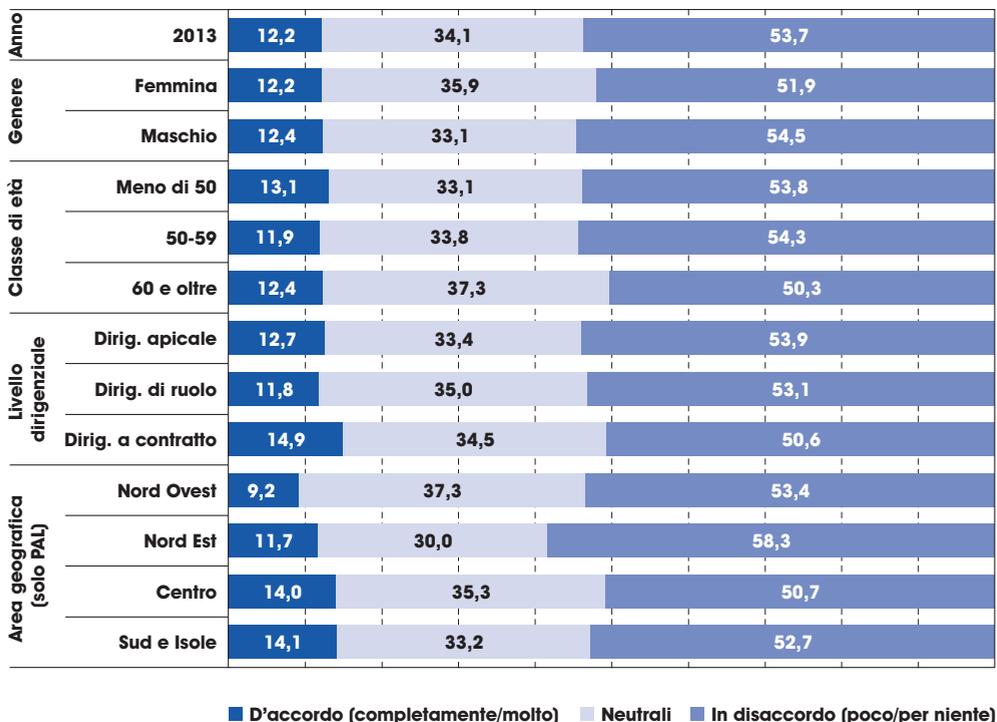


## 4.1 Il rafforzamento del sistema dei controlli

Il consenso riguardo al rafforzamento dei controlli interni negli enti locali, indagato sul solo target dei dirigenti interessati, è stato misurato con una batteria di tre *item* che testano la percezione degli effetti in termini di maggiore efficienza, maggiori risparmi di spesa e maggiore carico di adempimenti. I loro risultati devono essere letti in modo “legato” in quanto è qui richiesto di valutare se quello proposto sia considerato il “principale effetto” (anche se non si esclude che questo sia stato inteso nel senso più ampio di effetto concreto, non necessariamente superiore a quello degli altri due).

Figura 22

**Il rafforzamento dei controlli interni negli enti locali avrà come principale effetto di migliorare l'economicità e l'efficienza della gestione (solo PAL)**



Il primo *item* sonda l'accordo sull'affermazione che il rafforzamento dei controlli interni abbia come effetto principale la crescita dell'efficienza ed un risparmio economico.

L'indice di sintesi si attesta a 37,2 e testimonia la presenza di un'area di insod-

disfazione assai lontana dalla linea teorica dell'“accettabilità” pari a 50 punti.

In senso negativo si esprime la maggioranza dei dirigenti degli enti locali (53,7% in disaccordo); il 34,1% è neutrale e dunque solo il 12,2% esprime la propria fiducia sugli effetti attesi.

Un più cauto orientamento positivo, pur all'interno di differenziazioni nell'insieme contenute, contraddistingue i dirigenti a contratto, come in altri casi forse avvantaggiati dall'essere meno radicati nella “macchina”. Le aspettative migliorano anche scorrendo lo stivale da Nord a Sud, in particolare con un Nord Est più deciso nel bocciare lo strumento (con un 58,3% che si dichiara in disaccordo) ed un Meridione con qualche ottimista in più (14,1%) rispetto alle altre macroaree.

Un maggior favore incontra l'altro effetto sottoposto all'approvazione dei dirigenti della PA locale: il possibile rallentamento della spesa derivante dai più attenti controlli interni. L'indice di sintesi si attesta, infatti, a 44,3 e mantenendosi al di sotto dei 50 punti esprime, in questo caso, la tendenza a ritenere che non si avranno effetti negativi sui tempi di erogazione della spesa. La quota di consenso all'affermazione – che esprime una valutazione negativa – è del 23,0%, inferiore a quel 39,9% che non intravede un tale rischio, ed al 37,0% di chi non si sbilancia.

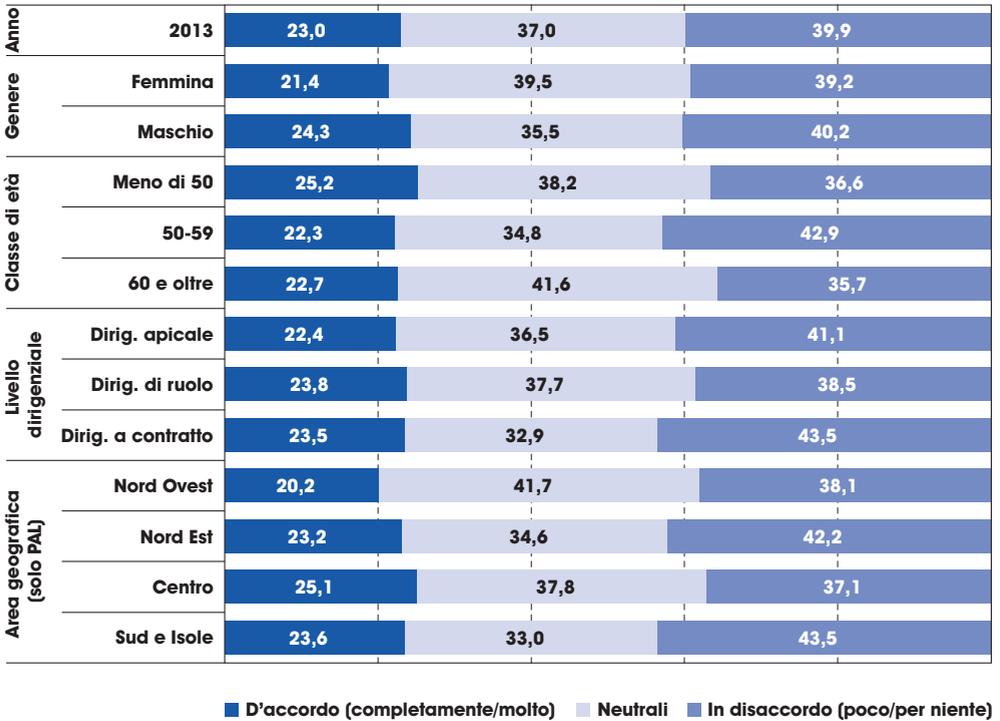
All'interno dei diversi target le differenze restano sfumate. A temere un rallentamento della spesa a seguito dei controlli interni sono in maggior misura gli uomini e gli under 50.

Su scala territoriale è ancora l'area Sud e Isole a porsi in modo relativamente più favorevole se guardiamo alla percentuale di chi, dichiarandosi in disaccordo (43,5%), esclude effetti negativi in termini di rallentamento della spesa. Ma nei diversi ambiti la tripartizione fra favorevoli, contrari e neutrali molto dipende dalla dimensione variabile dell'ultimo aggregato, che ad esempio nel Nord Ovest arriva a ricomprendere oltre quattro dirigenti su dieci (fig. 23).



Figura 23

**Il rafforzamento dei controlli interni negli enti locali avrà come principale effetto di rallentare la spesa (solo PAL)**

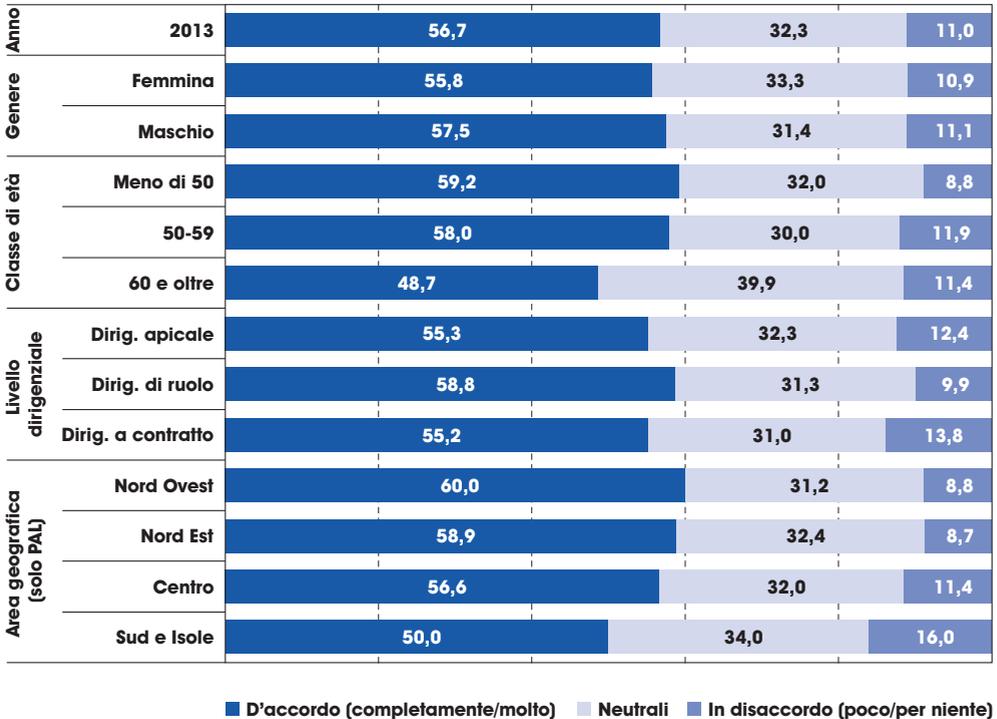


Il terzo *item* sottoposto agli intervistati interessati, dunque ancora solo ai dirigenti della PA locale, concerne in ultimo le ricadute del cambiamento sull'organizzazione e sull'attività degli uffici, valutato come aggravio. A ritenere che questo sia il principale effetto e ad esprimere dunque un orientamento negativo sulle conseguenze dello strumento, è la maggioranza dei dirigenti. L'indice di consenso su questa affermazione svetta rispetto ai primi due, arrivando a toccare i 65,1 punti, dimostrando quanto questa preoccupazione sia concretamente avvertita.



Figura 24

**Il rafforzamento dei controlli interni negli enti locali avrà come principale effetto di aumentare gli adempimenti (solo PAL)**



L'accordo con l'idea che l'appesantimento degli adempimenti possa essere l'effetto più evidente del rafforzamento dei controlli interni, potrebbe assumere una valenza evidentemente diversa laddove lo si considerasse come una ricaduta negativa di minor gravità rispetto al rallentamento della spesa di cui al precedente *item*.

Ciò premesso, il 56,7% concorda nel ritenere l'aggravio di burocrazia la conseguenza più rilevante del rafforzamento dei controlli interni, contro il residuale 11,0% di chi lo esclude. L'area dei neutrali è fisiologica al 32,3%, e indica che l'*item*, come i due precedenti, tende a polarizzare le opinioni.

Nella direzione dell'"accordo" si orientano i dirigenti più giovani, quelli di ruolo e quelli del Centro Nord rispetto a quelli del Mezzogiorno. Si tratta di comportamenti in parte speculari a quelli osservati per i precedenti due *item* a conferma di una scelta, nell'individuazione del "principale effetto" del rafforzamento dei controlli nella PA locale, operata anche relativamente agli altri possibili.



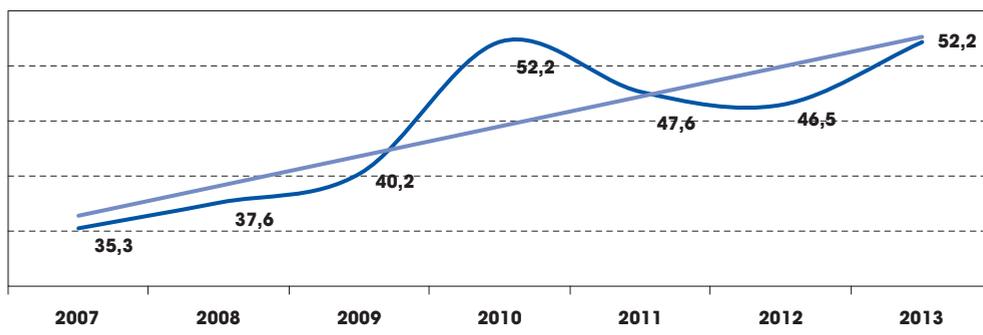
## 4.2 La valutazione della performance

Nella seconda parte della sezione si è entrati nel merito della valutazione della *performance* con riferimento anche alla situazione riscontrabile nell'amministrazione di appartenenza del dirigente. Si è voluto così indurre i rispondenti ad una riflessione agganciata ad elementi puntuali nella dimensione concreta in cui essi si trovano ad operare.

In primo luogo, è stata proposta ad approvazione l'affermazione secondo la quale nella propria amministrazione l'incentivazione economica dei dirigenti è legata al raggiungimento degli obiettivi fissati. Questo *item* è presente nell'indagine sin dal 2007 e quindi disponiamo di una serie storica che ci consente di osservare un andamento nel tempo oscillante, ma che lascia vedere un trend di fondo di segno positivo.

**Figura 25**

**Nella mia PA l'incentivazione economica è fondata sulla valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati: indice di accordo (0-100), trend 2007-2013**

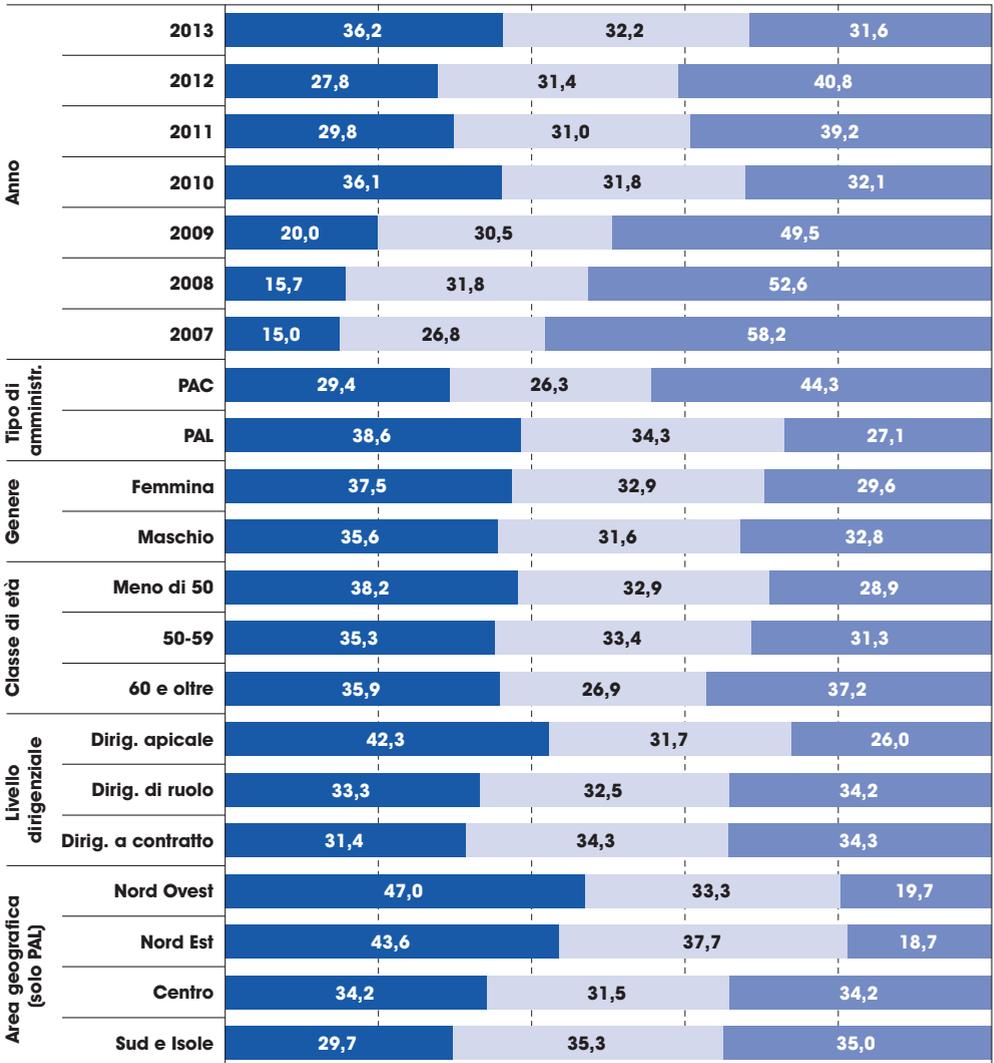


Dopo una prima fase di crescita del consenso, nel 2011 e nel 2012 esso è andato invece calando, per riportarsi nel 2013 al livello del 2010. L'indice sintetico di accordo in scala 0-100 assumeva nel 2012 il valore 46,5 dopo il 47,6 del 2011, ma torna nel 2013 al valore di massima di 52,2, già osservato nel 2010.

Il legame fra incentivazione economica e raggiungimento degli obiettivi è più diffuso – e si rafforza anche rispetto al dato degli anni precedenti – nella PA locale (38,6% contro 29,4% della PA centrale) all'interno della quale tende a decrescere scorrendo la penisola dal Nord Ovest verso il Sud. Ad esprimere consenso, infine, sono soprattutto gli apicali.

Figura 26

**Nella mia PA l'incentivazione economica è fondata sulla valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati**



■ D'accordo (completamente/molto) ■ Neutrali ■ In disaccordo (poco/per niente)

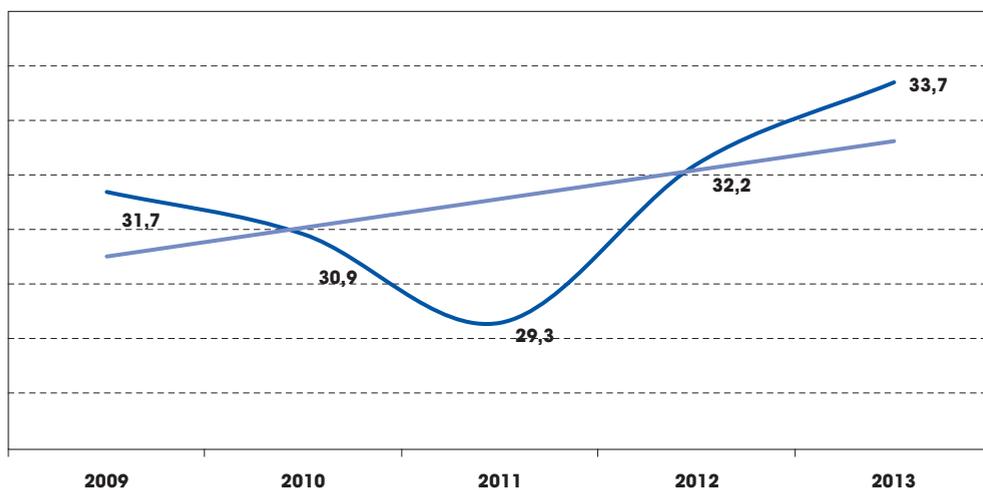
Si conferma anche, rispetto alle indagini precedenti, lo scetticismo diffuso sul fatto che il sistema di valutazione delle *performance* sia utile ai fini del conferimento o della mancata conferma degli incarichi dirigenziali, anche se, nella dinamica tendenziale, esso pare negli anni almeno attenuarsi.



Nel 2013 il grado di accordo con questa affermazione si alza leggermente (al 33,7). Tuttavia il risultato resta deludente e molto lontano dal livello base di soddisfazione individuato dalla soglia dei 50 punti. Dal 2009, anno in cui l'*item* è stato utilizzato per la prima volta per raccogliere le opinioni dei dirigenti, il valore è cresciuto di appena 2 punti dopo anni di lievi oscillazioni. Siamo di fronte, quindi, ad una percezione abbastanza stabile dell'inutilità del sistema di valutazione ai fini dell'attribuzione di responsabilità dirigenziali. Torna dunque l'elemento della sfiducia, che in questo caso mette in discussione l'affermazione astratta della meritocrazia come principio di ordinata e razionale gestione dei percorsi manageriali.

Figura 27

**Il sistema di valutazione della performance è determinante ai fini del conferimento o della mancata conferma degli incarichi: indice di accordo (0-100), trend 2009-2013**

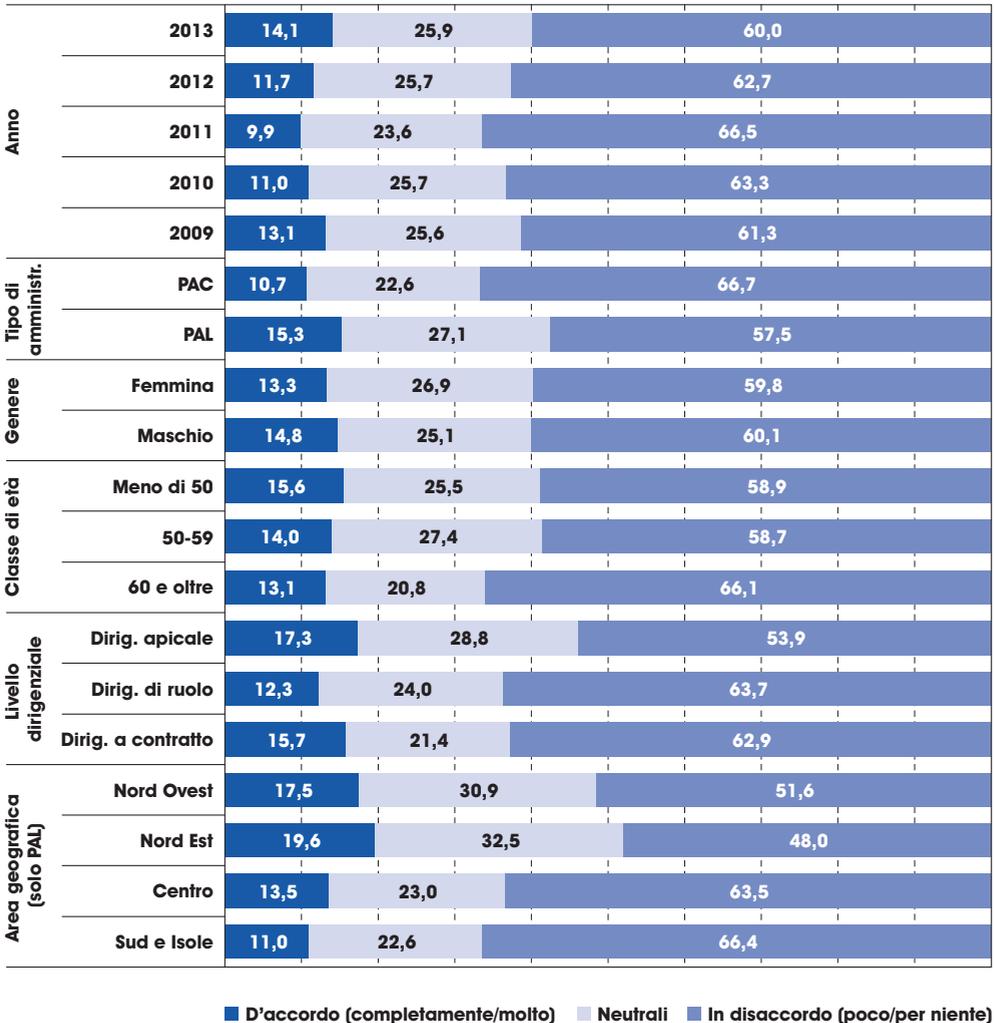


La quota di coloro che si dicono d'accordo sale nel 2013 al 14,1% contro un preponderante 60% di critici e una quota più bassa – rispetto agli altri *item* – di indecisi (25,9%).

Su questo punto i dirigenti della PA centrale appaiono più scontenti di quelli della PA locale: tra i primi è favorevole all'affermazione il 10,7% contro il 15,3% dei secondi. Ancora più evidente la distanza tra le quote di coloro che sono in disaccordo: arrivano al 66,7% tra i dirigenti della PA centrale, 9 punti sopra la percentuale della PA locale (57,5%).

Figura 28

**Il sistema di valutazione della performance è determinante ai fini del conferimento o della mancata conferma degli incarichi**



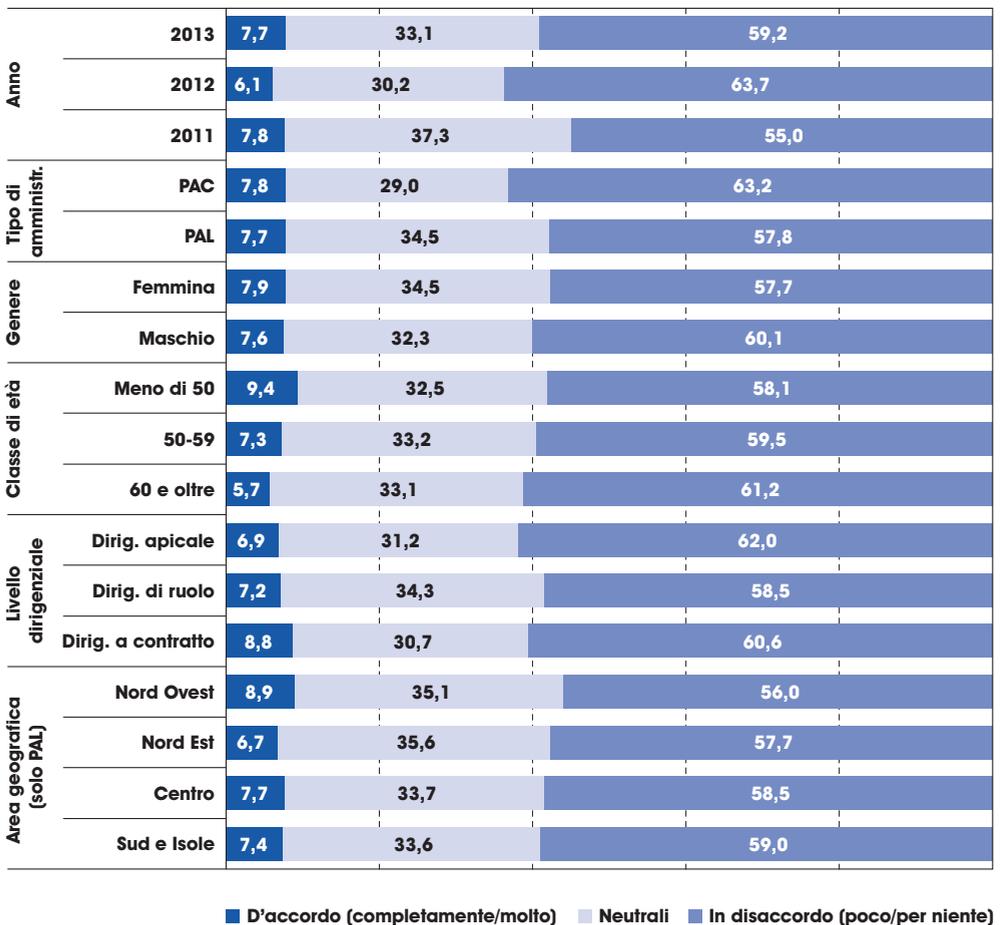
Tra i dirigenti apicali la convinzione è maggiormente diffusa rispetto agli altri ruoli. Seguono i dirigenti a contratto, che peraltro hanno anche la quota più elevata di posizioni di disaccordo. Non è un caso se queste sono le categorie più direttamente coinvolte dalla connessione tra valutazione della *performance* e conferimento o mantenimento dell'incarico dirigenziale.

A livello di amministrazioni locali, infine, il consenso varia scendendo lungo la linea Nord-Sud.

Rispetto al 2012 vi è stato un leggero recupero dei giudizi positivi per quanto riguarda l'utilità della CIVIT nel facilitare il ciclo della valutazione con lo sviluppo di migliori standard nelle *performance* delle amministrazioni. Così è anche rispetto all'utilità degli Organismi Indipendenti di Valutazione nel migliorare il sistema interno di attribuzione del merito. Ciò non toglie che il livello di apprezzamento resti comunque basso, lontano da una soglia accettabile del grado di soddisfazione.

Figura 29

**L'attività svolta fino ad oggi dalla CIVIT è stata utile per la definizione di un sistema di standard necessari ad agevolare l'attuazione del ciclo della performance all'interno degli enti**



La percezione di utilità della CIVIT ottiene un voto pari a 33,4 punti, inferiore rispetto ai 34,5 del 2011 ma in ripresa rispetto al più recente 31,4. I pareri negativi passano dal 55% del 2011, al 64% del 2012, sino al 59,2% di quest'anno. La finalità della CIVIT, ovvero contribuire alla definizione di un sistema di standard necessari ad agevolare l'attuazione del circolo della *performance*, deve ancora entrare nella corretta percezione dei dirigenti.

Gli scostamenti negli atteggiamenti delle diverse categorie sono davvero bassi, il che ci induce a parlare di un giudizio unanimemente diffuso, al di là delle differenze dei profili.

Considerazioni del tutto analoghe valgono anche rispetto all'apprezzamento della capacità degli Organismi Indipendenti di Valutazione di migliorare il funzionamento del sistema della valutazione e misurazione.

Qui il punteggio di sintesi è ancora più basso (28,9 punti su 100) anche se in ripresa rispetto sia al 2012 (27,2) che al 2011 (28,1). Come è chiaro, però, si tratta di aggiustamenti troppo lievi per far pensare ad una tendenza positiva. Anche nel 2013 si conferma l'esiguità e l'omogeneità della percentuale di coloro che valutano positivamente gli OIV (7,4%) e l'ampiezza schiacciante di chi li bocchia (69,1%).

Restano minimi anche gli scarti di comportamento fra le diverse componenti. Sul versante dei giudizi negativi si caratterizzano per una quota maggiore gli over 60, i dirigenti di ruolo e quelli a contratto, oltre a quelli della PA locale del Centro e del Sud e Isole (fig. 30).

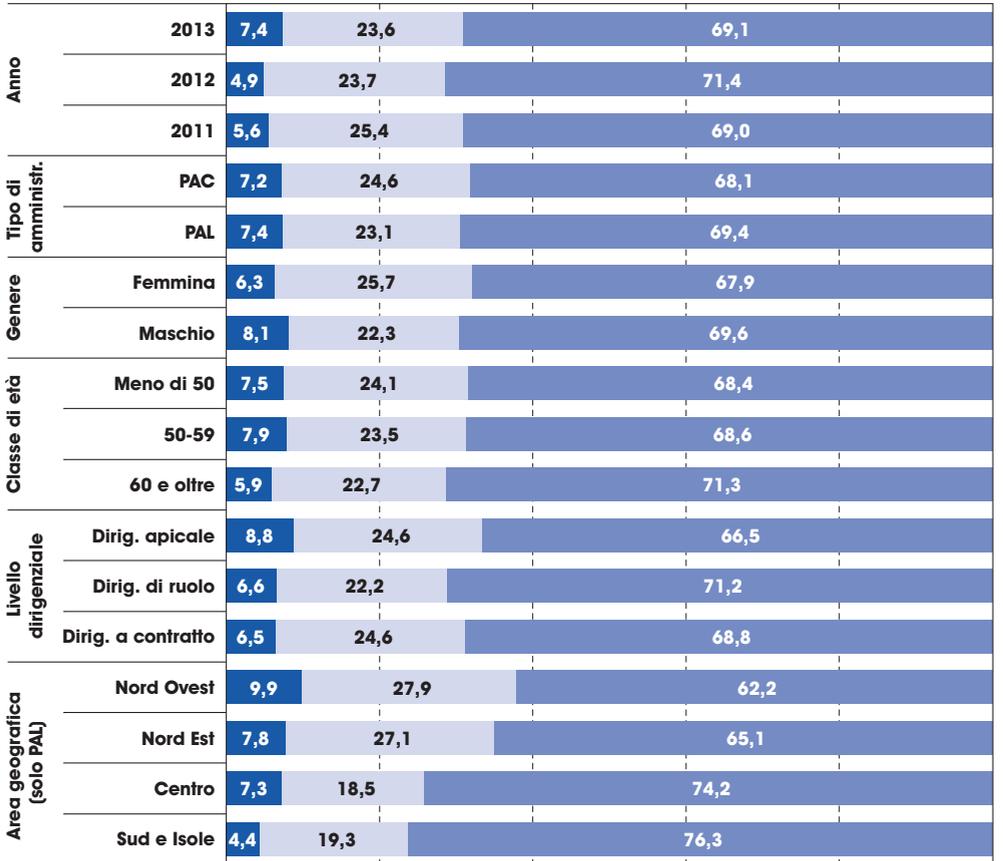




74

Figura 30

**La nascita degli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) ha migliorato il funzionamento del sistema della valutazione e misurazione all'interno degli enti**



■ D'accordo (completamente/molto) ■ Neutrali ■ In disaccordo (poco/per niente)

## 5. Mobilità, formazione e accesso alla dirigenza

---

I temi della mobilità, della formazione e del reclutamento, sono indagati con due *item* proposti anche nelle precedenti edizioni e con due *item* completamente nuovi.





Tabella 5

## Sezione 5 - Mobilità, formazione e accesso alla dirigenza

	2013	2012	2011	Tipo di ammin.		Genere	
				PAC	PAL	F	M
5.1. La mobilità del personale è uno strumento efficace di razionalizzazione e di aumento della produttività del lavoro pubblico	50,3	50,5	54,2	54,0	49,0	48,8	51,3
5.2. Nella mia PA l'analisi dei fabbisogni formativi è alla base dell'offerta formativa proposta ai dirigenti	38,5	34,1	36,2	39,8	38,1	40,4	37,3
5.3.1. Il regolamento sul riordino del sistema di reclutamento e formazione dei dipendenti pubblici e delle scuole pubbliche di formazione migliorerà la selezione per l'accesso alla PA	42,2	...	...	42,2	42,3	43,6	41,6
5.3.2. Il regolamento sul riordino del sistema di reclutamento e formazione dei dipendenti pubblici e delle scuole pubbliche di formazione migliorerà l'aggiornamento permanente dei dipendenti pubblici	44,5	...	...	43,6	44,9	47,6	42,9

Sintesi indice di accordo (0-100)



Classe di età			Livello dirigenziale			Area geografica (solo PAL)			
Meno di 50 anni	Da 50 a 59 anni	Oltre 60 anni	Di ruolo	A contratto	Apicale	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole
54,8	48,6	48,9	50,8	50,0	50,5	49,2	47,4	50,8	48,5
37,9	38,6	38,2	42,4	36,9	36,7	41,2	43,6	36,4	31,0
42,4	41,6	43,9	43,0	42,1	40,3	40,4	42,2	41,8	45,3
44,5	44,0	46,5	44,8	44,4	43,8	43,9	45,1	44,1	47,0

## 5.1 La mobilità nel pubblico impiego

La valutazione della mobilità del personale come strumento di razionalizzazione che può avere un impatto benefico anche sui livelli di produttività del lavoro rimane stabile ai livelli del 2012. Dopo un valore dell'indice di 54,2 punti nel 2011, c'è stato un arretramento fino ai 50,5 del 2012 confermato nel 2013 (50,3).



78

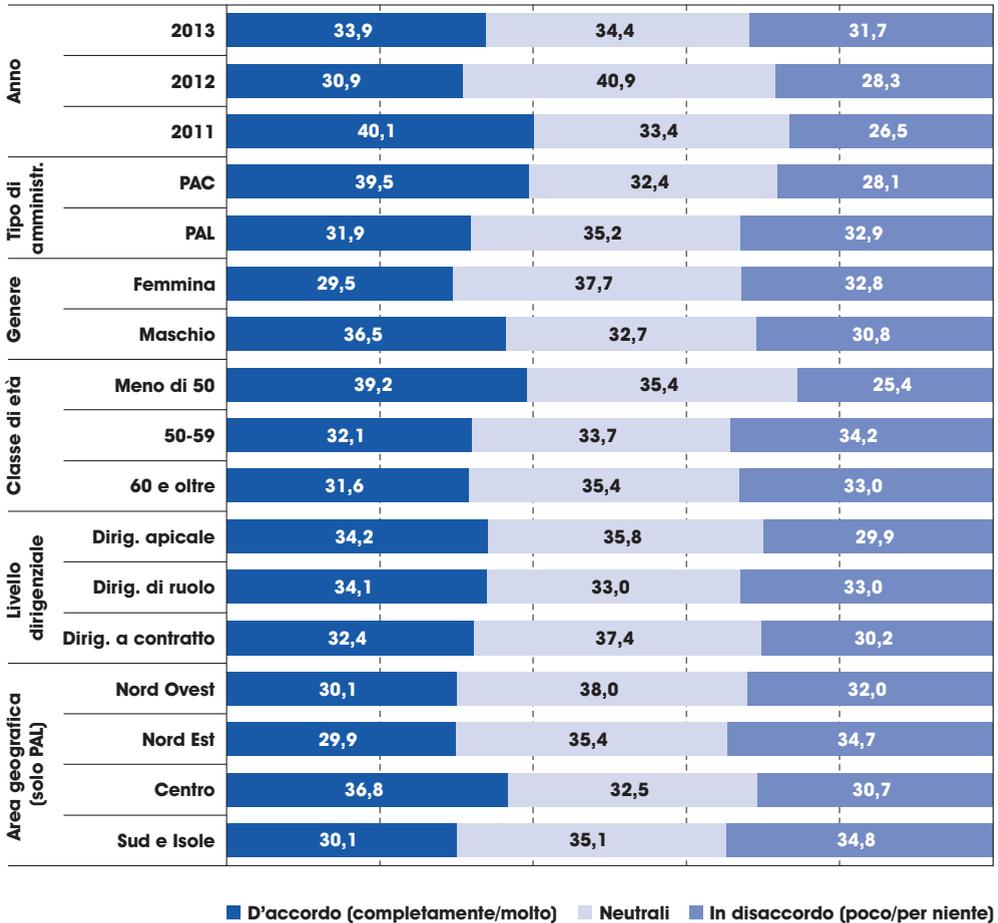
Anche se il saldo fra chi intravede una ricaduta della mobilità in termini di efficacia e chi è di opposto parere rimane cautamente positivo (33,9% contro 31,7%) e conseguentemente l'indice di sintesi in scala 0-100 supera, seppur di poco, la soglia di equilibrio dei 50 punti, la sensazione è quella di un disincanto crescente.

Le differenziazioni all'interno dei diversi domini mostrano, in coerenza con quanto osservato negli anni precedenti, come relativamente più convinti dell'efficacia della mobilità gli uomini (36,5%) e coloro che hanno meno di 50 anni (39,2%) così come i dirigenti della PA centrale (39,5% contro il 31,9% della PA locale). Nelle amministrazioni locali i favorevoli sono localizzati soprattutto nella zona del Centro (36,8%).



Figura 31

**La mobilità del personale è uno strumento efficace di razionalizzazione e di aumento della produttività del lavoro pubblico**



## 5.2 Formazione e reclutamento

La leva della formazione, nella percezione dei dirigenti, appare svincolata da un piano formativo dell'ente di appartenenza, fondato sull'analisi dei loro reali fabbisogni. L'indice di sintesi nel 2013 raggiunge i 38,5 punti su 100, in crescita sia rispetto ai 34,1 punti del 2012, sia rispetto ai 36,2 punti del 2011.

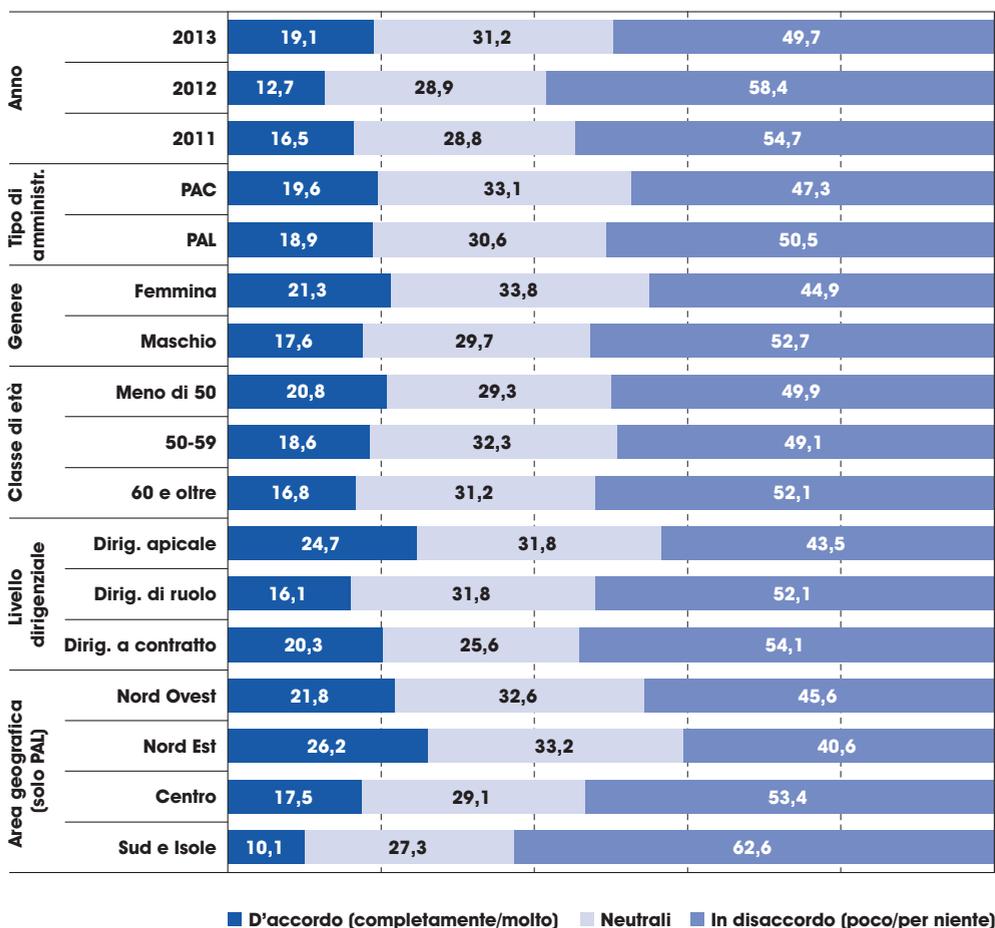
Sono pochi (19,1%), anche se in risalita rispetto al 2012 (12,7%), quelli che sostengono che nella propria amministrazione l'offerta formativa è definita in base ad un'apposita analisi dei fabbisogni. Permane l'incidenza decisiva (49,7%)

di chi esprime una valutazione opposta. Sembra dunque emergere una domanda implicita di una formazione più strutturata e su misura per i bisogni specifici del dirigente e concordata con lui nelle modalità e negli obiettivi.

I più soddisfatti sono le donne, gli under 50, i dirigenti apicali e quelli a contratto. Non appaiono rilevanti le differenze tra PA centrale e PA locale. Nelle amministrazioni locali la soddisfazione decresce lungo la traiettoria che va dal Nord al Sud e Isole, con il picco del Nord Est (26,2%).

Figura 32

**Nella mia PA l'analisi dei fabbisogni formativi è alla base dell'offerta formativa proposta ai dirigenti**

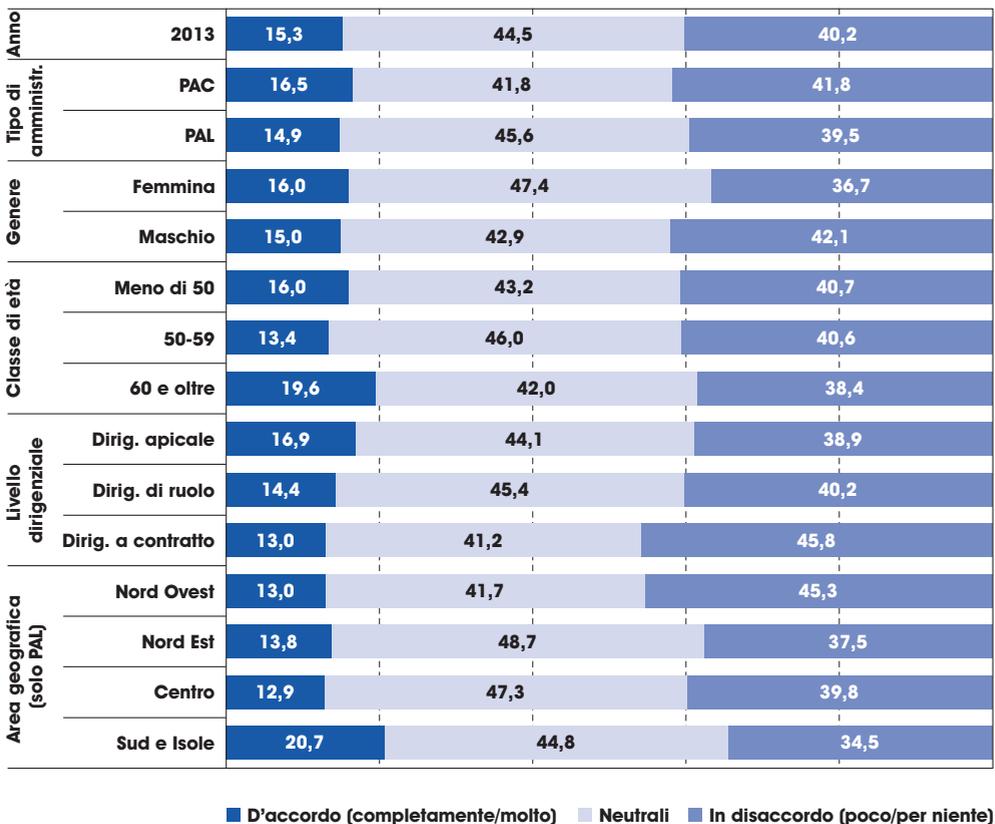




Infine in questa sezione è stato rilevato il giudizio sul regolamento che riforma il sistema formativo ai fini di un più razionale ed efficace ordinamento del reclutamento e della crescita professionale dei dipendenti pubblici. Riguardo al tema, si respira tra i dirigenti un clima più fiducioso su quelli che potranno essere gli effetti delle trasformazioni in atto.

**Figura 33**

**Il regolamento sul riordino del sistema di reclutamento e formazione dei dipendenti pubblici e delle scuole pubbliche di formazione: migliorerà la selezione per l'accesso alla PA**



La convinzione che il regolamento avrà un effetto virtuoso sul processo di selezione per l'accesso nelle amministrazioni pubbliche ottiene un indice pari a 42,2 punti. La distribuzione delle risposte mostra una piccola quota (15,3%) di risposte in accordo con l'affermazione e una quota assai più consistente (40,2%) in disaccordo. Siamo ancora, tuttavia, in una fase di attesa, come dimostra la quota

cospicua – e prevalente – di neutrali, che si riservano di schierarsi in futuro (44,5%).

I più convinti sembrano essere i dirigenti della PA centrale, gli over 60, i dirigenti apicali e quelli della PA locale del Sud e Isole. Sempre nella PA centrale, ma anche tra i dirigenti a contratto e tra quelli delle amministrazioni locali del Nord Ovest, troviamo invece le quote più forti di disaccordo.

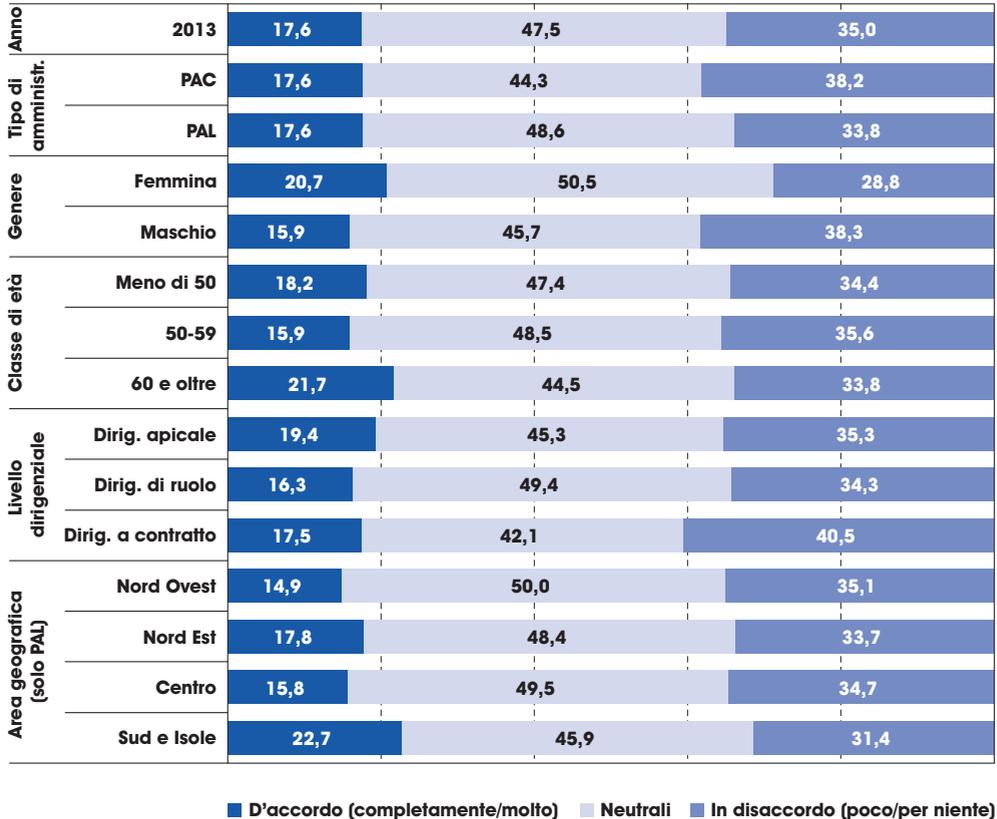
Il consenso sale sul fatto che il nuovo regolamento contribuirà a migliorare la formazione continua dei dipendenti pubblici, modificando in positivo l'approccio all'aggiornamento. L'indice raggiunge, infatti, il valore di 44,5. Anche in questo caso prevale tuttavia la componente attendista, con il 47,5% di opinioni neutrali. Tra coloro che prendono nettamente posizione, i critici prevalgono con il 35%, contro i favorevoli che ammontano al 17,6%.

Il confronto tra i target mostra una quota maggiore di favorevoli tra le donne, tra gli over 60, nel Nord Est e soprattutto nel Sud e Isole. Non si rilevano differenze apprezzabili fra la PA centrale e quella locale, ma nella prima la quota di coloro che negano l'effetto del regolamento risulta più elevata. Anche tra gli uomini e tra i dirigenti a contratto le quote di contrari superano la media complessiva.



Figura 34

**Il regolamento sul riordino del sistema di reclutamento e formazione dei dipendenti pubblici e delle scuole pubbliche di formazione: migliorerà l'aggiornamento permanente dei dipendenti pubblici**





## 6. Clima, professionalità, cultura ed etica del funzionario pubblico

Per indagare più a fondo il tema della cultura organizzativa in cui il dirigente opera e gli orientamenti cui aderisce, anche nel 2013 sono stati riproposti alcuni *item* che forniscono un termometro di aspetti immateriali, ma non meno importanti, per ricostruire il clima all'interno del quale si svolge l'attività delle ammi-

**Tabella 6**

### Sezione 6 - Clima, professionalità, cultura ed etica del funzionario pubblico

	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	Tipo di ammin.		Genere	
								PAC	PAL	F	M
6.1. Nella mia PA i dirigenti sono incentivati ad introdurre innovazioni	37,3	36,4	36,6	38,8	...	...	...	35,1	38,1	37,7	37,1
6.2. In genere nella mia PA esistono effettive garanzie di autonomia nei rapporti fra dirigenza e organi politici	40,9	39,5	40,0	33,0	35,3	33,7	32,4	42,3	40,4	39,0	41,9
6.3. Negli ultimi 10 anni la cultura della legalità nel settore pubblico è aumentata:	54,6	51,2	...	...	...	...	...	54,3	54,7	53,8	55,0
6.4. L'etica del civil servant è alla base delle scelte dei dirigenti dell'amministrazione alla quale appartengo	47,5	45,2	49,3	50,7	42,9	42,6	41,9	48,3	47,3	47,0	47,8
6.5. In questi ultimi 10 anni nella mia PA il livello di professionalità e capacità manageriale dei dirigenti è cresciuto:	43,8	43,9	...	...	...	...	...	45,3	43,4	43,6	44,0

nistrazioni pubbliche. Pur non trascurando, per questa sezione in particolare, l'influenza di un fattore tipico di tutte le indagini di opinione, ovvero la tendenza a fornire la risposta corrispondente ad un atteggiamento virtuoso, il quadro che emerge risulta interessante anche perché il confronto tra le risposte fornite nei diversi anni consente di apprezzare dei trend evolutivi che vanno nella direzione di un rafforzamento della domanda di autonomia, dell'attenzione alla legalità e dello spirito da *civil servant*.



Sintesi indice di accordo (0-100)

Classe di età			Livello dirigenziale			Area geografica (solo PAL)			
Meno di 50 anni	Da 50 a 59 anni	Oltre 60 anni	Di ruolo	A contratto	Apicale	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole
38,2	38,0	33,8	41,5	34,9	38,8	40,1	44,5	37,1	30,7
43,2	40,0	40,2	43,8	39,4	40,4	42,5	43,5	38,9	36,8
58,3	53,6	52,0	54,3	53,9	57,9	53,3	57,2	54,7	53,6
50,4	47,6	43,1	49,5	46,8	45,0	48,3	50,9	47,0	42,9
45,8	43,7	41,3	44,8	43,5	43,0	43,7	46,5	43,1	40,3

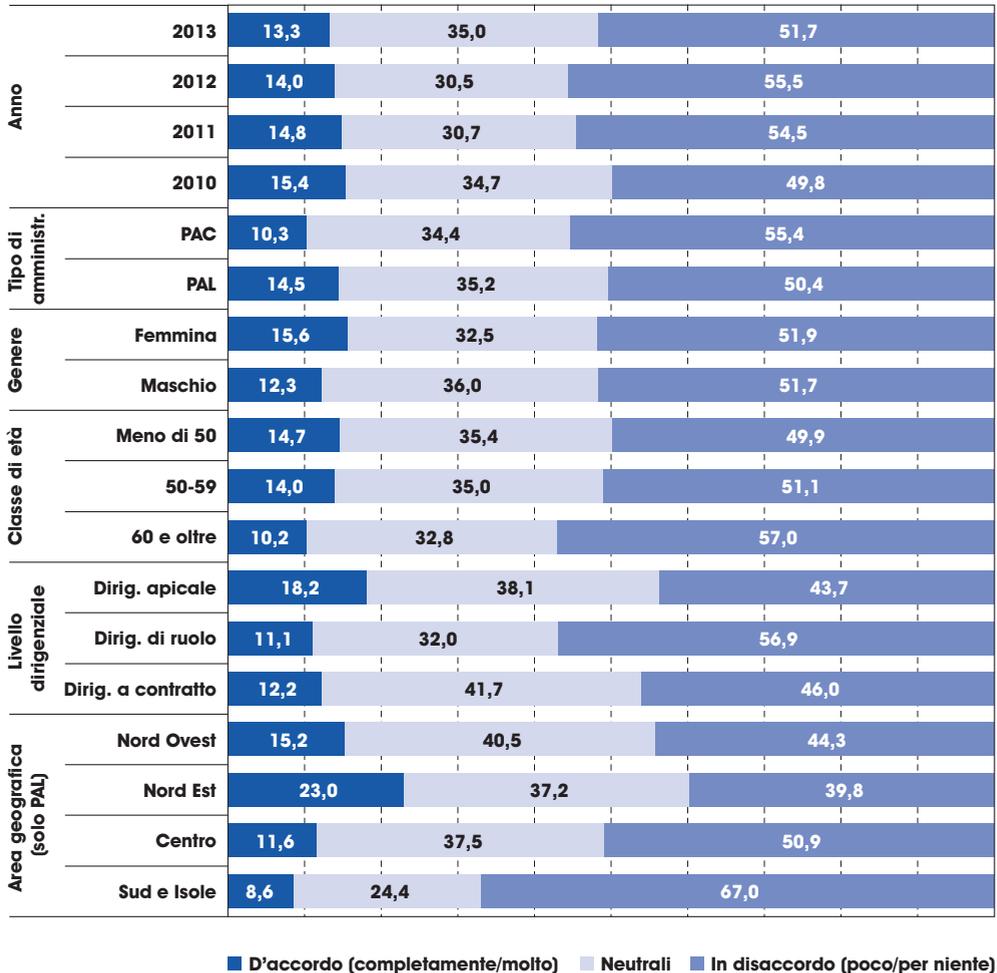


Un primo aspetto del clima è quello della percezione che l'introdurre innovazioni, organizzative e di processo, nel proprio ente sia incentivato e rientri in qualche modo in una logica premiale, anche solo reputazionale. Su questo versante i risultati non sono però troppo incoraggianti. L'indice in scala 0-100 si conferma ancora quest'anno su valori sostanzialmente bassi (37,3) e migliora solo lievemente rispetto all'anno precedente (36,4). Siamo sempre in misura considerevole sotto la soglia di equilibrio dei 50 punti percentuali. E l'andamento dal 2010 ad oggi disegna un trend leggermente orientato al ribasso.

In termini di distribuzione delle risposte, il 51,7% dei dirigenti afferma di non sentirsi incentivato ad introdurre innovazioni. Solo il 13,3% assume l'orientamento contrario, un dato addirittura in calo rispetto agli anni precedenti. E il miglioramento dell'indice di consenso nel 2013 deriva sostanzialmente dall'allargarsi della fascia di neutrali che assorbe una parte di critici.

Figura 35

## Nella mia PA i dirigenti sono incentivati ad introdurre innovazioni



L'appartenenza alla PA locale, in particolare del Nord Est, sembra essere un fattore di maggiore ottimismo in proposito, così come l'essere donna, l'essere under 50 e la condizione di dirigente apicale.

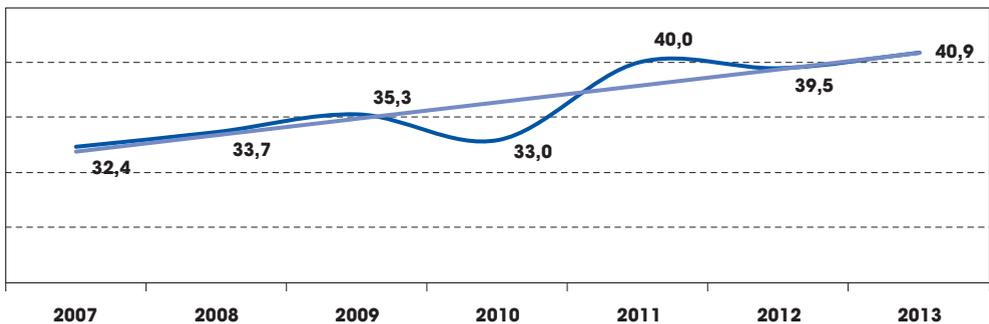
Le quote di coloro che sono in disaccordo sono particolarmente elevate tra i dirigenti della PA centrale, tra gli over 60, tra quelli di ruolo e delle pubbliche amministrazioni locali del Centro Italia e, massimamente, del Sud e Isole.

Il trend relativo all'effettiva autonomia della classe dirigenziale da quella politica presenta un indice sintetico che resta, per l'intero periodo osservato, al sotto della soglia dei 50 punti e denuncia, dunque, una persistente dipendenza della

prima dalla seconda. Tuttavia, se si guarda alla sua evoluzione temporale, si evidenzia come: dal 2007 al 2010 l'indice si sia mantenuto intorno ai 32-33 punti per poi conoscere dal 2011 un salto di scala che lo ha portato nell'ultimo triennio al valore di 40 ed a raggiungere nel 2013 il 40,9. Si può dunque parlare almeno di un miglioramento tendenziale della percezione dello spazio di autonomia attribuito all'azione del dirigente pubblico.

**Figura 36**

**In generale nella mia PA esistono effettive garanzie di autonomia nei rapporti fra dirigenza e organi politici: indice di accordo (0-100), trend 2007-2013**



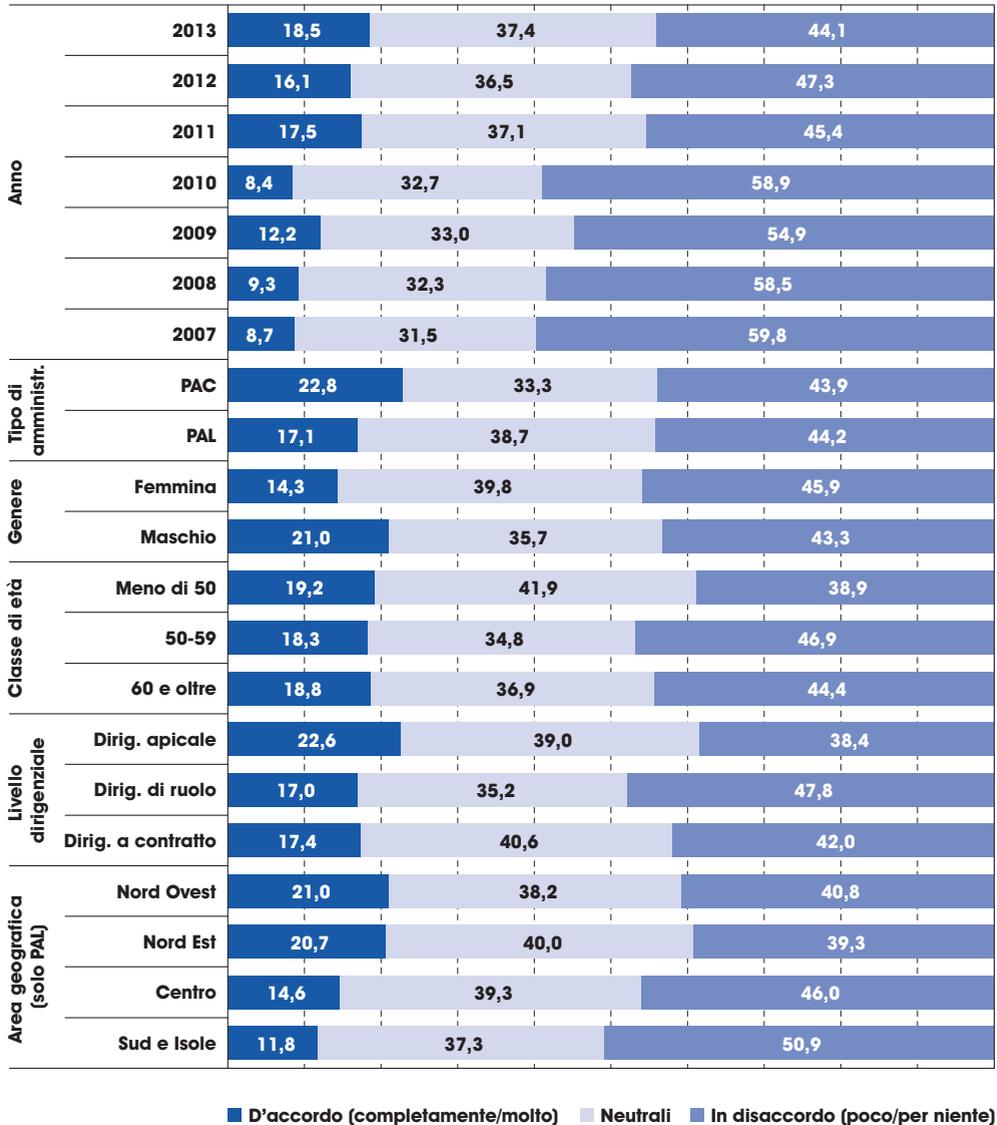
La forbice fra chi soffre di scarsa autonomia e chi invece sente di averla in qualche modo acquisita, ridotta rispetto al 2012, resta comunque ampia (44,1% contro 18,5%), mentre ancora più di un terzo (37,4%) non assume una posizione precisa in merito.

Il quadro assume contorni più chiari nella PA centrale rispetto ad una PA locale che risente evidentemente della maggiore prossimità dei dirigenti con i propri livelli politici di riferimento.

Relativamente più affrancati dall'influenza dei politici si dichiarano gli uomini, i dirigenti apicali e quelli che operano nel Nord Italia.

Figura 37

In generale nella mia PA esistono effettive garanzie di autonomia nei rapporti fra dirigenza e organi politici



Il tema della cultura della legalità nel pubblico impiego è stato indagato esplorando il giudizio sulla sua diffusione progressiva nel corso dell'ultimo decennio. L'indice esprime un favore verso questa affermazione che nel 2012, primo anno in cui l'*item* è stato proposto, superava anche se di poco (51,2) la soglia di equi-

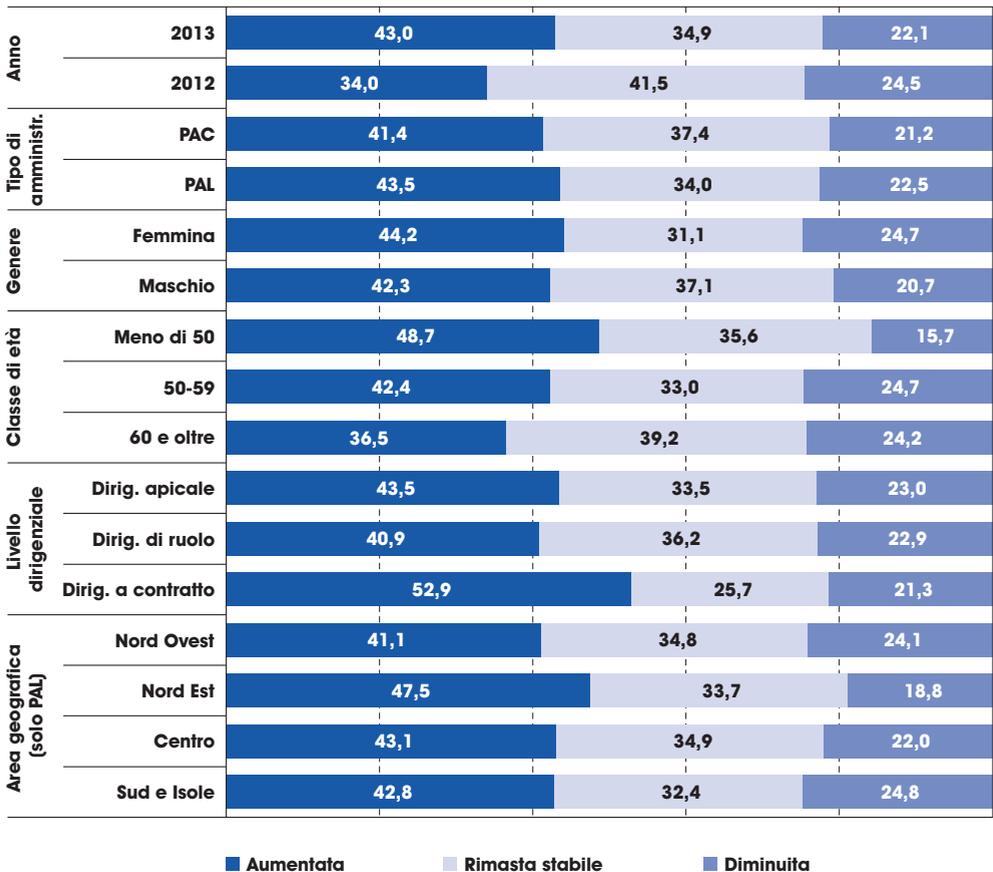


librio e che nel 2013 sale fino a 54,6 punti.

Tra i dirigenti prevalgono, in rapporto di due a uno, coloro che si dicono convinti che la cultura della legalità si sia diffusa (43%) rispetto a coloro che sostengono che sia diminuita (22,1%). La quota degli indifferenti si dimensiona al 34,9%, un dato che possiamo considerare fisiologico, se confrontato con quello degli altri *item*, ma certo non consolante.

**Figura 38**

**Negli ultimi dieci anni la cultura della legalità nel settore pubblico è aumentata:**



I dirigenti della PA locale si mostrano un po' più convinti, rispetto ai loro colleghi della PA centrale, che la cultura della legalità sia in crescita: lo sostiene il 43,5% contro il 41,4%.

Le categorie che più condividono l'affermazione sono le donne, gli under 50, i dirigenti a contratto e quelli delle PA locali del Nord Est.

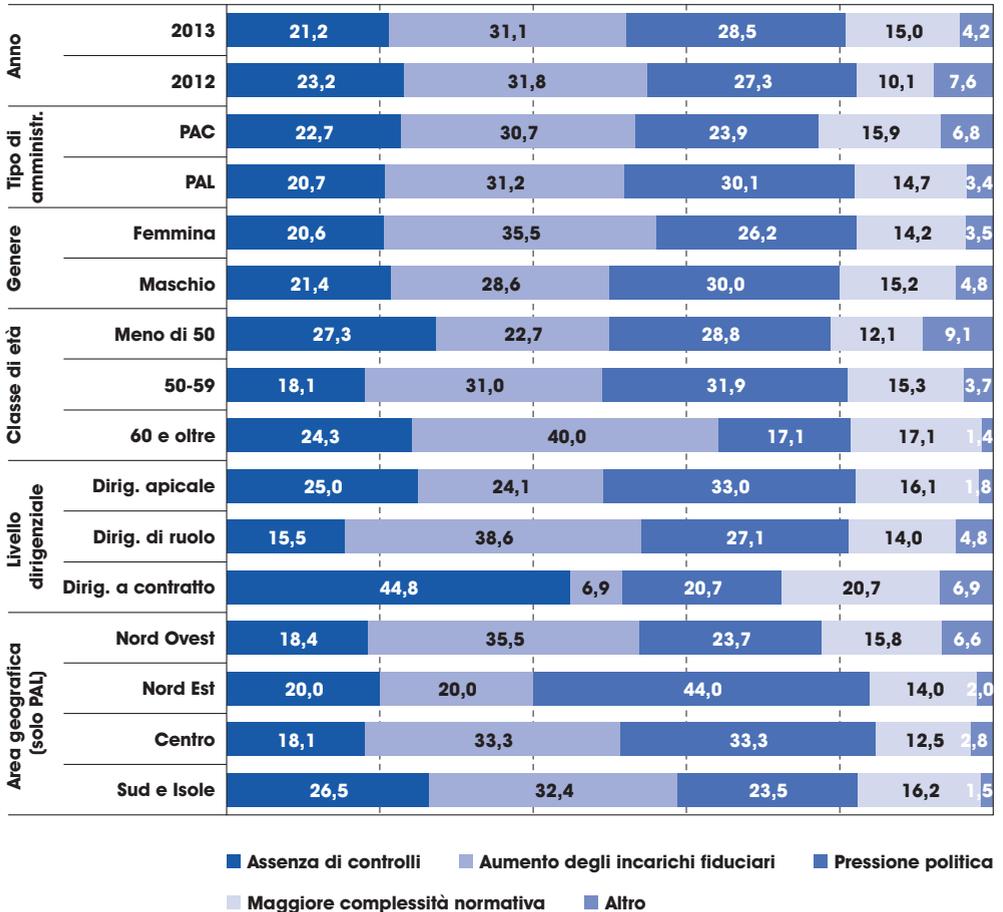
A chi si è detto convinto che la cultura della legalità sia diminuita è stato chiesto di indicare le principali cause cui è attribuibile questo andamento. Il 31,1% ha indicato al primo posto l'aumento degli incarichi fiduciari, e a seguire la pressione politica (28,5%), l'assenza di controlli (21,2%), la maggiore complessità normativa (15%). Tali motivazioni confermano la percezione rilevata nell'indagine precedente e propongono uno scenario in cui gli ostacoli alla crescita della cultura della legalità provengono soprattutto dalla mancanza di controlli e di trasparenza e dalla vischiosità delle relazioni di tipo politico-clientelare che ne derivano.

Gli under 50, i dirigenti a contratto e dirigenti delle PA locale del Sud e Isole sono quelli che più spesso dichiarano come causa della riduzione della cultura della legalità la mancanza di controlli. L'aumento degli incarichi fiduciari è segnalato come causa soprattutto dagli over 60, dai dirigenti di ruolo e da quelli del Nord Ovest e del Sud e Isole. I dirigenti delle amministrazioni locali del Nord Est, infine, optano più frequentemente rispetto agli altri target per la denuncia delle pressioni politiche (fig. 39).



Figura 39

**Le cause della diminuzione della cultura della legalità (per chi ha dichiarato che è diminuita)**



Cresce, rispetto al 2012, la convinzione che le scelte dei dirigenti dell'ente siano ispirate dalla cosiddetta etica del *civil servant* (si sottolinea che questo *item* chiede una valutazione relativa al complesso del proprio ente di appartenenza; nel paragrafo successivo si illustrerà, invece, il personale orientamento di valore in proposito espresso dal dirigente).

La serie storica dell'indice in scala 0-100, dopo una sostanziale stazionarietà nel primo triennio (2007-2009) su valori intorno a 41-42, si è portata successivamente, pur con un andamento altalenante, su livelli più elevati sino a toccare nel 2013 i 47,5 punti. È solo grazie ai valori molto contenuti del triennio iniziale che

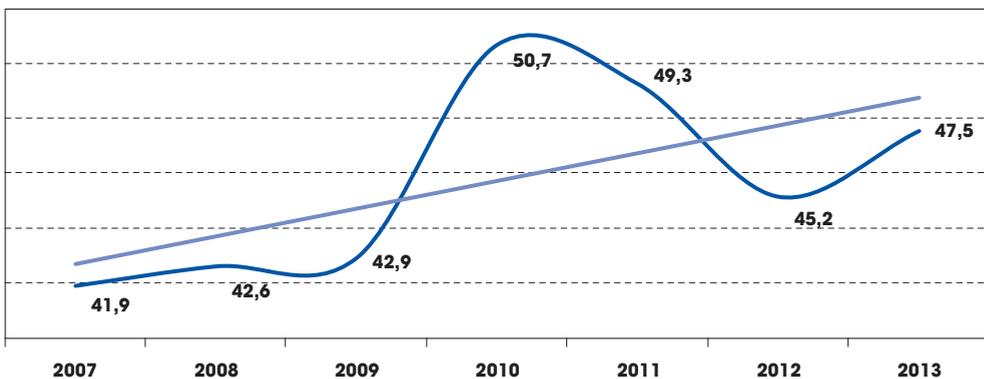
oggi si può parlare di un trend di miglioramento sull'intero periodo 2007-2013 che tale non sarebbe, invece, dal 2010 ad oggi.

La percezione della diffusione dell'etica del *civil servant* si colloca, comunque, su un livello molto vicino alla soglia di equilibrio e denota un'adesione culturale a questo modello che, come vedremo, appare ancora più spiccata quando il dirigente esprime le proprie propensioni.



**Figura 40**

**L'etica del *civil servant* è alla base delle scelte dei dirigenti dell'amministrazione alla quale appartengo: indice di accordo (0-100), trend 2007-2013**

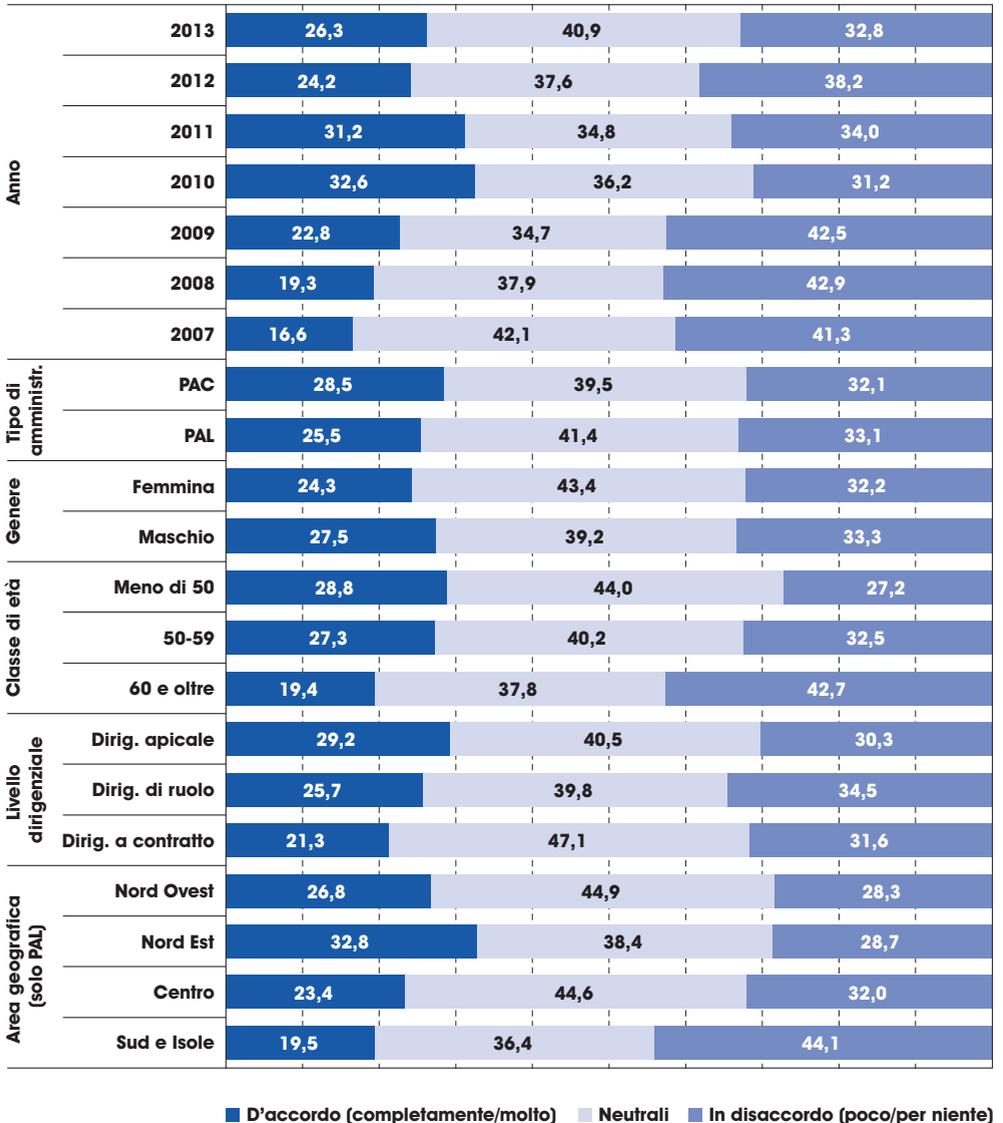


L'arretramento registrato nell'ultimo anno è il risultato di una predominanza abbastanza netta fra chi (24%) è in pieno accordo con l'affermazione proposta e chi invece non lo è affatto o poco (38%).

Più convinti della forza ispiratrice del *civil servant* sono i dirigenti di vertice ed ancora, nella PA locale, quelli del Nord Est. In netta contrapposizione ancora il Sud Italia dove l'etica è considerata un reale traino all'azione della PA solo nel 15% dei casi (fig. 41).

Figura 41

L'etica del civil servant è alla base delle scelte dei dirigenti dell'amministrazione alla quale appartengo



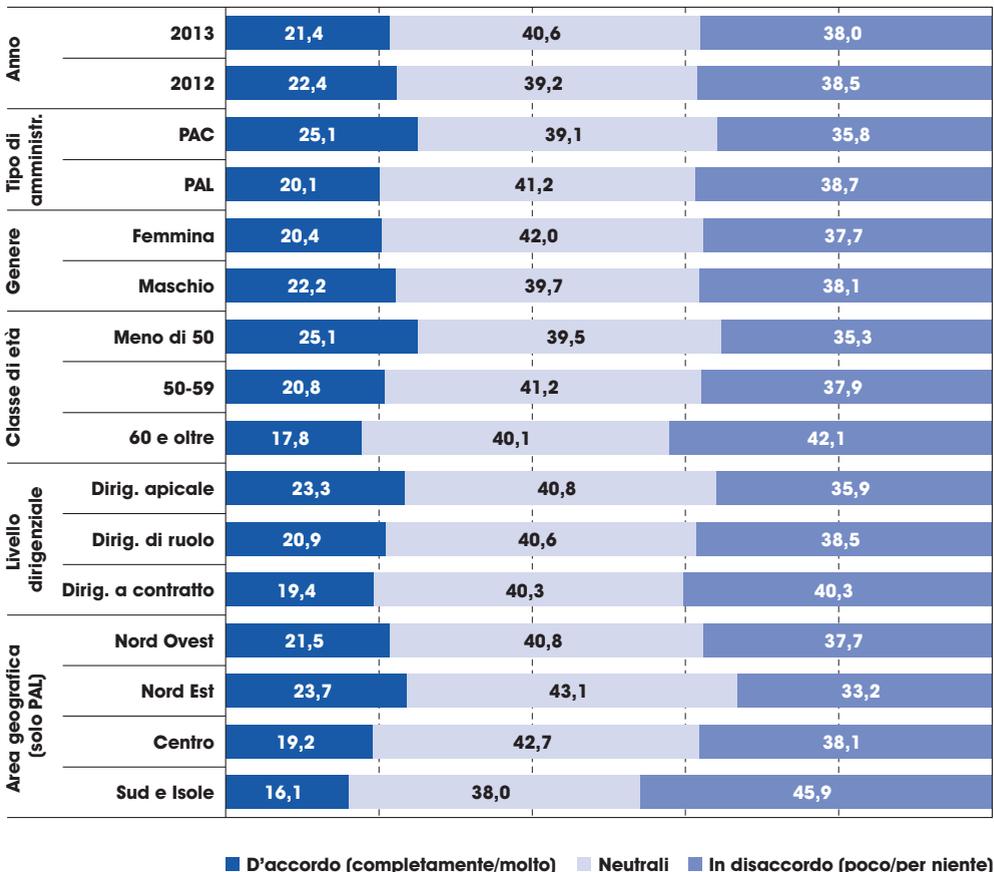
Nel 2012 è stato introdotto nell'indagine un quesito specifico volto a testare l'opinione dei dirigenti in merito alla crescita negli ultimi dieci anni del livello di professionalità e di managerialità dei dirigenti nella propria amministrazione. Ne è risultato un giudizio alquanto critico, con un voto complessivo sulla cresci-

ta di professionalità pari a 43,9 punti, rimasto invariato nel 2013.

Questa valutazione va senz'altro messa in relazione con altre risposte, analizzate nei capitoli precedenti, relative ad esempio alla disillusione rispetto al processo di valutazione della *performance* o alle istanze non esaudite rispetto ai percorsi formativi o, ancora, rispetto ai metodi di reclutamento e all'effettiva attuazione dei dispositivi normativi che hanno introdotto l'autonomia e la responsabilità della dirigenza, attraverso la netta separazione dagli organi politici.

**Figura 42**

**Negli ultimi 10 anni nella mia PA è cresciuto il livello di professionalità e capacità manageriale dei dirigenti**



Vari fattori, vecchi e nuovi, possono dunque aver contribuito a generare la percezione nei dirigenti di un complesso di cause che frenano la crescita di professionalità. In generale potremmo dire che il messaggio raccolto è che, per varie

cause – non ultima la contrazione della spesa che riguarda anche gli investimenti nel capitale umano – la PA da alcuni anni sia restata immobile su questi fronti.

L'apertura della forbice fra coloro che pensano che la professionalità sia cresciuta e coloro che invece non la pensano così è di 17 punti percentuali (38 contro 21%). La fascia dei neutrali è al 40%.

Fra i primi ci sono soprattutto i dirigenti della PA centrale, gli under 50 e i dirigenti apicali. Su scala territoriale, il quadro della PA locale è composto da un Nord più soddisfatto – in particolare il Nord Est – e, all'opposto, di un Sud e Isole molto insoddisfatto.



## 7. Percezione del proprio ruolo, obiettivi di gestione e fabbisogni formativi personali

---

L'ultimo *set* di *item* e dei relativi indicatori nasce con l'intento di misurare il clima lavorativo ed il livello di soddisfazione professionale del dirigente all'interno del proprio ambiente. Molti dei quesiti proposti sono presenti nell'indagine sin dalla sua prima edizione e consentono, dunque, di ricostruire una serie storica che abbraccia sette anni.





Tabella 7

## Sezione 7 - Il contesto professionale

	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	Tipo di ammin.		Genere	
								PAC	PAL	F	M
7.1. Gli obiettivi di gestione mi sono stati affidati dopo averli negoziati	38,4	36,6	41,1	40,8	40,1	37,3	38,1	34,3	39,8	39,6	37,6
7.2. Gli obiettivi di gestione mi sono stati attribuiti in tempo utile per realizzarli	44,2	42,1	46,1	47,9	45,2	46,7	47,8	46,9	43,3	44,5	44,0
7.3.1. Per una progressione di carriera o di retribuzione sarei disponibile a spostarmi in un'altra regione	45,3	45,6	48,4	48,8	45,5	43,1	39,8	51,8	43,1	38,1	49,5
7.3.2. Per una progressione di carriera o di retribuzione sarei disponibile a spostarmi in un'azienda privata	46,2	46,0	46,8	48,1	47,6	46,8	47,0	47,5	45,8	43,7	47,6
7.4. Ho la possibilità di scegliere percorsi formativi che favoriscono la mia crescita personale	38,0	37,7	39,7	43,0	42,2	41,7	40,8	37,4	38,2	38,3	37,7
7.5. Sento la necessità di riqualificazione del personale a me assegnato	65,0	63,1	...	...	...	...	...	66,5	64,4	64,2	65,6
7.6. Come dirigente della mia PA sento di svolgere un ruolo di servitore dello Stato	80,4	81,0	71,9	76,6	75,7	66,1	64,7	80,9	80,2	81,5	79,8

*Sintesi indice di accordo (0-100)*

Classe di età			Livello dirigenziale			Area geografica (solo PAL)			
Meno di 50 anni	Da 50 a 59 anni	Oltre 60 anni	Di ruolo	A contratto	Apicale	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole
41,6	38,2	33,7	42,3	36,5	39,3	41,7	43,8	40,0	33,7
46,1	43,6	42,9	46,4	43,0	45,3	47,5	48,5	43,8	32,7
48,8	43,0	47,5	48,5	43,7	50,2	41,7	41,0	41,8	48,3
51,1	44,3	45,0	48,2	43,7	56,1	47,3	44,2	45,1	46,5
38,1	38,3	36,8	44,1	35,0	37,8	37,9	43,5	39,2	32,2
66,5	64,0	65,9	65,4	65,0	64,8	63,8	61,6	62,6	70,1
82,6	79,7	80,1	82,5	79,8	80,8	79,2	79,0	80,8	81,9





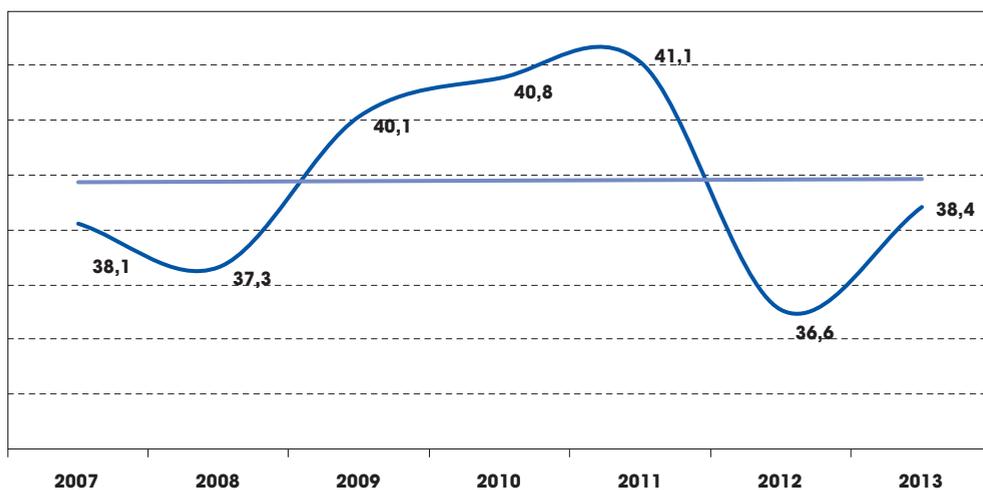
I temi affrontati sono vari: la gestione degli obiettivi, la disponibilità alla mobilità, le aspettative di carriera e formative ed ancora il livello di percezione personale dell'etica del *civil servant*.

## 7.1 Gli obiettivi di gestione

Perde peso il processo di negoziazione degli obiettivi di gestione assegnati al dirigente. Ad un triennio di crescita dell'indice, dal 2009 al 2011, è seguita nel 2012 una caduta sino a 36,6 punti, dunque al di sotto del valore della prima indagine svolta nel 2007. Il 2013 porta un segnale positivo, di recupero, con un indice che torna al 38,4 ma non raggiunge il livello del 2011 e così la linea di tendenza dell'intero arco 2007-2013 disegna un profilo sostanzialmente piatto.

**Figura 43**

**Gli obiettivi di gestione mi sono stati affidati dopo averli negoziati: indice di accordo (0-100), trend 2007-2013**



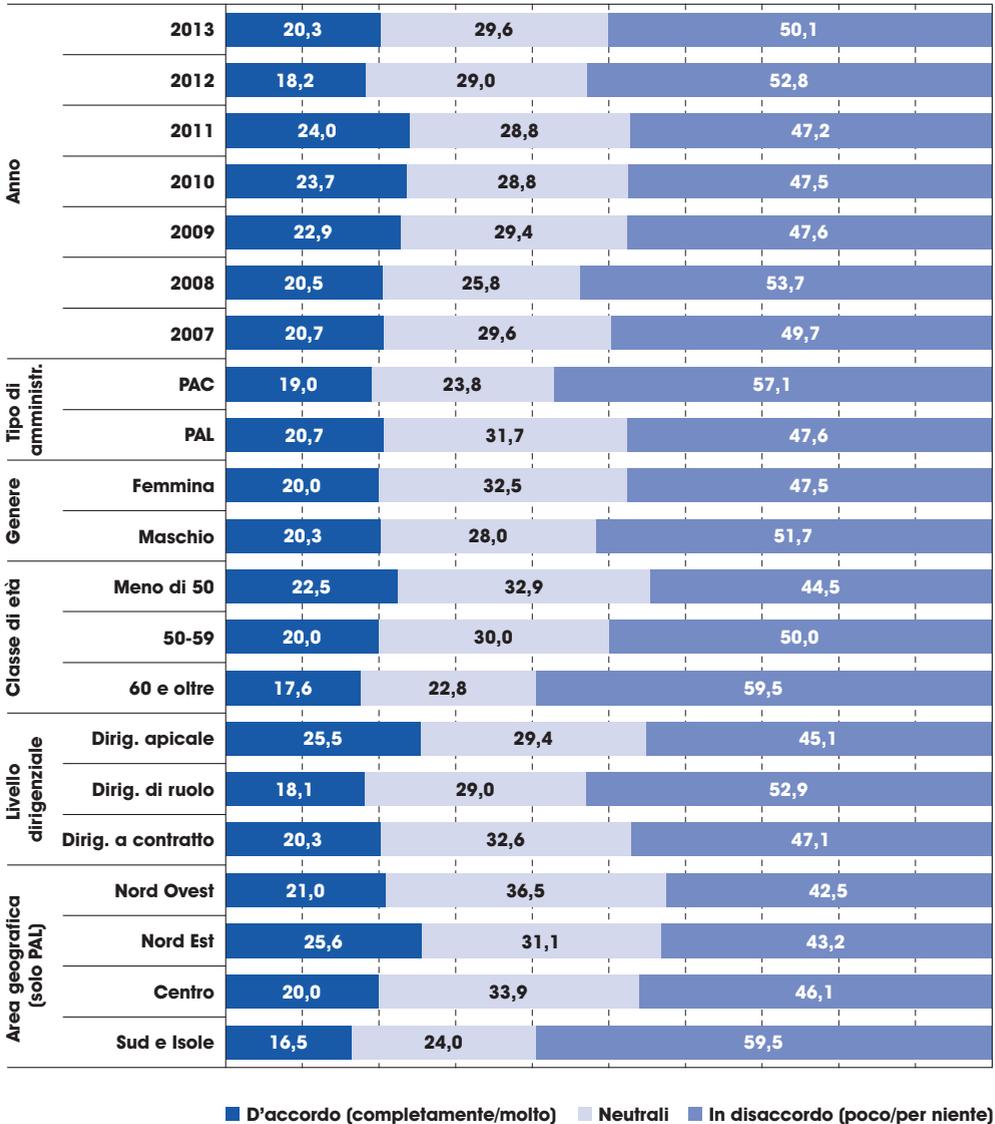
La percentuale di coloro che dichiarano di aver negoziato i propri obiettivi di gestione è al 20,3%, due punti in più rispetto al 2012. Il 50,1% dice che ciò non è avvenuto. E il restante 29,6% si pone in posizione neutra.

Il quadro di dettaglio conferma che questa prassi è leggermente più diffusa nella PA locale (20,7% contro 19% della PA centrale) e, come prevedibile, nel caso di dirigenti a incarico come quelli a contratto o di vertice (20,3 e 25,5%). Si conferma per il resto la sua minore diffusione al Sud (16,5).



Figura 44

### Gli obiettivi di gestione mi sono stati affidati dopo averli negoziati



Altro parametro per valutare l'efficienza del sistema di attribuzione di punteggi è la tempistica con la quale vengono affidati gli obiettivi di gestione rispetto al momento della verifica del raggiungimento dei risultati.

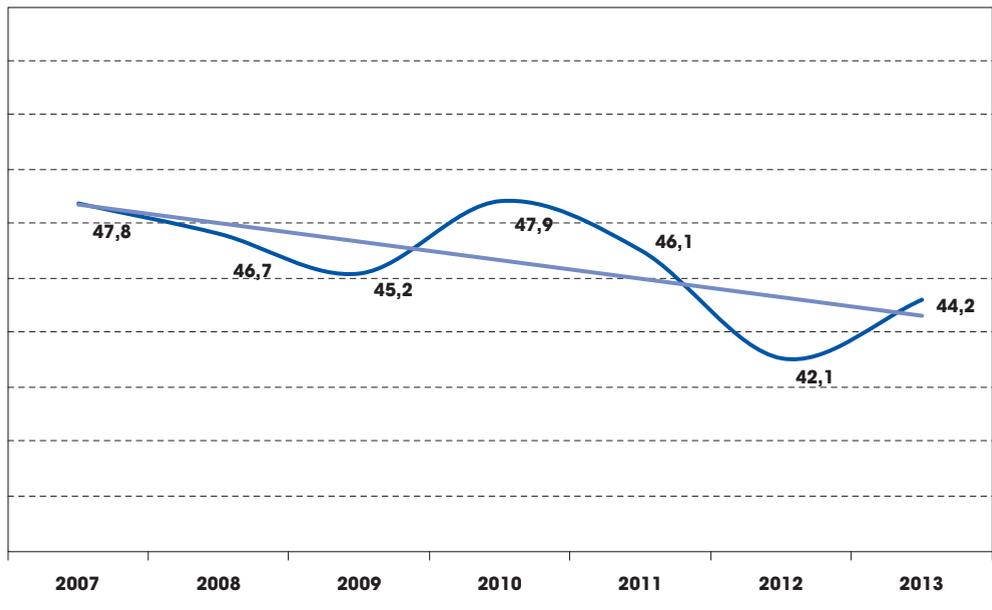
Anche relativamente a questo parametro, l'efficienza del sistema ha registrato un calo nel 2012, recuperato nel 2013, quando l'indice è risalito a 44,2 punti dal



42,1 del 2012, in discesa rispetto al 46,1 del 2011. Peraltro anche negli anni antecedenti al 2011 l'indice ha fluttuato, pur senza toccare il minimo raggiunto poi nel 2012, mettendo tuttavia in mostra un trend leggermente orientato verso il basso.

**Figura 45**

**Gli obiettivi di gestione mi sono stati attribuiti in tempo utile per essere realizzati: indice di accordo (0-100), trend 2007-2013**

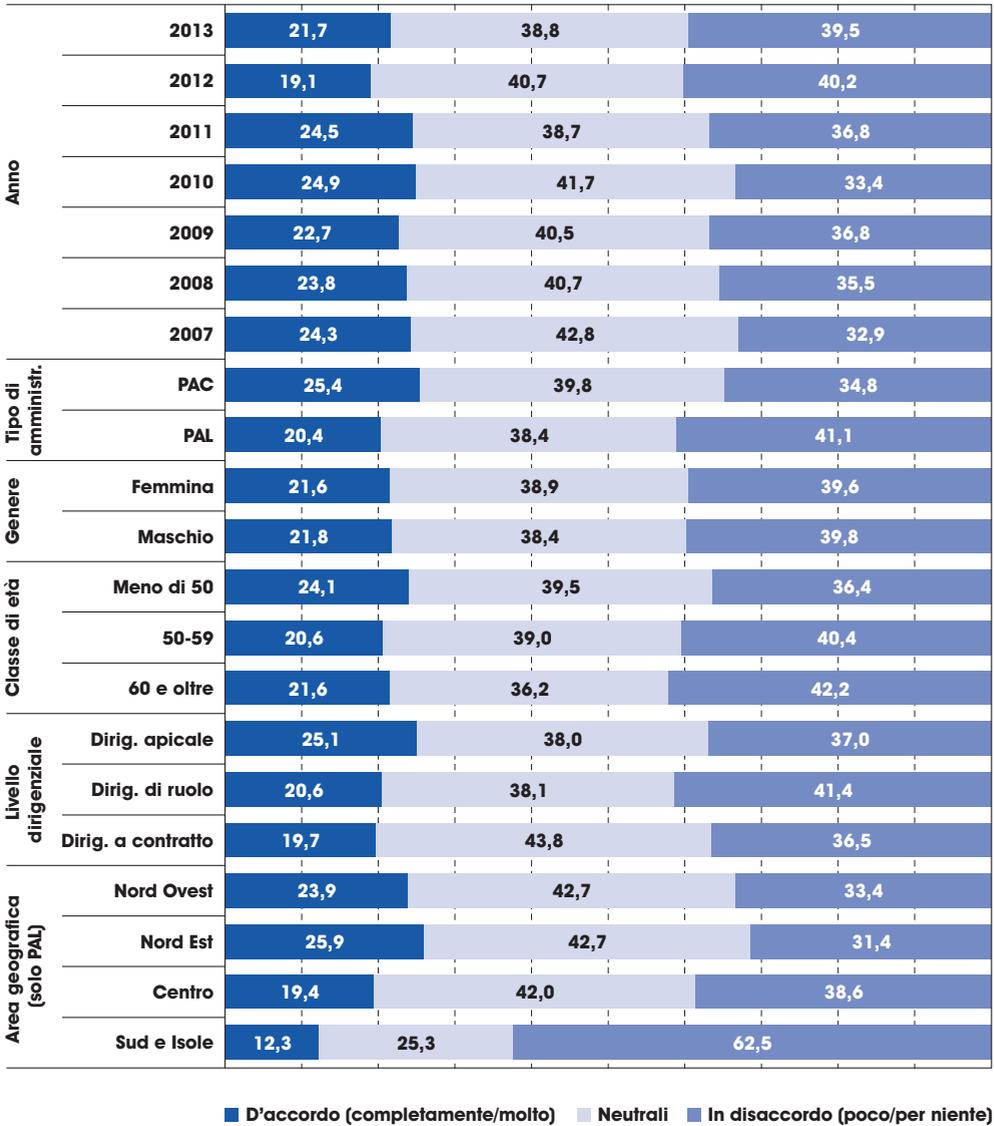


Il 21,7% dei dirigenti si dichiara soddisfatto per la tempistica dell'assegnazione degli obiettivi, contro il 39,5% che non lo è.

La maggiore soddisfazione è espressa dai dirigenti della PA centrale, dai più giovani e dai dirigenti apicali. Un gradimento più elevato per il funzionamento dei meccanismi di assegnazione degli obiettivi si osserva nel Nord Ovest e nel Nord Est.

Figura 46

**Gli obiettivi di gestione mi sono stati attribuiti in tempo utile per essere realizzati**



## 7.2 Carriera e formazione

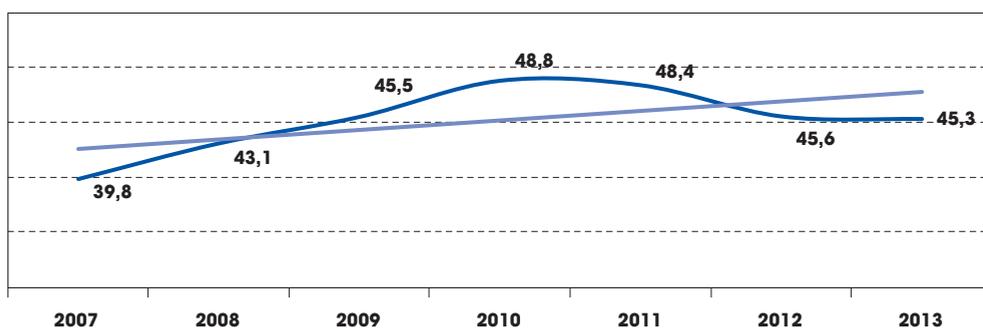
I due *item* relativi alla disponibilità alla mobilità in cambio di una crescita professionale misurano l'orientamento alla carriera dei dirigenti, un terzo dei quali



(33,5%, in aumento rispetto al 2012) si dichiara disponibile a trasferirsi in un'altra regione pur di realizzare l'obiettivo di una progressione. Tuttavia anche la quota di quelli di orientamento opposto sale e bilancia il risultato complessivo, sintetizzato dall'indice che, al 45,3, conferma e anzi accentua l'inversione di tendenza rilevata nel 2012 (45,6) dopo la progressiva crescita del periodo precedente 2007-2011.

**Figura 47**

**Per una progressione di carriera o di retribuzione sarei disposto a spostarmi in un'altra regione: indice di accordo (0-100), trend 2007-2013**

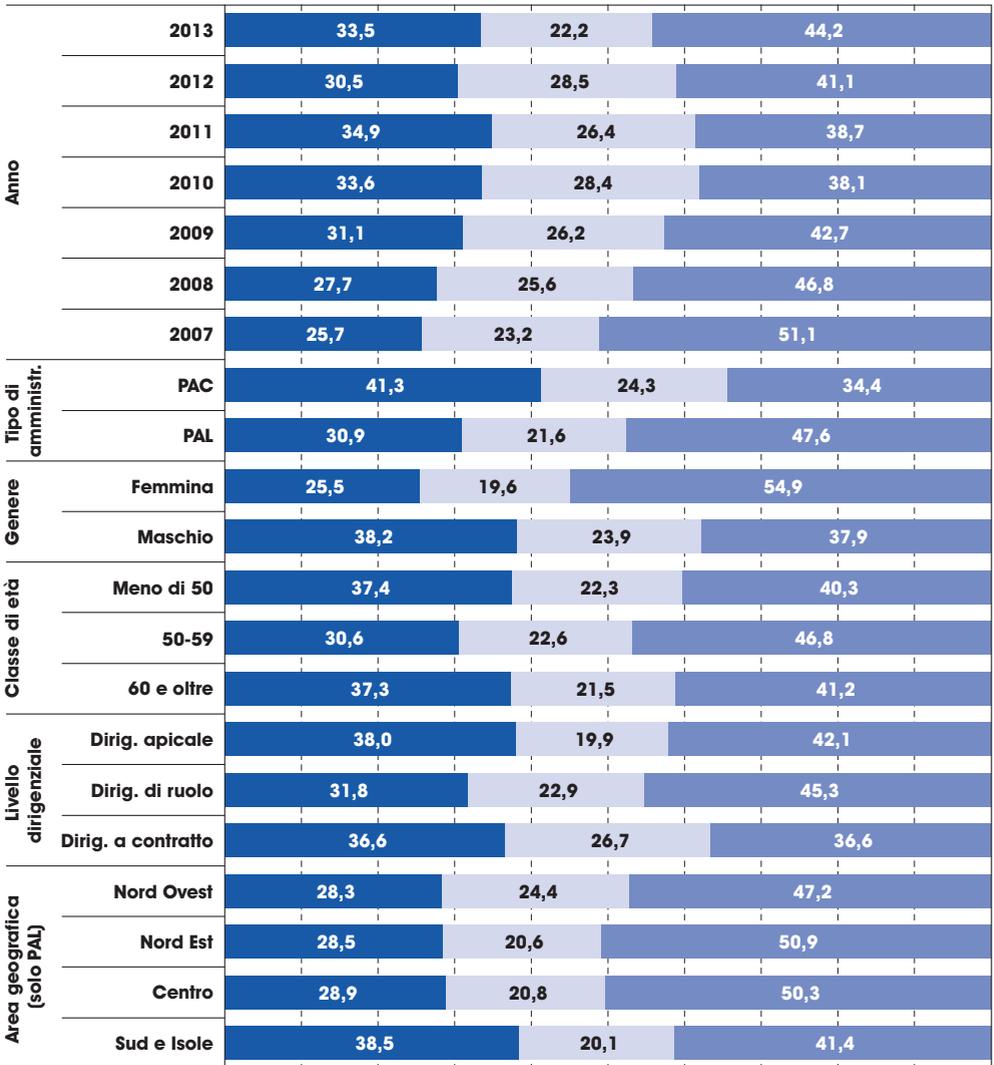


La riduzione della disponibilità alla mobilità territoriale, come si anticipava nel 2012, potrebbe essere la conseguenza di una crescita del rarefarsi di occasioni appetibili per effetto della diminuzione degli organici.

I dirigenti della Pubblica Amministrazione centrale sono quelli che più si prestano all'ipotesi di un trasferimento, seguendo comunque una tradizione più diffusa di carriere legate alla mobilità dal centro alla periferia dell'apparato statale. In particolare sono favorevoli i dirigenti di vertice e gli under 50, così come gli over 60. Gli uomini hanno una generale maggior propensione rispetto alle donne e così è anche per i dirigenti del Sud e delle Isole rispetto a quelli delle altre aree geografiche.

Figura 48

**Per una progressione di carriera o di retribuzione saresti disposto a spostarti in un'altra regione**



■ D'accordo (completamente/molto) ■ Neutrali ■ In disaccordo (poco/per niente)

Dal 2012 anche la disponibilità a spostarsi nel settore privato per cogliere occasioni di carriera risulta in lieve calo ed è facile attribuire questa minore propensione alla crisi del mercato del lavoro, che ha prosciugato le alternative professionali anche nel mondo delle imprese. Soprattutto si vede oggi nel privato un



settore in cui più a rischio è la stabilità dell'incarico: un prezzo che per un avanzamento di carriera è considerato troppo elevato.

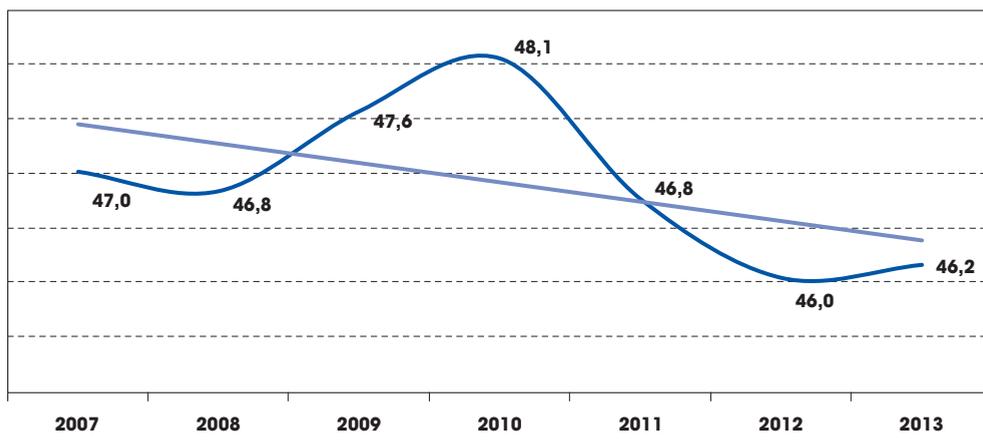
L'indice nel 2013 si attesta sul valore del 46,2, dopo il 46 del 2012 che seguiva a sua volta il picco del 48,1 del 2010.



106

**Figura 49**

**Per una progressione di carriera o di retribuzione sarei disposto a spostarmi in un'azienda privata: indice di accordo (0-100), trend 2007-2013**

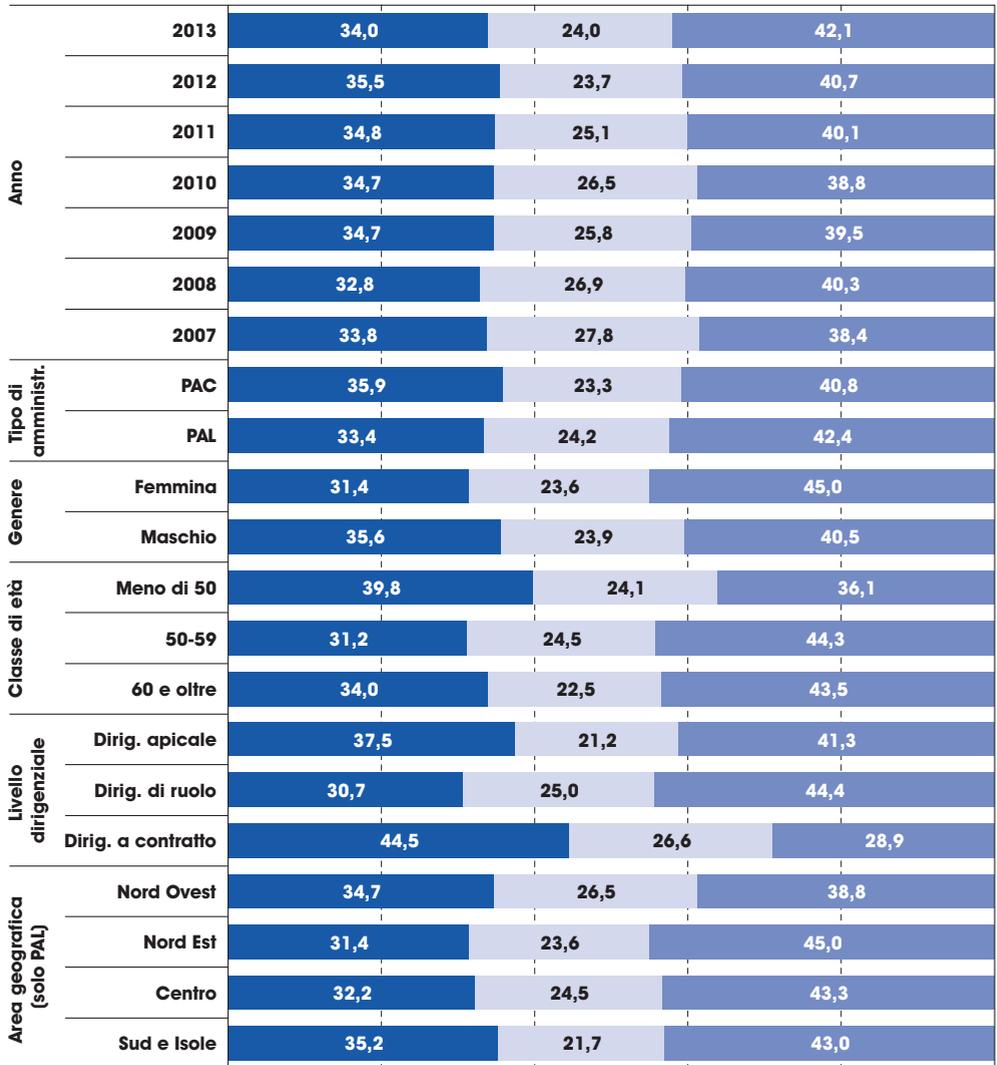


Il 34% dei dirigenti si dichiara disponibile, mentre il 42,1% si nega. La scarsa numerosità degli indifferenti, intorno al 20%, denota una relativa mancanza di incertezze in questo specifico orientamento. Uomini, giovani, dirigenti della PA centrale, dirigenti apicali e a contratto manifestano una maggiore apertura verso questa prospettiva. È naturale che la percentuale salga soprattutto per questi ultimi, ovvero per coloro che hanno un incarico a termine.

Tra i dirigenti della PA locale, quelli del Sud e Isole e quelli del Nord Ovest sono i più favorevoli alla mobilità verso il privato.

Figura 50

**Per una progressione di carriera o di retribuzione saresti disposto a spostarti in un'azienda privata**



■ D'accordo (completamente/molto) ■ Neutrali ■ In disaccordo (poco/per niente)

Le difficoltà del mantenimento di un buon clima lavorativo sono evidenziate anche dalla diminuzione dei casi in cui i dirigenti sono posti in condizione di poter scegliere i propri percorsi di aggiornamento formativo. L'indice, in crescita tendenziale sino al 2010 (43%), inverte la corsa nei due anni più recenti sino al

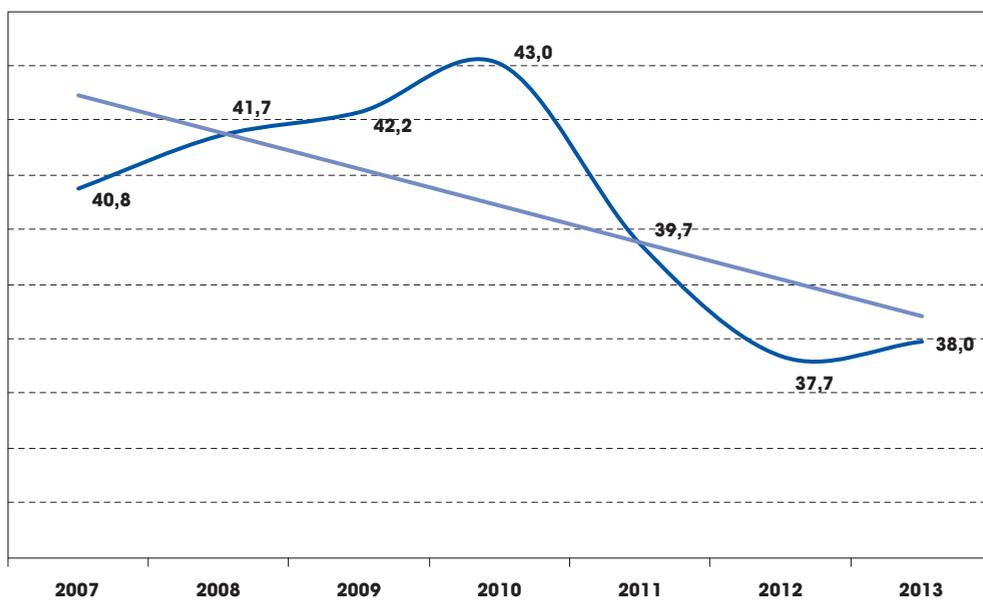




37,7 del 2012 che è anche il valore minimo dell'intera serie 2007-2012. A determinare il trend negativo potrebbero aver concorso le politiche di contenimento della spesa, ma forse non è da escludere anche una qualche correlazione con le difficoltà in cui versa il sistema di valutazione della *performance* e lo *status* incerto dell'innovazione nelle sue varie forme dentro la macchina della Pubblica Amministrazione. Nel 2013, comunque, l'indice recupera qualche punto, risalendo al valore di 38.

**Figura 51**

**Ho la possibilità di scegliere percorsi formativi che favoriscono la mia crescita professionale: indice di accordo (0-100), trend 2007-2013**



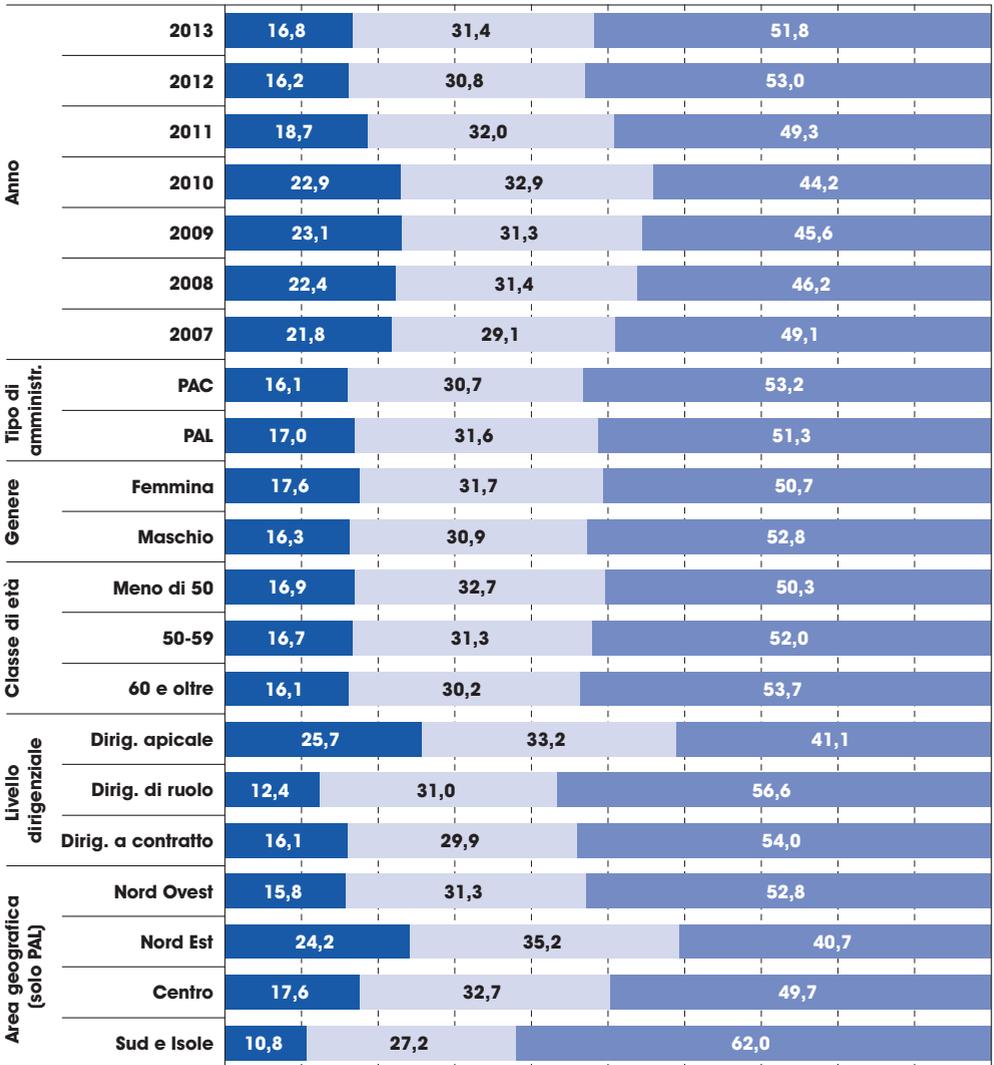
Appena il 16,8% dichiara anche quest'anno di essere libero di orientare il proprio percorso di aggiornamento contro la metà (51,8%) che lo esclude categoricamente.

Fra i primi si trovano soprattutto i dirigenti apicali e i dirigenti della PA locale del Nord Est, tra i secondi quelli di ruolo e del Meridione.



Figura 52

### Ho la possibilità di scegliere percorsi formativi che favoriscono la mia crescita professionale



■ D'accordo (completamente/molto) ■ Neutrali ■ In disaccordo (poco/per niente)

Dal 2012 è stata raccolta anche l'informazione relativa all'esigenza di riqualificazione del personale assegnato, che ci offre una *proxi* della percezione che i dirigenti hanno delle risorse umane a loro disposizione e della tenuta strutturale dell'organizzazione. Che questa sia una necessità è opinione condivisa dal

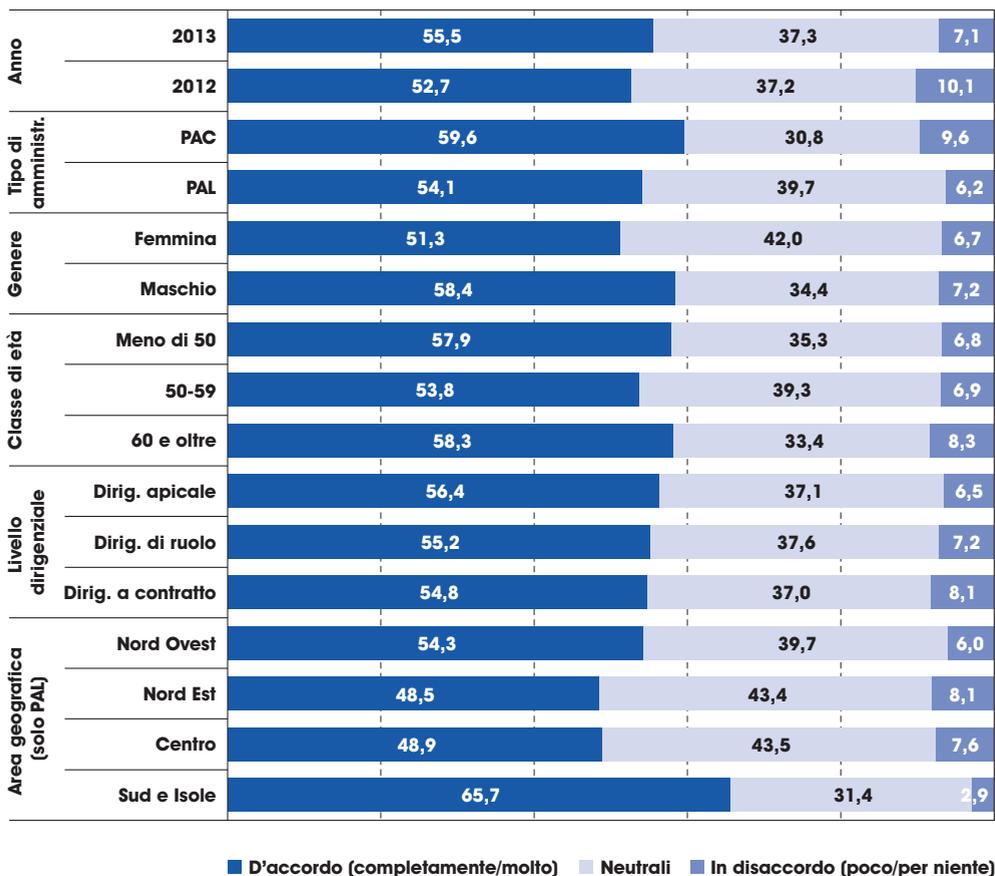


55,5%, una percentuale in aumento rispetto a quella dell'anno precedente (52,7%). L'indice di accordo sale da 63,1 a 65 punti e ci offre un'indicazione del crescere della sensibilità dei dirigenti rispetto a questo problema.

Si conferma che è in misura maggiore l'amministrazione centrale dello Stato ad accusare una scarsa qualificazione del proprio personale. Nella PA locale spicca il dato del Sud e Isole.

Figura 53

### Sento la necessità di riqualificazione del personale a me assegnato



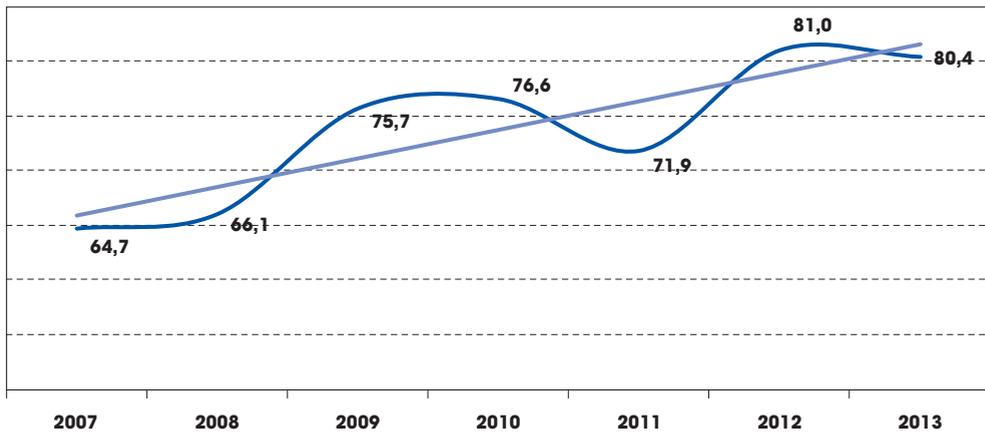
L'ultimo *item* ripropone in chiave di orientamento di valore personale la domanda sull'adesione al ruolo del *civil servant*.

Anche nel 2013 il senso della propria azione come servitore dello Stato si mantiene al livello dell'indagine 2012, che aveva registrato il massimo storico dal 2007 (81 punti). Nel 2013 l'indice scende di poco, all'80,4. Di fronte ad un qua-

dro della Pubblica Amministrazione che presenta punti di forza e diverse ombre, la crescita altalenante ma costante dell'autorappresentazione come *civil servant* tra i dirigenti costituisce un elemento di forza culturale che merita di essere enfatizzato.

**Figura 54**

**Come dirigente della mia PA sento di svolgere un ruolo di servitore dello Stato: indice di accordo (0-100), trend 2007-2013**



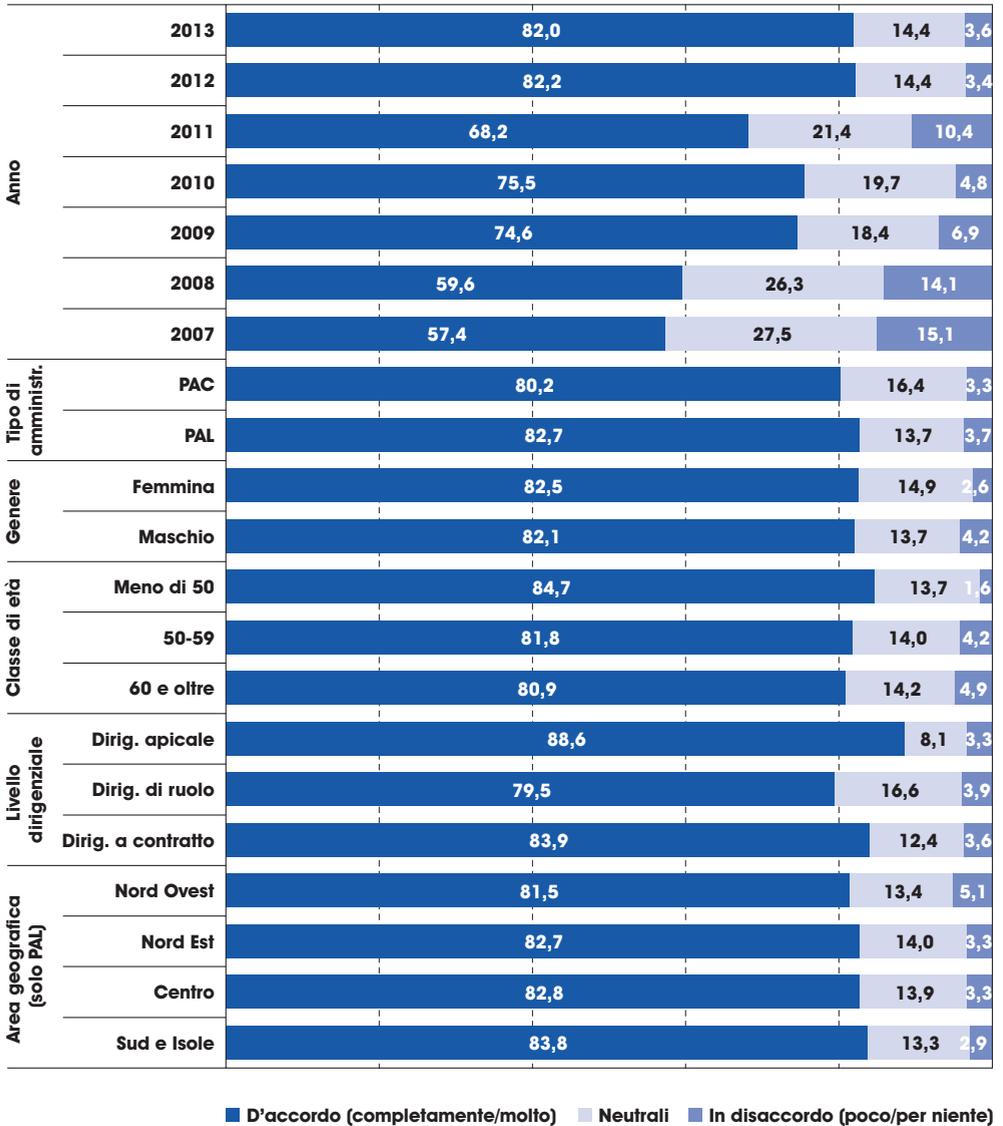
La percentuale di chi si dichiara concorde con questa definizione viaggia intorno all'82% come nel 2012 (era il 68% nel 2011). I contrari sono appena il 3,6%. Questa autorappresentazione è diffusa soprattutto tra i dirigenti apicali, ma di fatto è comune all'interno di tutti i target in misura omogenea.





Figura 55

## Come dirigente della mia PA sento di svolgere un ruolo di servitore dello Stato





## CAPITOLO 4

### NOTA METODOLOGICA





## 1. La tecnica di indagine

---

La rilevazione è stata condotta attraverso la somministrazione di un questionario on line – reso disponibile in un’apposita area riservata del sito web di PROMO P.A. Fondazione – ai dirigenti della PA che hanno risposto all’invito alla compilazione, o ai suoi successivi *recall*, inoltrato tramite posta elettronica nel periodo compreso fra il 22 aprile ed il 14 maggio 2013.

La mail di presentazione dell’indagine e di invito alla partecipazione è stata indirizzata ad una lista di 28.037 nominativi, tanto ampia da coprire una quota significativa dell’intero universo dei dirigenti della Pubblica Amministrazione di interesse dell’indagine.

La tecnica CAWI (Computer Assisted Web Interview), utilizzata per la *survey*, rappresenta la naturale evoluzione tecnologica dell’indagine postale dalla quale eredita pregi e difetti, aggiungendo ai primi il costo più contenuto rispetto alla classica indagine telefonica (CATI), fattore a maggior ragione importante in tempi di *spending review*. Essa è stata preferita a quest’ultima anche per altri motivi di ordine metodologico:

- il primo legato allo specifico target cui è rivolta l’indagine, dal quale è oggettivamente difficile ottenere la disponibilità di tempo per un’intervista diretta o telefonica da “rubare” ai numerosi impegni di lavoro. L’autocompilazione on line consente al dirigente di organizzarsi in autonomia per rispondere alle domande;
- il secondo legato alla particolare struttura del questionario che prevede la proposizione degli *item* secondo la formula standard del giudizio su una affermazione con riferimento ad una scala prefissata di punteggi. L’autocompilazione garantisce in questo senso il tempo necessario ad una valutazione più ponderata, scongiurando altresì un possibile condizionamento dell’intervistatore sull’intervistato.

A fronte di tali vantaggi, la tecnica CAWI paga un qualche prezzo sul fronte del

rigore della significatività statistica dei risultati dovuto al fatto che gli intervistati non sono individuati sulla base di un disegno di campionamento, ma piuttosto attraverso un processo di autoselezione degli individui – che decidono autonomamente di partecipare o meno all’indagine – e che determina alcune distorsioni. Nel nostro caso, i fattori che possono intervenire a falsare la rappresentatività del campione rispetto all’universo possono essere di diverso tipo. Sicuramente è possibile ipotizzare una sovrarappresentazione dei dirigenti più sensibili alle tematiche proposte e, in generale, di quelli più attivamente coinvolti nel mondo della Pubblica Amministrazione. Parimenti non si può escludere che fra i più sollecitati a partecipare vi siano anche coloro che sentono maggiormente l’urgenza di manifestare un malumore ed intravedono nella *survey* uno strumento per dare voce al proprio malcontento. È verosimile, inoltre, che l’indagine trovi una qualche oggettiva difficoltà a coinvolgere i dirigenti più impegnati sul lavoro e dunque con minor tempo da dedicare al questionario.

I fattori citati non possono peraltro essere considerati stabili nel tempo. Il primo in particolare tende, anzi, a condizionare e spiegare almeno in parte l’oscillazione del livello della partecipazione all’indagine osservata nell’arco delle diverse edizioni al netto dell’influenza di fattori tecnici, quali il maggior richiamo per effetto della “novità” delle prime tornate e la progressiva migliore organizzazione delle più recenti. Il “tasso di risposta” dei dirigenti può essere letto come un indicatore della vivacità del dibattito intorno ai temi proposti.

Tornando agli aspetti più prettamente statistici, la mancanza di un disegno campionario non rende possibile la stima degli intervalli di confidenza e con essi del margine di errore dei risultati. Per lo stesso motivo si è ritenuto opportuno, come di regola, procedere senza operare il consueto riporto all’universo dei risultati che sono dunque presentati come valori percentuali sul totale dei rispondenti.

Ciò premesso, il numero dei questionari raccolti, in assoluto elevato per una indagine di campo, mette al riparo dalla possibile influenza di fattori casuali e dalla incidenza di dati anomali e consente di riconoscere una attendibilità elevata dei risultati sia ai fini dell’analisi sincronica – e dei confronti fra i gruppi individuati in base alle variabili classe di età, genere, livello dirigenziale, tipologia PA, macroarea geografica – che ai fini dell’analisi diacronica, ovvero dell’evoluzione temporale dei fenomeni osservati.

## 2. Il questionario

---

Come nelle precedenti edizioni dell’indagine, il questionario sull’opinione dei dirigenti sul “sistema Pubblica Amministrazione”, è stato definito:



- a partire da un blocco di *item* mantenuto fisso e riproponendo un *set* di quelli presenti negli anni precedenti, in modo da assicurare la costruzione o il prolungamento di serie storiche e con esse l'analisi delle dinamiche temporali;
- di concerto fra i soggetti promotori ed esecutori dell'indagine, in modo da raccogliere ed integrare fra loro le esigenze conoscitive degli uni e le esigenze tecniche degli altri.

L'aggiornamento, come d'obbligo, ha tenuto conto delle tematiche di maggiore attualità. Di quelle che hanno trovato spazio nell'ultimo questionario si dà ampio conto nel corpo del rapporto a cui rimandiamo.

A seguito della consueta parziale ristrutturazione, è stata riorganizzata anche l'articolazione in "sezioni", corrispondenti ad altrettante "pagine" del questionario on line, e seguita anche per la presentazione dei risultati.

Le 43 domande sono state come di consueto poste secondo una impostazione standard che prevede la proposizione di una affermazione rispetto alla quale è richiesto un giudizio di accordo secondo una scala di punteggi variabile da "1" (per niente), a "5" (completamente)<sup>1</sup>. Unica eccezione una domanda di approfondimento sui motivi dell'eventuale diminuzione di legalità nella Pubblica Amministrazione per i quali si è lasciato scegliere fra una serie di modalità predefinite in forma di risposta "semiaperta" (ovvero prevedendo la possibilità di una segnalazione libera nella voce "altro").

### 3. La popolazione obiettivo

L'indagine, come già le precedenti, ha assunto quale popolazione obiettivo (o "popolazione sotto inferenza"<sup>2</sup>) l'insieme dei dirigenti della Pubblica Amministrazione, centrale e locale, ad eccezione di quelli medici del sistema sanitario nazionale e di quelli della scuola (rientrati, questi ultimi, nel campione in forma residuale) e delle forze armate. La scelta di escludere dirigenti medici e scolastici

<sup>1</sup> La scala di valutazione da "1" a "5" viene spesso preferita perché di più immediata percezione ed in quanto consente di registrare un pur legittimo atteggiamento "neutrale", che, nella scala, corrisponde al punteggio 3=abbastanza. Essa consente inoltre di calcolare indici di sintesi di maggiore precisione.

<sup>2</sup> La popolazione sotto inferenza è l'insieme degli individui che sono oggetto di studio, in un intervallo di tempo ben definito. La popolazione obiettivo, o *target population*, è invece l'insieme degli individui, di ampiezza finita, scopo dello studio. Della popolazione obiettivo possono non far parte alcuni gruppi di unità appartenenti alla popolazione sotto inferenza. La distinzione operativa tra la PO e la PI viene effettuata generalmente dal ricercatore evidenziando i gruppi non considerati. La popolazione lista, o *frame list*, è infine la lista di unità utilizzata per estrarre il campione. La distinzione chiara fra queste diverse tipologie di popolazione è necessaria al fine di determinare eventuali errori di copertura (doppioni) e di non copertura (lista non completa).



dalla popolazione obiettivo è motivata dalla diversa specificità della loro figura e del proprio ruolo all'interno della macchina amministrativa ed inoltre da una dimensione che, quale "sistema nel sistema", meriterebbe una indagine *ad hoc*. Ciò ha consentito di far riferimento ad un corpo, come quello dei restanti comparti della PA, più omogeneo in relazione alle problematiche organizzative e gestionali proposte dall'indagine.

La cosiddetta "popolazione obiettivo" è dunque formata dall'esercito dei dirigenti di tali settori che, stando ai dati del Conto Annuale della Ragioneria Generale dello Stato, risultava composto nel 2011 da circa 24.000 unità se considerata al netto del settore sanitario il quale, considerando anche i dirigenti medici, da solo conta 20mila unità.

Quello dei dirigenti della PA è peraltro un aggregato in tendenziale ridimensionamento come effetto della contrazione della spesa pubblica anche per quanto attiene la voce "personale".



Tabella 8

### Alcuni dati indicativi della dimensione dell'universo dei dirigenti della PA: personale e dirigenti a tempo indeterminato

	Dirigenti				
	Uomini	Donne	Totale	% donne	% dirigenti/ personale
<b>Universo di riferimento dell'indagine</b>					
Enti pubblici non economici	620	379	999	37,9	2,0
Enti di ricerca	63	45	108	41,7	0,5
Regioni ed autonomie locali	7.349	4.517	11.866	38,1	2,4
Regioni stat. spec. e prov. autonome	2.222	1.115	3.337	33,4	3,6
Ministeri	1.609	1.135	2.744	41,4	1,6
Agenzie Fiscali	1.163	497	1.660	29,9	3,0
Presidenza Consiglio Ministri	176	148	324	45,7	13,3
Autorità indipendenti	119	64	183	35,0	11,5
Università	146	109	255	42,7	0,2
Magistratura, carriera diplomatica e prefettizia*	...	...	...	...	...
Corpi di Polizia, Vigili del Fuoco, Forestale etc.	1.978	183	2.161	8,5	0,7
Altri enti minori	243	85	328	25,9	1,6
<b>Totale universo di riferimento dell'indagine</b>	<b>15.688</b>	<b>8.277</b>	<b>23.965</b>	<b>34,5</b>	<b>1,7</b>
<b>PA parzialmente compresa nell'indagine</b>					
Servizio sanitario nazionale**	7.161	12.856	20.017	64,2	2,9
<b>Pa non compresa nell'indagine</b>					
Scuola	3.714	4.298	8.012	53,6	0,8
Forze Armate	3.021	0	3.021	0	1,6
<b>Totale PA non compresa nell'indagine</b>	<b>6.735</b>	<b>4.298</b>	<b>11.033</b>	<b>39,0</b>	<b>1,0</b>
<b>Totale pubblico impiego</b>	<b>29.584</b>	<b>25.431</b>	<b>55.015</b>	<b>46,2</b>	<b>1,7</b>

Fonte: Ragioneria Generale dello Stato, Conto annuale 2011

\* Dato non disponibile

\*\* Non sono compresi i dirigenti medici

Quanto alle caratteristiche di un tale universo di riferimento, si accenna di sfuggita al fatto che, sempre al netto del sistema sanitario, i due terzi (63,4%) è collocato presso gli enti locali (PA locale) e poco più di un terzo, ma in una percentuale in costante leggera crescita (34,5%, era 34,1% nel 2010 e 33,2% nel 2009), sia costituito da donne.

#### 4. La “popolazione lista”

---

La completezza ed accuratezza dell’archivio di base, o della cd. “popolazione lista”, è fondamentale ed imprescindibile per la buona riuscita di qualsivoglia indagine statistica e conseguentemente per l’affidabilità dei suoi risultati. La popolazione lista corrisponde nel nostro caso all’insieme dei dirigenti i cui nominativi sono compresi nella *mailing list* utilizzata per l’inoltro degli inviti a compilare il questionario e che si compone di ben 28.037 unità. Tale *frame list* è stata ottenuta tramite controllo e aggiornamento successivo di un archivio originario di dirigenti iscritti alla manifestazione “Forum PA” integrato da un archivio proprio di utenti della Fondazione PROMO P.A. La lista è stata in particolare accuratamente verificata e integrata anche a seguito di incroci con ulteriori archivi minori e di controlli e ricerche sui siti internet delle amministrazioni pubbliche. Operazioni *ad hoc* sono state ripetute anche quest’anno per “bonificare” l’archivio dalla possibile “intrusione” di nominativi estranei o impropri (non dirigenti ed altro) o dalla presenza di “doppioni”<sup>3</sup>, ovvero per ridurre la cosiddetta componente di “errore non campionario” determinata dai cosiddetti “errori di lista”.

In corso di esecuzione della *survey*, l’archivio è stato aggiornato eliminando i “record” relativi agli inviti non recapitati per indirizzo mail errato o non esistente (come nel caso di dirigenti che hanno cambiato ente o che si sono ritirati dal lavoro). Il limitato numero di questi casi ha peraltro confermato l’affidabilità dell’archivio di base.

Per quanto si ritenga inevitabile la presenza di un ancor sia pur ridotto numero di “errori di lista” (ogni lista utilizzabile per le rilevazioni, come gli stessi elenchi telefonici, li contiene in qualche misura), non si può non osservare come essa sembri garantire un tasso di copertura dell’universo di riferimento – di numerosità come visto stimata in circa 24mila dirigenti oltre quelli imprecisati del sistema sanitario nazionale – assolutamente elevato e da ritenere ottimale per una rilevazione statistica come quella in oggetto.

#### 5. Il campione effettivo

---

A seguito degli inviti inoltrati e dei solleciti presso chi non aveva provveduto, il questionario on line è stato validamente compilato (in forma anonima) in almeno una delle sei sezioni (pagine) in cui era articolato, da 1.696 dirigenti, per un tasso di successo, rispetto al numero di dirigenti invitati, pari al 6,0%.

---

<sup>3</sup> Più complesso è risultato invece intervenire su quegli elementi che non assicurano la rintracciabilità del nominativo, come nel caso frequente in cui per il dirigente si disponesse di un indirizzo mail condiviso con l’intero ufficio di appartenenza (e talvolta anche con altri dirigenti).



Tabella 9

## La partecipazione all'indagine

	Campione generale		
	N°	% su mail inoltrate	% su totale interviste iniziate
Mail inoltrate	28.037	100,0	
Totale interviste iniziate	1.878	6,7	100,0
<i>Interviste valide</i>			
Interviste con almeno una sezione valida	1.696	6,0	90,3
<i>Interviste valide per sezione</i>			
• prima sezione	1.684	6,0	89,7
• seconda sezione	1.656	5,9	88,2
• terza sezione	1.657	5,9	88,2
• quarta sezione	1.645	5,9	87,6
• quinta sezione	1.643	5,9	87,5
• sesta sezione	1.626	5,8	86,6
• settima sezione	1.626	5,8	86,6
Interviste completamente non valide	218	0,8	11,6

Si tratta, come detto nel rapporto, di un tasso di adesione ancora ragguardevole e in linea con i valori degli anni precedenti – depurati dei picchi del 2008 e 2010 – nonostante la riproposizione annuale esponga l'indagine al rischio di una qualche usura e nonostante la crescente esposizione dei cittadini (e dei dirigenti nel caso specifico) al cosiddetto “fastidio statistico”, ovvero alle eccessive richieste di partecipazione alle *survey*.

Le sette distinte sezioni sono state compilate validamente da un massimo di 1.684 (prima sezione) ad un minimo di 1.626, con una escursione dunque estremamente ridotta, a testimonianza di un tasso di abbandono della compilazione in corso d'opera molto contenuto anche rispetto alle precedenti indagini. Una caratteristica, questa, che preme sottolineare a dimostrazione dell'interesse sollevato dai temi proposti.

Tale elemento di qualità è confermato anche dal fatto che sostanzialmente contenuto (182 dirigenti, ovvero poco più di un decimo di chi si è “collegato”) è risultato anche il numero di coloro che hanno consultato il questionario senza iniziarlo, senza completarlo o senza fornire il numero minimo di risposte necessario a considerarlo valido.



## 6. Le caratteristiche del campione e la “partecipazione” al sondaggio

Per quanto privo dei requisiti necessari alla “certificazione statistica”, corre l’obbligo di sottolineare, a garanzia di una comunque buona affidabilità, come il campione dei rispondenti, pur essendo frutto di “autoselezione”, presenti una composizione sufficientemente coerente con quella dell’universo di riferimento (stando sempre ai dati RGS), sia rispetto alla macrocategoria di ente di appartenenza (PA locale/PA centrale) che al genere.

**Tabella 10**

### Confronto composizione campione/universo

	Campione 2013		Universo (dati RGS)**	
	Dati utili*	% sul totale	Anno 2011	% sul totale
<b>Genere</b>				
Femmina	604	35,6	8.277	34,5
Maschio	1.045	61,6	15.688	65,5
Non indicato	47	2,8		
Totale	1.696	100,0	23.965	100,0
<b>Tipologia di ente</b>				
Pubblica Amm. centrale	438	25,8	8.762	36,6
Pubblica Amm. locale	1.258	74,2	15.203	63,4
Totale indicato	1.696	100,0	23.965	100,0

\* Interviste con almeno una delle sette sezioni valide

\*\* Al netto del sistema sanitario nazionale

Rispetto alle edizioni precedenti si riscontra semmai una maggiore propensione a partecipare all’indagine da parte dei dirigenti della Pubblica Amministrazione locale, risultati, nel campione di coloro che hanno compilato il questionario, il 74,2% contro un peso effettivo sull’“universo” di riferimento inferiore di oltre 10 punti (63,4%). È una tendenza che si può ben spiegare con l’elevato coinvolgimento dei dirigenti del settore nei processi di riforma in atto.

Più equilibrato, sempre nel confronto fra la distribuzione osservata nel campione e nell’universo, è il rapporto fra uomini e donne. Le seconde in entrambi i casi hanno coperto una quota più o meno equivalente ad un terzo del totale.

## 7. I criteri di validità delle interviste e i dati “mancanti”



Al fine di garantire la qualità della rilevazione si è provveduto ad individuare, ed escludere conseguentemente dalle elaborazioni, i casi in cui il rispondente non abbia dimostrato di essersi dedicato con l’impegno necessario ad assicurare l’attendibilità delle risposte fornite, definendo, come da prassi, delle regole di “validità” del questionario.

Queste sono state applicate sia sull’insieme che su ciascuna delle sette sezioni in cui il questionario era articolato, in questo modo assicurandoci di ritenere validi, limitatamente alla specifica sezione, anche i casi in cui il rispondente avesse abbandonato dopo aver compilato con la dovuta attenzione solo alcune di esse (casi come visto comunque risultati rari).

I criteri di validità di cui sotto individuano di fatto sette distinti “campioni” (uno per sezione):

- intervista completamente valida: questionario con numero di “mancate risposte” inferiore al 25%;
- intervista parzialmente valida, ovvero valida per la singola sezione: questionario con numero di mancate risposte per la specifica sezione pari o inferiore ad un terzo di quelle poste.

In considerazione della particolarità delle tematiche proposte e della necessità di ammettere come comunque indicativi i casi in cui il rispondente non si sentisse in grado di rispondere (casistica registrata in sede di elaborazione dati con la dizione “non sa / non risponde”), le “mancate risposte”, non sono state fatte oggetto di alcuno dei procedimenti di imputazione statistica cui talvolta si ricorre, ma se ne rende invece conto nei risultati riportati nell’appendice statistica che confermano il loro numero residuale.

## 8. Elaborazione dei dati e indicazioni per la lettura dei risultati

Come già detto, causa la natura non probabilistica di un campione come quello utilizzato che non consente inferenze statistiche, i risultati ottenuti dall’elaborazione dei dati raccolti non sono stati riportati all’universo dato.

Nell’appendice statistica quelli relativi a ciascuna domanda sono dunque presentati in valori percentuali rispetto al totale dei rispondenti (ovvero, comprendendo anche le mancate risposte, al totale delle interviste valide per la singola sezione). Nella stessa appendice, per ciascuna domanda si propone – oltre, laddove disponibile, alla serie storica – l’incrocio con alcune variabili di analisi quali il genere, la classe di età, la tipologia di amministrazione di appartenenza, il livello dirigenziale e l’area geografica (Nord Ovest, Nord Est, Centro e



Sud/Isole) in cui ha sede il proprio ufficio. Per la maggiore significatività e l'oggettiva forte concentrazione della PA centrale nella capitale, e dunque nell'area Centro, tale ultima analisi è proposta, nelle tavole, solo relativamente al sottoinsieme della Pubblica Amministrazione locale<sup>4</sup>.

Al fine di consentire una lettura più immediata dei risultati, sono stati inoltre costruiti gli indici sintetici che di seguito si descrivono:

- Percentuale dirigenti d'accordo con l'affermazione proposta: è il totale di chi si è dichiarato completamente o comunque molto d'accordo con l'affermazione. L'indice può assumere valore da zero (risposte per intero distribuite fra le modalità "abbastanza", "poco" o "per niente") a 100 (totalità di "completamente" e "molto").
- Differenza percentuale "d'accordo"- "in disaccordo": è, appunto, la differenza fra coloro che si sono dichiarati sostanzialmente d'accordo ("completamente" o "molto") e coloro che si sono dichiarati in disaccordo ("poco" o "per niente"). Questo indice misura di quanto la percentuale dei voti positivi sia superiore a quella dei voti negativi al netto di coloro che hanno mantenuto una posizione di equidistanza o neutrale – quella corrispondente al punteggio 3 = abbastanza d'accordo – e così togliendo dal computo anche coloro che non hanno fornito una risposta. L'indice può assumere in questo caso valore da -100 (disaccordo di tutti i rispondenti) a +100 (accordo di tutti i rispondenti). Tale indice, di particolare importanza, ha il pregio di depurare il risultato dall'effetto dei neutrali o degli indecisi, ovvero di coloro che non prendono posizione netta ed è in tutto assimilabile ad indici, come quello di "eccedenza", individuati in letteratura proprio a tale scopo<sup>5</sup>.
- Indice sintetico di accordo: come il più classico "voto sintetico" è costruito assegnando punteggio 10 a chi si dichiara completamente d'accordo; 7,5 ai "molto"; 5 agli "abbastanza"; 2,5 ai "poco" e zero ai "per niente" e quindi procedendo al calcolo della media, così ponderata, delle risposte. Solitamente rapportato ad una scala fra zero e dieci, l'indice viene proposto su una scala di riferimento fra zero e 100 al solo scopo di adeguarla, per una più comoda lettura, a quella dei due indici precedenti.

Tutti gli indici di cui sopra sono calcolati al netto delle "non risposte", che sono invece riportate nella distribuzione percentuale delle risposte alle singole domande di cui alle tabelle dell'appendice statistica.

<sup>4</sup> La tipologia dei dati raccolti e la disponibilità delle diverse variabili di analisi si prestano a tecniche di elaborazione, come ad esempio quelle di analisi cosiddetta "multivariata", più sofisticate di quelle che qui si presentano e che sono state prescelte per la loro più immediata e facile fruizione anche a scopo divulgativo.

<sup>5</sup> Leti, *Statistica descrittiva*, il Mulino, 2000.



## APPENDICE

### I DATI

## a) I risultati dell'indagine 2013\*

### Sezione 1 - Anticorruzione, trasparenza e Codice di comportamento dei dipendenti pubblici



	Totale	Tipo di ammin.		Genere	
		PAC	PAL	F	M
<b>1.1.1. La Legge 190/2012, Legge cd. Anticorruzione, costituisce un mezzo efficace per prevenire effettivamente fenomeni di corruzione nella PA</b>					
Totale (n°)	1.684	433	1.245	599	1.039
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	0,6	1,2	0,3	0,4	0,6
4. molto	11,8	15,8	10,5	11,5	12,2
3. abbastanza	34,1	36,4	33,3	32,1	34,8
2. poco	44,5	41,0	45,9	48,2	43,1
1. per niente	9,0	5,6	10,1	7,8	9,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	37,6	41,5	36,2	37,1	37,9
<b>1.1.2. La Legge 190/2012, Legge cd. Anticorruzione, costituisce un aumento degli adempimenti a carico degli uffici con scarsi effetti sulla prevenzione della corruzione</b>					
Totale (n°)	1.684	433	1245	599	1.039
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	11,0	7,0	12,4	10,3	11,6
4. molto	35,8	29,1	38,2	36,3	36,3
3. abbastanza	32,5	36,9	31,1	36,3	30,1
2. poco	15,9	20,3	14,4	13,5	16,8
1. per niente	4,7	6,7	3,9	3,6	5,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	58,2	52,3	60,2	59,0	58,1
<b>1.2.1. La riforma della trasparenza introdotta dal D.Lgs. 33/2013 rappresenta uno strumento efficace per garantire un adeguato livello di trasparenza e legalità</b>					
Totale (n°)	1.684	433	1245	599	1.039
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	2,1	2,6	1,8	2,3	1,8
4. molto	22,2	22,8	22,0	19,9	23,4
3. abbastanza	45,3	45,3	45,3	47,1	44,5
2. poco	26,5	26,9	26,5	27,8	25,9
1. per niente	3,9	2,4	4,4	2,9	4,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	48,0	49,1	47,6	47,8	48,0

\* Il totale dei valori assoluti delle cifre espresse in percentuale può divergere dal 100,0 di un decimale (+0,1; -0,1) per mero effetto dell'arrotondamento.



Classe di età			Livello dirigenziale			Area geografica (solo PAL)			
Meno di 50 anni	Da 50 a 59 anni	Oltre 60 anni	Di ruolo	A contratto	Apicale	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole
437	890	291	493	929	141	323	286	341	293
0,7	0,2	1,1	0,6	0,5	0,8	0,3	0,4	0,3	0,0
8,8	12,3	14,9	13,1	11,1	12,9	9,2	8,8	9,3	15,1
31,1	34,4	36,7	29,3	35,2	38,6	34,0	31,3	31,5	36,2
50,6	44,0	38,9	47,8	44,4	40,2	47,1	48,2	46,9	41,3
8,8	9,1	8,4	9,3	8,8	7,6	9,5	11,4	12,0	7,4
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
35,5	37,6	40,4	37,0	37,5	39,8	35,9	34,7	34,7	39,8
437	890	291	493	929	141	323	286	341	293
16,1	10,1	6,8	14,4	9,6	9,4	11,8	13,9	14,7	9,2
37,7	35,7	34,2	38,3	34,6	41,4	43,4	42,1	36,3	30,7
26,9	34,2	36,1	25,7	35,4	28,9	28,3	28,6	32,7	35,2
14,7	15,4	18,3	16,4	15,9	16,4	14,8	10,9	14,3	16,9
4,6	4,6	4,6	5,2	4,5	3,9	1,6	4,5	2,0	8,0
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
61,5	57,8	55,1	60,1	57,2	59,0	62,3	62,5	61,8	54,0
437	890	291	493	929	141	323	286	341	293
3,1	1,5	1,4	1,7	2,0	2,9	1,0	1,1	3,6	1,1
18,5	22,5	26,1	24,8	20,4	23,4	21,2	23,7	19,6	24,0
46,7	45,4	43,1	40,0	47,1	51,8	45,2	41,2	45,0	49,8
29,4	26,2	24,7	29,0	26,7	19,0	27,6	29,2	27,8	21,1
2,4	4,3	4,6	4,6	3,7	2,9	5,1	4,7	3,9	3,9
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
47,6	47,7	48,8	47,5	47,6	51,1	46,3	46,8	47,8	49,3

(segue)



## Sezione 1 - Anticorruzione, trasparenza e Codice di comportamento dei dipendenti pubblici

	Totale	Tipo di ammin.		Genere	
		PAC	PAL	F	M
<b>1.2.2. La riforma della trasparenza, introdotta dal D.Lgs. 33/2013, aggraverà il lavoro della PA</b>					
Totale (n°)	1.684	433	1245	599	1.039
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	12,0	5,2	14,3	13,0	11,5
4. molto	33,1	25,1	35,9	32,5	33,9
3. abbastanza	34,3	37,3	33,2	36,1	32,7
2. poco	17,6	27,8	14,4	16,8	18,4
1. per niente	2,9	4,6	2,3	1,6	3,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	58,4	49,6	61,4	59,7	57,9
<b>1.3. I nuovi obblighi sulla pubblicazione degli atti previsti dal D.Lgs. 33/2013 sulla trasparenza aggraveranno il lavoro della PA</b>					
Totale (n°)	1.684	433	1.245	599	1.039
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	8,6	4,2	10,1	8,1	8,8
4. molto	29,6	21,5	32,6	30,0	29,6
3. abbastanza	39,7	42,6	38,5	38,5	40,1
2. poco	19,5	28,6	16,4	20,3	19,1
1. per niente	2,6	3,0	2,4	3,1	2,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	55,5	48,8	57,9	55,0	55,8
<b>1.4. Gli obblighi relativi alla pubblicazione trimestrale dei dati relativi ai tassi di assenza del personale responsabilizzano i dipendenti e sono un incentivo per aumentare la produttività del lavoro pubblico</b>					
Totale (n°)	1.684	433	1.245	599	1.039
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	1,1	1,2	1,1	1,2	1,1
4. molto	7,2	7,9	7,0	4,7	8,3
3. abbastanza	23,9	27,3	22,6	21,2	24,8
2. poco	47,9	42,7	49,8	51,4	46,6
1. per niente	19,9	21,0	19,5	21,5	19,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	30,4	31,4	30,1	28,2	31,4



Classe di età			Livello dirigenziale			Area geografica (solo PAL)			
Meno di 50 anni	Da 50 a 59 anni	Oltre 60 anni	Di ruolo	A contratto	Apicale	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole
437	890	291	493	929	141	323	286	341	293
14,7	11,9	8,6	14,1	10,7	11,4	14,8	17,9	14,4	9,7
35,4	33,5	28,4	38,1	30,9	32,5	39,3	41,2	34,6	28,2
33,9	33,4	37,0	27,1	37,9	32,5	30,5	28,6	33,6	40,3
13,7	18,3	22,6	17,5	17,5	22,8	14,1	9,9	16,1	17,3
2,2	3,0	3,5	3,1	3,1	0,8	1,3	2,3	1,3	4,4
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
61,7	58,2	54,0	60,7	57,1	57,7	63,0	65,6	61,2	55,3
437	890	291	493	929	141	323	286	341	293
10,1	8,2	7,4	10,8	7,3	7,2	10,6	13,4	9,6	6,9
33,0	30,8	22,3	31,4	27,8	35,3	34,3	39,1	29,0	28,6
36,0	39,1	45,2	39,5	40,5	32,4	35,2	36,6	43,4	37,9
18,3	19,4	22,3	16,3	21,6	20,1	17,4	9,9	15,0	23,4
2,5	2,5	2,8	2,0	2,7	5,0	2,5	1,1	3,0	3,1
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
57,5	55,7	52,3	58,1	53,8	54,9	58,3	63,5	56,8	53,2
437	890	291	493	929	141	323	286	341	293
0,5	1,6	1,0	0,8	1,3	2,2	0,6	1,8	1,2	1,0
6,0	6,4	10,0	8,8	5,6	8,6	6,5	5,6	8,8	6,6
23,4	22,6	24,6	21,4	23,9	25,9	23,1	19,7	20,4	27,2
47,6	48,4	50,2	48,6	49,4	43,2	51,1	48,6	50,1	49,3
22,5	20,9	14,2	20,4	19,8	20,1	18,7	24,3	19,5	15,9
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
28,6	29,8	33,4	30,3	29,8	32,4	29,8	28,0	30,5	31,9

(segue)



## Sezione 1 - Anticorruzione, trasparenza e Codice di comportamento dei dipendenti pubblici

	Totale	Tipo di ammin.		Genere	
		PAC	PAL	F	M
<b>1.5. Nella sua amministrazione, entro il 2013, in quale misura ritiene che saranno attuate complessivamente le disposizioni contenute nelle seguenti leggi: Legge Anticorruzione, Decreto sulla trasparenza e Codice di comportamento dei dipendenti pubblici?</b>					
Totale (n°)	1.684	433	1.245	599	1.039
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	22,9	18,9	24,2	21,5	23,8
4. molto	35,4	33,8	36,0	38,4	33,8
3. abbastanza	28,2	30,0	27,6	26,7	28,7
2. poco	12,2	15,6	11,0	12,5	12,2
1. per niente	1,3	1,7	1,1	0,8	1,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	66,6	63,2	67,8	66,8	66,5
<b>1.6.1. La contemporanea vigenza della Legge Anticorruzione, del Decreto sulla trasparenza e del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici: comporterà problemi organizzativi</b>					
Totale (n°)	1.684	433	1.245	599	1.039
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	3,5	1,7	4,1	3,6	3,6
4. molto	22,5	15,7	24,9	22,1	22,9
3. abbastanza	43,0	41,5	43,4	41,2	43,3
2. poco	26,9	34,6	24,3	29,3	25,9
1. per niente	4,1	6,5	3,3	3,8	4,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	48,6	42,9	50,5	48,1	48,9
<b>1.6.2. La contemporanea vigenza della Legge Anticorruzione, del Decreto sulla trasparenza e del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici: influirà sulle potenzialità di sviluppo manageriale dei dirigenti pubblici</b>					
Totale (n°)	1.684	433	1.245	599	1.039
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	2,0	1,8	2,1	1,5	2,3
4. molto	10,6	12,2	10,1	11,6	10,1
3. abbastanza	29,7	34,7	27,9	27,4	31,1
2. poco	46,7	42,8	48,2	47,5	45,9
1. per niente	10,9	8,6	11,7	12,0	10,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	36,5	38,9	35,7	35,8	37,0



Classe di età			Livello dirigenziale			Area geografica (solo PAL)			
Meno di 50 anni	Da 50 a 59 anni	Oltre 60 anni	Di ruolo	A contratto	Apicale	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole
437	890	291	493	929	141	323	286	341	293
25,8	22,2	19,4	25,4	20,7	24,5	26,7	32,4	22,6	15,1
37,1	36,0	31,8	36,8	35,0	36,0	43,2	36,3	32,6	31,8
24,4	28,4	33,2	25,8	29,0	30,2	21,7	23,9	34,0	30,5
11,8	12,0	14,2	11,2	13,7	8,6	7,1	6,3	9,7	21,6
0,9	1,5	1,4	0,8	1,6	0,7	1,2	1,1	1,2	1,0
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
68,8	66,3	63,4	68,7	64,8	68,7	71,7	73,2	66,4	59,6
437	890	291	493	929	141	323	286	341	293
5,0	2,6	4,4	3,8	3,5	1,5	5,1	4,8	3,4	3,3
24,6	21,3	24,5	25,1	21,1	24,4	21,0	29,4	26,6	22,9
40,7	44,1	39,8	43,9	42,3	38,2	41,9	45,2	41,9	45,0
24,8	28,9	25,2	23,4	28,9	29,8	27,9	18,8	24,5	25,5
5,0	3,1	6,2	3,8	4,2	6,1	4,1	1,8	3,7	3,3
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
49,9	47,9	48,9	50,4	47,7	46,4	48,7	54,1	50,4	49,4
437	890	291	493	929	141	323	286	341	293
2,2	1,8	2,6	2,0	2,0	3,1	2,0	2,3	1,9	2,3
11,0	10,2	10,5	12,8	10,1	6,2	9,5	8,3	10,5	12,1
25,5	31,0	32,0	27,1	30,7	32,6	27,0	26,8	29,9	28,0
49,8	46,9	41,4	46,4	46,3	48,8	49,0	50,2	47,8	45,5
11,5	10,1	13,5	11,7	11,0	9,3	12,5	12,5	9,9	12,1
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
35,7	36,7	36,8	36,7	36,5	36,2	34,9	34,4	36,7	36,7

(segue)



## Sezione 1 - Anticorruzione, trasparenza e Codice di comportamento dei dipendenti pubblici

	Totale	Tipo di ammin.		Genere	
		PAC	PAL	F	M
<b>1.6.3. La contemporanea vigenza della Legge Anticorruzione, del Decreto sulla trasparenza e del Codice di comportamento dei dipendenti pubblici: costituirà un incentivo al ritorno ad un atteggiamento burocratico per cautelarsi sotto il profilo delle responsabilità</b>					
Totale (n°)	1.684	433	1.245	599	1.039
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	12,1	7,2	13,8	9,5	13,7
4. molto	34,8	28,5	36,9	35,2	34,8
3. abbastanza	33,2	38,1	31,7	35,2	31,8
2. poco	16,0	20,3	14,6	16,3	15,9
1. per niente	3,8	5,9	3,0	3,9	3,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	<i>58,8</i>	<i>52,7</i>	<i>61,0</i>	<i>57,5</i>	<i>59,8</i>

<b>1.7. La modifica introdotta dalla Legge Anticorruzione alla comunicazione in via telematica al Dipartimento della Funzione pubblica degli incarichi conferiti o autorizzati ai dipendenti nel termine di 15 giorni (art. 53 del D.Lgs. 165/2001) consentirà un maggiore controllo degli stessi incarichi</b>					
Totale (n°)	1.684	433	1.245	599	1.039
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	3,2	3,5	3,0	3,0	3,2
4. molto	18,2	19,5	17,9	18,7	17,8
3. abbastanza	39,2	40,2	38,7	40,3	38,8
2. poco	30,5	27,0	31,8	30,6	30,2
1. per niente	8,9	9,8	8,6	7,4	10,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	<i>44,1</i>	<i>45,0</i>	<i>43,7</i>	<i>44,8</i>	<i>43,5</i>



Classe di età			Livello dirigenziale			Area geografica (solo PAL)			
Meno di 50 anni	Da 50 a 59 anni	Oltre 60 anni	Di ruolo	A contratto	Apicale	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole
437	890	291	493	929	141	323	286	341	293
12,9	12,7	9,4	14,2	11,2	11,9	11,4	18,4	14,1	11,8
36,0	34,0	35,1	34,9	35,0	37,8	38,9	36,5	37,4	34,6
33,2	32,6	33,7	29,9	34,0	34,8	33,5	31,4	30,7	30,9
14,1	17,1	16,7	17,7	15,5	12,6	14,6	11,9	13,2	18,8
3,8	3,5	5,1	3,3	4,3	3,0	1,6	1,8	4,6	4,0
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
60,1	58,8	56,8	59,7	58,3	60,7	61,0	64,4	60,8	57,8

437	890	291	493	929	141	323	286	341	293
2,8	3,7	1,7	3,0	2,7	6,4	1,9	1,4	4,1	4,5
16,1	19,2	18,6	18,7	19,1	11,3	16,5	14,5	18,5	22,0
42,7	38,0	38,6	35,3	40,3	42,6	40,1	34,0	44,4	35,1
28,0	30,6	32,8	32,0	30,3	27,7	32,0	38,3	24,1	34,0
10,6	8,4	8,3	11,0	7,6	12,1	9,6	11,7	8,8	4,5
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
43,1	44,8	43,2	42,7	44,8	43,1	42,2	38,9	46,3	47,0



## Sezione 2 - Spending review e finanza pubblica

	Totale	Tipo di ammin.		Genere	
		PAC	PAL	F	M
<b>2.1. Ad un anno dall'entrata in vigore, la legge sulla spending review ha contribuito a individuare margini di risparmio mediante l'individuazione di sprechi e inefficienze nella spesa</b>					
Totale (n°)	1.656	428	1.224	591	1.029
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	0,6	0,9	0,5	0,3	0,8
4. molto	8,2	9,9	7,6	7,5	8,5
3. abbastanza	32,2	28,2	33,6	34,7	30,6
2. poco	49,1	47,9	49,5	48,1	49,9
1. per niente	9,9	13,1	8,8	9,4	10,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	<i>35,1</i>	<i>34,4</i>	<i>35,4</i>	<i>35,3</i>	<i>34,9</i>
<b>2.2. Ad un anno dalla prima applicazione, quanto gli effetti della spending review hanno limitato l'operatività del suo settore?</b>					
Totale (n°)	1.656	428	1.224	591	1.029
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	3,5	2,1	3,9	3,2	3,6
4. molto	28,5	24,4	29,9	28,8	28,5
3. abbastanza	34,0	31,4	35,1	31,8	35,7
2. poco	29,0	34,2	27,1	31,5	27,1
1. per niente	5,0	8,0	3,9	4,7	5,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	<i>49,1</i>	<i>44,6</i>	<i>50,7</i>	<i>48,6</i>	<i>49,6</i>
<b>2.3. La sua amministrazione ha provveduto alla rideterminazione degli uffici dirigenziali e delle dotazioni organiche ai sensi del D.Lgs. 135/2012?</b>					
Totale (n°)	1.656	428	1.224	591	1.029
<i>percentuale sul totale</i>					
Si	31,2	35,5	29,6	31,3	30,7
Stia provvedendo	29,8	34,6	28,2	28,4	31,0
No	26,0	20,1	28,0	24,2	27,2
Non so / non indica	13,0	9,8	14,2	16,1	11,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>2.4. La sua amministrazione, allo stato attuale, è in grado di dare immediatamente applicazione ai pagamenti previsti dal D.L. 35/2013 cd. "Sblocca debiti" pari al 13% delle disponibilità liquide presso la tesoreria?</b>					
Totale (n°)	968	211	755	310	639
<i>percentuale sul totale</i>					
Si	71,7	78,7	69,8	71,3	71,8
No	28,3	21,3	30,2	28,7	28,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0





### Sezione 3 - Agenda digitale e innovazione tecnologica

	Totale	Tipo di ammin.		Genere	
		PAC	PAL	F	M
<b>3.1. Le misure volte a digitalizzare procedure e servizi che coinvolgono la Pubblica Amministrazione e i cittadini, contenute nell'Agenda digitale, saranno una leva efficace per aumentare la produttività, la competitività ed il risparmio nella PA</b>					
Totale (n°)	1.657	428	1.225	595	1.030
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	4,3	7,7	3,0	2,9	5,1
4. molto	24,1	25,8	23,5	21,6	25,4
3. abbastanza	43,2	43,2	43,4	43,5	43,2
2. poco	25,8	21,6	27,2	30,1	23,3
1. per niente	2,6	1,6	3,0	1,9	3,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	<i>50,4</i>	<i>54,1</i>	<i>49,1</i>	<i>48,4</i>	<i>51,5</i>
<b>3.2. L'utilizzo degli open data nella PA amplierà l'accesso a informazioni di pubblica utilità, favorendo il riutilizzo per analisi, servizi, applicazioni e soluzioni, con sensibili ricadute dal punto di vista della crescita economico-sociale</b>					
Totale (n°)	1.657	428	1.225	595	1.030
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	3,0	5,0	2,3	2,8	3,1
4. molto	22,3	24,5	21,4	20,8	23,1
3. abbastanza	43,2	42,3	43,6	43,9	42,6
2. poco	28,5	25,9	29,4	30,2	27,5
1. per niente	3,1	2,4	3,3	2,3	3,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	<i>48,4</i>	<i>51,0</i>	<i>47,5</i>	<i>47,9</i>	<i>48,7</i>
<b>3.3. Nella mia PA l'utilizzo della Posta Elettronica Certificata sta consentendo una più efficace gestione delle relazioni all'interno e all'esterno dell'ente</b>					
Totale (n°)	1.657	428	1.225	595	1.030
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	2,6	3,5	2,3	1,9	3,1
4. molto	24,2	27,8	22,8	25,0	23,8
3. abbastanza	35,7	35,8	35,6	38,0	33,9
2. poco	31,8	29,0	32,9	29,8	33,1
1. per niente	5,7	3,8	6,4	5,3	6,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	<i>46,5</i>	<i>49,6</i>	<i>45,5</i>	<i>47,1</i>	<i>46,2</i>



Classe di età			Livello dirigenziale			Area geografica (solo PAL)			
Meno di 50 anni	Da 50 a 59 anni	Oltre 60 anni	Di ruolo	A contratto	Apicale	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole
434	891	293	496	927	140	320	281	337	287
6,0	3,6	3,4	4,5	3,8	6,4	2,8	2,5	3,3	3,2
27,4	23,4	21,4	26,0	23,6	20,7	22,6	23,9	25,6	21,8
40,8	43,5	45,9	40,4	45,5	41,4	42,8	39,9	41,6	49,5
24,1	26,3	26,9	26,4	24,5	30,7	29,2	30,4	25,9	23,2
1,6	3,2	2,4	2,6	2,6	0,7	2,5	3,3	3,6	2,5
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
53,0	49,5	49,1	50,8	50,4	50,4	48,5	48,0	49,8	50,0
434	891	293	496	927	140	320	281	337	287
4,5	2,7	1,4	2,7	2,8	5,8	3,2	1,5	1,8	2,5
21,9	23,2	20,7	26,2	20,7	20,4	21,3	19,6	24,0	20,4
40,9	43,4	45,3	41,3	43,9	48,2	42,2	42,9	41,0	48,9
29,4	27,6	29,5	27,6	29,2	23,4	30,5	32,7	29,2	25,0
3,3	3,1	3,2	2,2	3,5	2,2	2,9	3,3	4,0	3,2
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
48,7	48,7	46,9	49,8	47,5	51,1	47,9	45,8	47,6	48,5
434	891	293	496	927	140	320	281	337	287
3,7	2,6	1,0	3,7	2,2	2,1	3,1	2,9	1,5	1,8
30,7	21,4	23,1	24,8	23,8	23,6	18,2	20,7	26,4	25,7
32,6	37,4	34,3	38,9	33,4	34,3	35,8	37,1	35,1	34,5
27,7	32,8	35,3	27,9	34,5	34,3	35,8	32,4	31,2	32,0
5,3	5,9	6,3	4,7	6,2	5,7	6,9	6,9	5,7	6,0
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
49,9	45,5	44,3	48,7	45,3	45,5	43,7	45,1	46,7	46,3



## Sezione 4 - Sistema dei controlli e valutazione della performance

	Totale	Tipo di ammin.		Genere	
		PAC	PAL	F	M
<b>4.1. L'attuale sistema di valutazione della performance sta producendo una cultura della valutazione che avrà effetti positivi sulla performance delle amministrazioni pubbliche</b>					
Totale (n°)	1.645	427	1.216	595	1.025
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	0,8	1,4	0,6	0,2	1,2
4. molto	9,0	9,0	9,0	10,1	8,3
3. abbastanza	30,7	32,6	30,0	28,7	31,8
2. poco	44,0	39,8	45,4	45,6	43,1
1. per niente	15,6	17,1	15,1	15,4	15,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	33,9	34,5	33,6	33,5	34,1
<b>4.2.1. (solo PAL) Il rafforzamento dei controlli interni negli enti locali avrà come principale effetto quello di migliorare l'economicità e l'efficienza della gestione</b>					
Totale (n°)	1.216	...	1.216	455	743
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	1,0	...	1,0	0,9	1,1
4. molto	11,2	...	11,2	11,3	11,3
3. abbastanza	34,1	...	34,1	35,9	33,1
2. poco	43,1	...	43,1	42,9	43,2
1. per niente	10,6	...	10,6	9,0	11,3
Totale	100,0	...	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	37,2	...	37,2	38,0	36,9
<b>4.2.2. (solo PAL) Il rafforzamento dei controlli interni negli enti locali avrà come principale effetto quello di rallentare la spesa</b>					
Totale (n°)	1.216	...	1.216	455	743
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	2,8	...	2,8	3,0	2,7
4. molto	20,3	...	20,3	18,4	21,6
3. abbastanza	37,0	...	37,0	39,5	35,5
2. poco	31,3	...	31,3	31,6	31,0
1. per niente	8,6	...	8,6	7,5	9,2
Totale	100,0	...	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	44,3	...	44,3	44,4	44,4



Classe di età			Livello dirigenziale			Area geografica (solo PAL)			
Meno di 50 anni	Da 50 a 59 anni	Oltre 60 anni	Di ruolo	A contratto	Apicale	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole
433	890	293	496	925	140	318	279	334	285
0,7	1,1	0,0	0,6	1,1	0,0	0,6	1,1	0,0	0,7
7,9	8,9	11,1	11,0	8,8	5,1	8,6	12,0	9,2	6,0
28,4	33,1	26,0	33,7	28,1	33,3	33,8	29,6	29,1	27,0
50,1	40,0	47,1	41,2	44,9	46,4	41,4	44,2	44,2	52,7
12,8	16,8	15,9	13,5	17,0	15,2	15,6	13,1	17,5	13,5
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
33,4	34,4	33,0	36,0	33,0	32,1	34,3	35,9	32,5	31,9
315	676	203	417	636	102	318	279	334	285
1,2	1,3	0,0	1,5	0,8	1,1	0,8	1,7	0,4	1,5
12,0	10,6	12,4	11,1	11,0	13,8	8,4	10,0	13,7	12,7
33,1	33,8	37,3	33,4	35,0	34,5	37,3	30,0	35,3	33,2
43,4	43,7	40,4	43,7	42,5	42,5	45,4	44,2	40,6	42,4
10,4	10,6	9,9	10,2	10,6	8,0	8,0	14,2	10,1	10,2
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
37,5	37,1	38,0	37,5	37,2	39,4	37,1	35,2	38,4	38,2
315	676	203	417	636	102	318	279	334	285
3,7	2,8	1,3	1,8	3,5	2,4	3,6	3,0	2,2	2,1
21,5	19,5	21,4	20,6	20,3	21,2	16,6	20,3	22,8	21,5
38,2	34,8	41,6	36,5	37,7	32,9	41,7	34,6	37,8	33,0
28,5	34,0	27,3	31,0	30,3	37,6	31,2	31,2	30,7	32,5
8,1	8,9	8,4	10,1	8,2	5,9	6,9	11,0	6,4	11,0
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
46,0	43,3	45,0	43,3	45,1	44,1	44,7	43,2	46,0	42,8

(segue)



## Sezione 4 - Sistema dei controlli e valutazione della performance

	Totale	Tipo di ammin.		Genere	
		PAC	PAL	F	M
<b>4.2.3. (solo PAL) Il rafforzamento dei controlli interni negli enti locali avrà come principale effetto quello di aumentare gli adempimenti</b>					
Totale (n°)	1.216	...	1216	455	743
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	16,1	...	16,1	16,8	15,7
4. molto	40,6	...	40,6	38,9	41,8
3. abbastanza	32,3	...	32,3	33,3	31,4
2. poco	9,4	...	9,4	9,4	9,6
1. per niente	1,6	...	1,6	1,5	1,5
Totale	100,0	...	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	65,1	...	65,1	65,0	65,2
<b>4.3. Nella mia PA l'incentivazione economica è fondata sulla valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati</b>					
Totale (n°)	1.645	427	1.216	595	1.025
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	12,4	12,3	12,5	13,9	11,6
4. molto	23,8	17,1	26,1	23,6	24,0
3. abbastanza	32,2	26,3	34,3	32,9	31,6
2. poco	23,1	29,1	20,9	22,6	23,5
1. per niente	8,5	15,2	6,2	7,0	9,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	52,2	45,6	54,5	53,7	51,3
<b>4.4. Il sistema di valutazione della performance è determinante ai fini del conferimento o della mancata conferma degli incarichi</b>					
Totale (n°)	1.645	427	1.216	595	1.025
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	2,4	2,1	2,5	2,9	2,2
4. molto	11,7	8,6	12,8	10,3	12,6
3. abbastanza	25,9	22,6	27,1	26,9	25,1
2. poco	38,3	41,6	37,1	37,1	39,0
1. per niente	21,7	25,2	20,4	22,8	21,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	33,7	30,2	35,0	33,4	33,9



Classe di età			Livello dirigenziale			Area geografica (solo PAL)			
Meno di 50 anni	Da 50 a 59 anni	Oltre 60 anni	Di ruolo	A contratto	Apicale	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole
315	676	203	417	636	102	318	279	334	285
18,8	16,4	11,4	15,7	16,8	16,1	15,2	19,9	17,3	10,8
40,4	41,6	37,3	39,6	42,0	39,1	44,8	39,0	39,3	39,2
32,0	30,0	39,9	32,3	31,3	31,0	31,2	32,4	32,0	34,0
7,2	10,4	10,1	10,6	8,7	12,6	8,0	7,9	9,2	13,4
1,6	1,5	1,3	1,8	1,2	1,1	0,8	0,8	2,2	2,6
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
66,9	65,3	61,9	64,2	66,1	64,1	66,4	67,3	65,1	60,6
433	890	293	496	925	140	318	279	334	285
14,0	12,7	9,3	15,0	11,6	9,3	14,3	16,1	10,3	9,5
24,2	22,6	26,6	27,2	21,7	22,1	32,7	27,5	23,9	20,1
32,9	33,4	26,9	31,7	32,5	34,3	33,3	37,7	31,5	35,3
20,0	24,0	25,5	19,5	24,8	26,4	15,9	15,0	26,7	25,4
8,9	7,4	11,7	6,5	9,4	7,9	3,8	3,7	7,6	9,5
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
53,6	52,3	49,1	56,2	50,3	49,6	59,4	59,3	50,7	48,7
433	890	293	496	925	140	318	279	334	285
2,4	2,8	1,4	3,5	1,8	2,9	2,5	3,7	2,5	1,4
13,2	11,1	11,8	13,9	10,5	12,9	15,0	15,9	11,0	9,5
25,5	27,4	20,8	28,8	24,0	21,4	30,9	32,5	23,0	22,6
36,6	37,3	44,3	36,9	39,7	39,3	36,3	33,6	39,3	38,9
22,2	21,3	21,8	16,9	23,9	23,6	15,3	14,4	24,2	27,6
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
34,2	34,2	31,7	37,5	31,6	33,0	38,3	40,2	32,1	29,6

(segue)



## Sezione 4 - Sistema dei controlli e valutazione della performance

	Totale	Tipo di ammin.		Genere	
		PAC	PAL	F	M
<b>4.5. L'attività svolta fino ad oggi dalla CIVIT è stata utile per la definizione di un sistema di standard necessari ad agevolare l'attuazione del ciclo della performance all'interno degli enti</b>					
Totale (n°)	1.645	427	1.216	595	1.025
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	0,6	0,7	0,5	1,1	0,3
4. molto	7,2	7,1	7,2	6,8	7,3
3. abbastanza	33,1	29,0	34,5	34,5	32,3
2. poco	43,8	45,1	43,3	42,7	44,6
1. per niente	15,4	18,0	14,4	15,0	15,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	33,4	31,8	34,0	34,1	33,1
<b>4.6. La nascita degli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) ha migliorato il funzionamento del sistema della valutazione e misurazione all'interno degli enti</b>					
Totale (n°)	1.645	427	1.216	595	1.025
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	0,4	0,7	0,3	0,2	0,5
4. molto	7,0	6,5	7,2	6,2	7,6
3. abbastanza	23,6	24,6	23,1	25,7	22,3
2. poco	46,0	46,4	45,9	44,1	46,8
1. per niente	23,1	21,7	23,6	23,8	22,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	28,9	29,5	28,7	28,7	29,1



Classe di età			Livello dirigenziale			Area geografica (solo PAL)			
Meno di 50 anni	Da 50 a 59 anni	Oltre 60 anni	Di ruolo	A contratto	Apicale	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole
433	890	293	496	925	140	318	279	334	285
0,5	0,7	0,0	0,2	0,6	1,5	0,0	0,0	1,2	0,7
8,9	6,6	5,7	6,7	6,7	7,3	8,9	6,7	6,5	6,6
32,5	33,2	33,1	31,2	34,3	30,7	35,1	35,6	33,7	33,6
43,1	43,9	45,9	46,2	43,2	46,7	44,7	41,9	41,8	45,0
14,9	15,6	15,3	15,8	15,3	13,9	11,3	15,7	16,7	14,0
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
34,2	33,2	32,3	32,3	33,5	33,9	35,4	33,3	33,4	33,8
433	890	293	496	925	140	318	279	334	285
0,2	0,6	0,0	0,4	0,4	0,0	0,3	0,4	0,0	0,4
7,3	7,3	5,9	8,4	6,1	6,5	9,6	7,4	7,3	4,0
24,1	23,5	22,7	24,6	22,2	24,6	27,9	27,1	18,5	19,3
46,4	45,3	46,5	45,2	46,2	47,1	40,7	45,4	49,2	48,2
22,0	23,4	24,8	21,4	25,0	21,7	21,5	19,7	24,9	28,1
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
29,3	29,1	27,4	30,3	27,7	29,0	31,7	30,9	27,1	25,1



## Sezione 5 - Mobilità, formazione e accesso alla dirigenza

	Totale	Tipo di ammin.		Genere	
		PAC	PAL	F	M
<b>5.1. La mobilità del personale è uno strumento efficace di razionalizzazione e di aumento della produttività del lavoro pubblico</b>					
Totale (n°)	1.643	427	1.214	594	1.025
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	6,2	9,7	4,8	4,8	7,0
4. molto	27,7	29,8	27,0	24,7	29,5
3. abbastanza	34,4	32,4	35,2	37,7	32,7
2. poco	24,6	23,2	25,2	26,2	23,5
1. per niente	7,0	5,0	7,7	6,5	7,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	50,3	54,0	49,0	48,8	51,3
<b>5.2. Nella mia PA l'analisi dei fabbisogni formativi è alla base dell'offerta formativa proposta ai dirigenti</b>					
Totale (n°)	1.643	427	1.214	594	1.025
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	2,8	3,5	2,6	2,2	3,1
4. molto	16,3	16,1	16,3	19,0	14,5
3. abbastanza	31,2	33,1	30,6	33,8	29,7
2. poco	31,6	30,7	31,9	28,0	33,7
1. per niente	18,1	16,5	18,6	17,0	19,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	38,5	39,8	38,1	40,4	37,3
<b>5.3.1. Il regolamento sul riordino del sistema di reclutamento e formazione dei dipendenti pubblici e delle scuole pubbliche di formazione migliorerà la selezione per l'accesso alla PA</b>					
Totale (n°)	1.643	427	1.214	594	1.025
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	1,0	1,5	0,9	1,1	1,0
4. molto	14,3	15,0	14,0	14,9	14,0
3. abbastanza	44,5	41,8	45,6	47,4	42,9
2. poco	33,1	34,4	32,6	30,5	34,6
1. per niente	7,1	7,4	7,0	6,2	7,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	42,2	42,2	42,3	43,6	41,6
<b>5.3.2. Il regolamento sul riordino del sistema di reclutamento e formazione dei dipendenti pubblici e delle scuole pubbliche di formazione migliorerà l'aggiornamento permanente dei dipendenti pubblici</b>					
Totale (n°)	1.643	427	1.214	594	1.025
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	0,9	1,5	0,6	0,7	0,9
4. molto	16,7	16,0	17,0	20,0	15,0
3. abbastanza	47,5	44,3	48,6	50,5	45,7
2. poco	29,7	31,8	29,1	26,5	31,4
1. per niente	5,2	6,4	4,8	2,2	6,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	44,5	43,6	44,9	47,6	42,9



Classe di età			Livello dirigenziale			Area geografica (solo PAL)			
Meno di 50 anni	Da 50 a 59 anni	Oltre 60 anni	Di ruolo	A contratto	Apicale	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole
432	889	294	496	925	139	318	279	335	282
10,5	4,3	5,2	5,5	6,4	5,8	5,1	3,6	4,3	6,5
28,7	27,8	26,5	28,7	27,7	26,6	25,0	26,3	32,5	23,7
35,4	33,7	35,4	35,8	33,0	37,4	38,0	35,4	32,5	35,1
20,5	26,5	24,7	23,2	25,6	24,5	25,6	25,2	23,4	26,9
4,9	7,7	8,2	6,7	7,3	5,8	6,3	9,5	7,3	7,9
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
54,8	48,6	48,9	50,8	50,0	50,5	49,2	47,4	50,8	48,5
432	889	294	496	925	139	318	279	335	282
3,5	1,9	3,8	4,3	2,2	1,5	3,2	3,3	2,5	1,4
17,3	16,6	13,0	20,4	13,9	18,8	18,7	22,9	15,0	8,6
29,3	32,3	31,2	31,8	31,8	25,6	32,6	33,2	29,1	27,3
27,2	32,2	36,3	27,6	33,6	33,1	31,0	26,2	32,5	37,8
22,7	17,0	15,8	15,9	18,5	21,1	14,6	14,4	20,9	24,8
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
37,9	38,6	38,2	42,4	36,9	36,7	41,2	43,6	36,4	31,0
432	889	294	496	925	139	318	279	335	282
1,7	0,8	0,7	0,8	1,3	0,8	0,7	0,4	0,9	1,5
14,3	12,6	18,9	16,1	13,1	12,2	12,4	13,4	11,9	19,2
43,2	46,0	42,0	44,1	45,4	41,2	41,7	48,7	47,3	44,8
33,3	33,5	32,0	32,2	33,0	38,9	38,4	29,9	32,9	28,0
7,4	7,1	6,4	6,7	7,2	6,9	6,8	7,7	6,9	6,5
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
42,4	41,6	43,9	43,0	42,1	40,3	40,4	42,2	41,8	45,3
432	889	294	496	925	139	318	279	335	282
0,7	0,7	1,5	0,9	0,9	0,8	0,3	0,4	0,0	2,0
17,4	15,2	20,2	18,5	15,4	16,7	14,6	17,4	15,8	20,8
47,4	48,5	44,5	45,3	49,4	42,1	50,0	48,4	49,5	45,9
27,8	30,4	30,5	29,6	29,0	38,1	30,5	29,5	30,0	25,9
6,6	5,2	3,3	5,7	5,3	2,4	4,6	4,3	4,7	5,5
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
44,5	44,0	46,5	44,8	44,4	43,8	43,9	45,1	44,1	47,0



## Sezione 6 - Clima, professionalità, cultura ed etica del funzionario pubblico

	Totale	Tipo di ammin.		Genere	
		PAC	PAL	F	M
<b>6.1. Nella mia PA i dirigenti sono incentivati ad introdurre innovazioni</b>					
Totale (n°)	1.626	422	1.202	586	1.023
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	0,8	1,2	0,7	0,5	1,0
4. molto	12,5	9,1	13,8	15,1	11,3
3. abbastanza	35,0	34,4	35,2	32,5	36,0
2. poco	38,5	39,9	38,1	38,3	38,8
1. per niente	13,2	15,5	12,3	13,6	13,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	37,3	35,1	38,1	37,7	37,1

### 6.2. In genere nella mia PA esistono effettive garanzie di autonomia nei rapporti fra dirigenza e organi politici

Totale (n°)	1.626	422	1.202	586	1.023
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	3,0	5,5	2,1	2,6	3,1
4. molto	15,5	17,3	15,0	11,7	17,9
3. abbastanza	37,4	33,3	38,7	39,8	35,7
2. poco	30,3	28,5	31,0	30,9	30,2
1. per niente	13,7	15,3	13,2	15,0	13,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	40,9	42,3	40,4	39,0	41,9

### 6.3. Negli ultimi 10 anni la cultura della legalità nel settore pubblico è aumentata:

Totale (n°)	1.626	422	1.202	586	1.023
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	3,0	1,4	3,6	2,4	3,4
4. molto	40,0	40,0	39,9	41,8	38,8
3. abbastanza	34,9	37,4	34,0	31,1	37,1
2. poco	16,6	16,7	16,5	18,2	15,6
1. per niente	5,6	4,5	5,9	6,5	5,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	54,6	54,3	54,7	53,8	55,0

#### 6.3.1. Le cause della diminuzione della cultura della legalità (per chi ha dichiarato che è diminuita)

Totale (n°)	358	422	1.202	586	1.023
<i>percentuale sul totale</i>					
Assenza di controlli	21,2	22,7	20,7	20,6	21,4
Aumento degli incarichi fiduciari	31,1	30,7	31,2	35,5	28,6
Pressione politica	28,5	23,9	30,1	26,2	30,0
Maggiore complessità normativa	15,0	15,9	14,7	14,2	15,2
Altro	4,2	6,8	3,4	3,5	4,8
Totale	100,0	93,2	96,6	96,5	95,2



Classe di età			Livello dirigenziale			Area geografica (solo PAL)			
Meno di 50 anni	Da 50 a 59 anni	Oltre 60 anni	Di ruolo	A contratto	Apicale	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole
431	886	293	495	920	139	317	276	329	280
1,4	0,7	0,3	1,4	0,7	0,0	0,3	1,8	0,3	0,4
13,3	13,3	9,9	16,8	10,5	12,2	14,9	21,2	11,3	8,2
35,4	35,0	32,8	38,1	32,0	41,7	40,5	37,2	37,5	24,4
36,6	39,6	38,6	34,0	41,8	35,3	33,5	32,8	38,4	48,0
13,3	11,5	18,4	9,7	15,2	10,8	10,8	6,9	12,5	19,0
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
38,2	38,0	33,8	41,5	34,9	38,8	40,1	44,5	37,1	30,7
431	886	293	495	920	139	317	276	329	280
3,7	2,6	3,1	3,5	2,8	2,2	1,9	3,3	1,5	1,8
15,5	15,7	15,7	19,1	14,2	15,2	19,1	17,5	13,1	10,0
41,9	34,8	36,9	39,0	35,2	40,6	38,2	40,0	39,3	37,3
27,6	32,7	27,6	25,8	33,2	26,1	28,7	28,7	31,4	35,5
11,2	14,2	16,7	12,6	14,6	15,9	12,1	10,5	14,6	15,4
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
43,2	40,0	40,2	43,8	39,4	40,4	42,5	43,5	38,9	36,8
431	886	293	495	920	139	317	276	329	280
4,2	2,6	2,7	3,3	2,6	5,9	2,5	4,0	3,7	4,3
44,5	39,8	33,8	40,2	38,3	47,1	38,6	43,5	39,4	38,5
35,6	33,0	39,2	33,5	36,2	25,7	34,8	33,7	34,9	32,4
11,7	18,8	17,1	16,5	17,6	15,4	17,7	15,2	16,2	16,9
4,0	5,9	7,2	6,5	5,2	5,9	6,3	3,6	5,8	7,9
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
58,3	53,6	52,0	54,3	53,9	57,9	53,3	57,2	54,7	53,6
431	886	293	495	920	139	317	276	329	280
27,3	18,1	24,3	25,0	15,5	44,8	18,4	20,0	18,1	26,5
22,7	31,0	40,0	24,1	38,6	6,9	35,5	20,0	33,3	32,4
28,8	31,9	17,1	33,0	27,1	20,7	23,7	44,0	33,3	23,5
12,1	15,3	17,1	16,1	14,0	20,7	15,8	14,0	12,5	16,2
9,1	3,7	1,4	1,8	4,8	6,9	6,6	2,0	2,8	1,5
90,9	96,3	98,6	98,2	95,2	93,1	93,4	98,0	97,2	98,5

(segue)



## Sezione 6 - Clima, professionalità, cultura ed etica del funzionario pubblico

	Totale	Tipo di ammin.		Genere	
		PAC	PAL	F	M
<b>6.4. L'etica del civil servant è alla base delle scelte dei dirigenti dell'amministrazione alla quale appartengo</b>					
Totale (n°)	1.626	422	1.202	586	1.023
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	5,0	6,0	4,7	3,5	5,8
4. molto	21,3	22,5	20,9	20,8	21,7
3. abbastanza	40,9	39,5	41,4	43,4	39,2
2. poco	24,6	23,0	25,2	24,5	24,7
1. per niente	8,3	9,1	7,9	7,7	8,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	47,5	48,3	47,3	47,0	47,8

### 6.5. In questi ultimi 10 anni nella mia PA il livello di professionalità e capacità manageriale dei dirigenti è cresciuto:

Totale (n°)	1.626	422	1.202	586	1.023
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	1,2	1,7	1,0	0,9	1,4
4. molto	20,2	23,5	19,1	19,5	20,8
3. abbastanza	40,6	39,1	41,2	42,0	39,7
2. poco	28,7	25,8	29,7	28,6	28,8
1. per niente	9,3	10,0	8,9	9,1	9,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	43,8	45,3	43,4	43,6	44,0



Classe di età			Livello dirigenziale			Area geografica (solo PAL)			
Meno di 50 anni	Da 50 a 59 anni	Oltre 60 anni	Di ruolo	A contratto	Apicale	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole
431	886	293	495	920	139	317	276	329	280
7,3	4,5	3,1	4,9	5,2	3,7	3,5	5,2	4,0	6,3
21,5	22,8	16,3	24,3	20,5	17,6	23,2	27,6	19,4	13,2
44,0	40,2	37,8	40,5	39,8	47,1	44,9	38,4	44,6	36,4
19,9	23,6	35,1	24,5	25,5	18,4	19,7	23,1	24,6	34,2
7,3	8,9	7,6	5,7	9,0	13,2	8,6	5,6	7,4	9,9
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
50,4	47,6	43,1	49,5	46,8	45,0	48,3	50,9	47,0	42,9
431	886	293	495	920	139	317	276	329	280
1,6	0,8	1,7	0,8	0,9	4,3	0,6	1,1	0,6	1,8
23,5	20,0	16,1	22,5	20,0	15,1	20,9	22,6	18,6	14,3
39,5	41,2	40,1	40,8	40,6	40,3	40,8	43,1	42,7	38,0
27,0	29,2	29,8	27,0	29,3	28,8	27,8	27,7	28,7	35,1
8,4	8,7	12,3	8,9	9,2	11,5	9,8	5,5	9,5	10,8
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
45,8	43,7	41,3	44,8	43,5	43,0	43,7	46,5	43,1	40,3



## Sezione 7 - Il contesto professionale

	Totale	Tipo di ammin.		Genere	
		PAC	PAL	F	M
<b>7.1. Gli obiettivi di gestione mi sono stati affidati dopo averli negoziati</b>					
Totale (n°)	1.626	421	1.203	588	1.021
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	6,7	7,6	6,3	8,2	5,8
4. molto	13,6	11,4	14,4	11,8	14,5
3. abbastanza	29,6	23,8	31,7	32,5	28,0
2. poco	26,9	24,8	27,6	25,3	27,6
1. per niente	23,2	32,4	20,1	22,2	24,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	38,4	34,3	39,8	39,6	37,6
<b>7.2. Gli obiettivi di gestione mi sono stati attribuiti in tempo utile per essere realizzati</b>					
Totale (n°)	1.626	421	1.203	588	1.021
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	7,1	8,6	6,6	7,6	6,9
4. molto	14,6	16,8	13,9	14,0	14,9
3. abbastanza	38,8	39,8	38,4	38,9	38,4
2. poco	27,0	23,3	28,3	27,8	26,8
1. per niente	12,5	11,5	12,8	11,7	13,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	44,2	46,9	43,3	44,5	44,0
<b>7.3.1. Per una progressione di carriera o di retribuzione sarei disposto a spostarmi in un'altra regione</b>					
Totale (n°)	1.626	421	1.203	588	1.021
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	15,9	20,1	14,5	12,7	17,8
4. molto	17,6	21,1	16,4	12,8	20,4
3. abbastanza	22,2	24,3	21,6	19,6	23,9
2. poco	20,2	14,5	22,2	24,1	17,9
1. per niente	24,0	19,9	25,4	30,8	20,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	45,3	51,8	43,1	38,1	49,5



Classe di età			Livello dirigenziale			Area geografica (solo PAL)			
Meno di 50 anni	Da 50 a 59 anni	Oltre 60 anni	Di ruolo	A contratto	Apicale	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole
432	888	291	494	923	138	316	275	331	281
10,0	5,3	5,9	7,8	6,5	5,8	7,0	5,9	5,8	6,8
12,5	14,7	11,8	17,8	11,6	14,5	14,0	19,8	14,2	9,7
32,9	30,0	22,8	29,4	29,0	32,6	36,5	31,1	33,9	24,0
23,2	27,6	30,1	26,1	27,1	25,4	24,1	30,0	26,4	30,5
21,3	22,4	29,4	19,0	25,7	21,7	18,4	13,2	19,7	29,0
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
41,6	38,2	33,7	42,3	36,5	39,3	41,7	43,8	40,0	33,7
432	888	291	494	923	138	316	275	331	281
8,4	6,0	8,4	8,2	6,8	6,6	8,9	6,2	4,9	6,1
15,7	14,6	13,2	16,8	13,8	13,1	15,0	19,7	14,5	6,1
39,5	39,0	36,2	38,0	38,1	43,8	42,7	42,7	42,0	25,3
25,0	28,5	26,1	26,1	27,5	27,7	24,2	24,8	27,8	37,2
11,4	12,0	16,0	10,9	13,9	8,8	9,2	6,6	10,8	25,3
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
46,1	43,6	42,9	46,4	43,0	45,3	47,5	48,5	43,8	32,7
432	888	291	494	923	138	316	275	331	281
17,3	14,0	20,1	19,9	13,9	19,8	11,4	13,9	14,6	18,3
20,1	16,6	17,3	18,0	17,9	16,8	16,9	14,6	14,3	20,1
22,3	22,6	21,5	19,9	22,9	26,7	24,4	20,6	20,8	20,1
21,1	21,1	15,1	20,5	19,7	17,6	21,5	23,6	24,2	19,0
19,2	25,7	26,1	21,6	25,7	19,1	25,7	27,3	26,1	22,3
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
48,8	43,0	47,5	48,5	43,7	50,2	41,7	41,0	41,8	48,3

(segue)



## Sezione 7 - Il contesto professionale

	Totale	Tipo di ammin.		Genere	
		PAC	PAL	F	M
<b>7.3.2. Per una progressione di carriera o di retribuzione sarei disposto a spostarmi in un'azienda privata</b>					
Totale (n°)	1.626	421	1.203	588	1.021
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	16,0	19,2	15,0	15,1	16,6
4. molto	17,9	16,7	18,4	16,3	19,0
3. abbastanza	24,0	23,3	24,2	23,6	23,9
2. poco	18,8	16,4	19,6	18,2	19,2
1. per niente	23,3	24,4	22,9	26,7	21,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	46,2	47,5	45,8	43,7	47,6
<b>7.4. Ho la possibilità di scegliere percorsi formativi che favoriscono la mia crescita professionale</b>					
Totale (n°)	1.626	421	1.203	588	1.021
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	3,4	4,3	3,1	3,3	3,5
4. molto	13,4	11,8	13,9	14,4	12,8
3. abbastanza	31,4	30,7	31,6	31,7	30,9
2. poco	35,4	35,7	35,3	33,7	36,5
1. per niente	16,5	17,5	16,0	17,0	16,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	38,0	37,4	38,2	38,3	37,7
<b>7.5. Sento la necessità di qualificazione del personale a me assegnato</b>					
Totale (n°)	1.626	421	1.203	588	1.021
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	12,3	17,3	10,6	12,9	12,1
4. molto	43,2	42,3	43,5	38,4	46,3
3. abbastanza	37,3	30,8	39,7	42,0	34,4
2. poco	6,2	8,4	5,4	5,9	6,3
1. per niente	0,9	1,2	0,8	0,9	0,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	65,0	66,5	64,4	64,2	65,6
<b>7.6. Come dirigente della mia PA sento di svolgere un ruolo di servitore dello Stato</b>					
Totale (n°)	1.626	421	1.203	588	1.021
<i>percentuale sul totale</i>					
5. completamente	43,9	47,1	42,8	46,6	42,4
4. molto	38,1	33,1	39,9	36,0	39,7
3. abbastanza	14,4	16,4	13,7	14,9	13,7
2. poco	2,8	2,9	2,8	2,1	3,3
1. per niente	0,7	0,5	0,8	0,5	0,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	80,4	80,9	80,2	81,5	79,8



Classe di età			Livello dirigenziale			Area geografica (solo PAL)			
Meno di 50 anni	Da 50 a 59 anni	Oltre 60 anni	Di ruolo	A contratto	Apicale	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole
432	888	291	494	923	138	316	275	331	281
19,5	14,7	15,0	18,1	13,5	25,0	13,6	14,0	15,4	17,2
20,3	16,6	19,0	19,4	17,2	19,5	21,1	17,4	16,8	18,0
24,1	24,5	22,5	21,2	25,0	26,6	26,5	23,6	24,5	21,7
17,0	19,7	17,8	19,9	19,3	12,5	18,4	21,3	19,1	19,7
19,0	24,6	25,7	21,4	25,1	16,4	20,4	23,6	24,2	23,4
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
51,1	44,3	45,0	48,2	43,7	56,1	47,3	44,2	45,1	46,5
432	888	291	494	923	138	316	275	331	281
4,4	3,2	2,8	6,3	2,3	1,5	2,2	3,7	3,6	2,9
12,5	13,5	13,3	19,3	10,1	14,6	13,6	20,5	13,9	7,9
32,7	31,3	30,2	33,2	31,0	29,9	31,3	35,2	32,7	27,2
31,6	37,2	35,4	26,9	38,5	41,6	39,2	27,5	34,8	39,1
18,8	14,8	18,2	14,3	18,1	12,4	13,6	13,2	14,8	22,9
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
38,1	38,3	36,8	44,1	35,0	37,8	37,9	43,5	39,2	32,2
432	888	291	494	923	138	316	275	331	281
15,9	9,9	15,2	12,0	12,8	14,1	7,3	7,0	10,3	18,4
42,1	43,9	43,1	44,4	42,4	40,7	47,0	41,5	38,7	47,3
35,3	39,3	33,4	37,1	37,6	37,0	39,7	43,4	43,5	31,4
5,6	6,4	6,6	6,1	6,3	6,7	5,7	7,0	6,3	2,2
1,2	0,6	1,7	0,4	0,9	1,5	0,3	1,1	1,2	0,7
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
66,5	64,0	65,9	65,4	65,0	64,8	63,8	61,6	62,6	70,1
432	888	291	494	923	138	316	275	331	281
47,7	42,0	45,1	46,5	44,0	43,1	41,5	37,5	44,1	47,8
37,0	39,8	35,8	42,1	35,4	40,9	39,9	45,2	38,7	36,0
13,7	14,0	14,2	8,1	16,6	12,4	13,4	14,0	13,9	13,3
1,2	3,3	4,2	1,4	3,6	3,6	3,8	2,6	3,0	1,8
0,5	0,9	0,7	1,8	0,3	0,0	1,3	0,7	0,3	1,1
100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
82,6	79,7	80,1	82,5	79,8	80,8	79,2	79,0	80,8	81,9



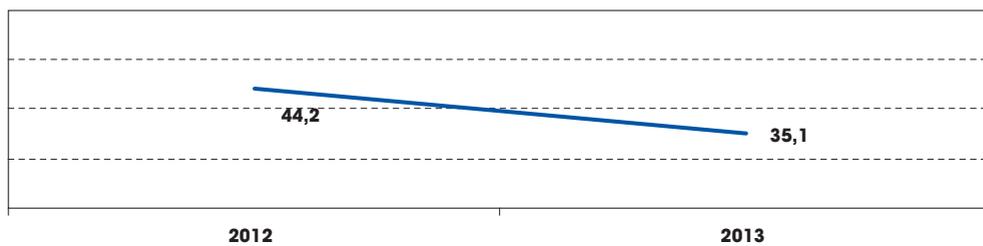
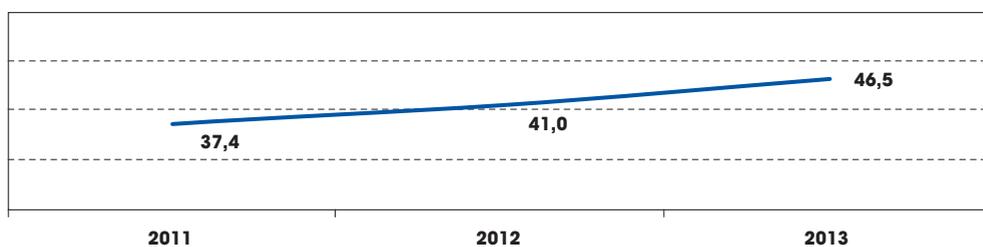
## b) Serie storiche 2007-2013

### Sezione 2 - Spending review e finanza pubblica

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>2.1. Ad un anno dall'entrata in vigore, la legge sulla spending review ha contribuito a individuare margini di risparmio mediante l'individuazione di sprechi e inefficienze nella spesa</b>							
Totale complessivo (numero)	...	...	...	...	...	1.682	1.656
<i>percentuale sul totale</i>							
5. completamente	...	...	...	...	...	1,9	0,6
4. molto	...	...	...	...	...	17,2	8,2
3. abbastanza	...	...	...	...	...	42,2	32,2
2. poco	...	...	...	...	...	33,0	49,1
1. per niente	...	...	...	...	...	5,6	9,9
Totale	...	...	...	...	...	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	...	...	...	...	...	44,2	35,1

### Sezione 3 - Agenda digitale e innovazione tecnologica

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>3.3. Nella mia PA l'utilizzo della Posta Elettronica Certificata sta consentendo una più efficace gestione delle relazioni all'interno e all'esterno dell'ente</b>							
Totale complessivo (numero)	...	...	...	...	1.354	1.687	1.657
<i>percentuale sul totale</i>							
5. completamente	...	...	...	...	3,0	2,8	2,6
4. molto	...	...	...	...	12,3	17,3	24,2
3. abbastanza	...	...	...	...	29,9	32,8	35,7
2. poco	...	...	...	...	40,8	35,7	31,8
1. per niente	...	...	...	...	14,0	11,5	5,7
Totale	...	...	...	...	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	...	...	...	...	37,4	41,0	46,5

**Indice di accordo (0-100): trend 2007-2013****Indice di accordo (0-100): trend 2007-2013**



## Sezione 4 - Sistema dei controlli e valutazione della performance

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
--	------	------	------	------	------	------	------

### 4.1. L'attuale sistema di valutazione della performance sta producendo una cultura della valutazione che avrà effetti positivi sulla performance delle amministrazioni pubbliche

Totale complessivo (numero)				2.479	1.369	1.678	1.645
<i>percentuale sul totale</i>	...	...	...				
5. completamente				4,5	2,1	0,7	0,8
4. molto	...	...	...	24,3	16,2	13,7	9,0
3. abbastanza	...	...	...	50,3	38,5	33,3	30,7
2. poco	...	...	...	16,8	32,8	38,0	44,0
1. per niente	...	...	...	4,1	10,5	14,2	15,6
Totale	...	...	...	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	...	...	...	52,1	41,6	37,2	33,9

### 4.3. Nella mia PA l'incentivazione economica è fondata sulla valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati

Totale complessivo (numero)	1.560	2.851	1.804	2.650	1.402	1.687	1.645
<i>percentuale sul totale</i>							
5. completamente	3,2	4,2	5,7	14,6	10,1	9,4	12,4
4. molto	11,8	11,5	14,3	21,5	19,7	18,4	23,8
3. abbastanza	26,8	31,8	30,5	31,8	31,0	31,4	32,2
2. poco	39,4	35,7	34,4	22,2	29,2	30,3	23,1
1. per niente	18,9	16,8	15,1	9,9	10,1	10,5	8,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	35,3	37,6	40,2	52,2	47,6	46,5	52,2

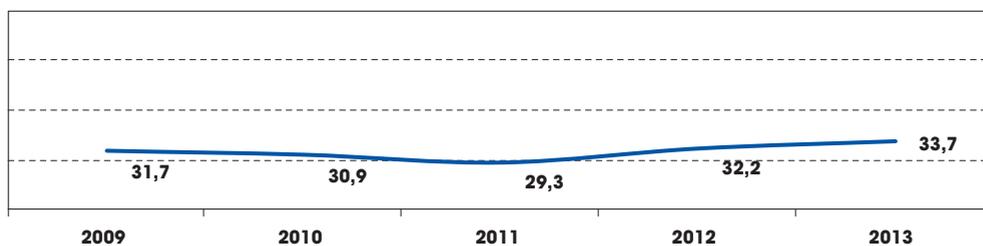
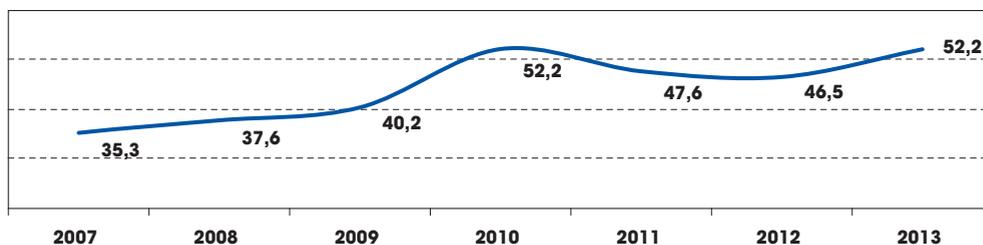
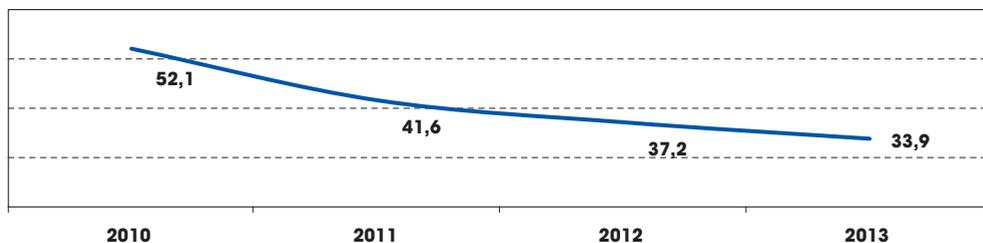
### 4.4. Il sistema di valutazione della performance è determinante ai fini del conferimento o della mancata conferma degli incarichi

Totale complessivo (numero)	...	...	1.929	2.479	1.369	1.678	1.645
<i>percentuale sul totale</i>							
5. completamente	...	...	3,2	1,8	1,1	1,3	2,4
4. molto	...	...	9,9	9,2	8,8	10,4	11,7
3. abbastanza	...	...	25,6	25,7	23,6	25,7	25,9
2. poco	...	...	33,1	37,7	39,2	41,2	38,3
1. per niente	...	...	28,2	25,7	27,3	21,4	21,7
Totale	...	...	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	...	...	31,7	30,9	29,3	32,2	33,7

## Indice di accordo (0-100): trend 2007-2013



157



(segue)



## Sezione 4 - Sistema dei controlli e valutazione della performance

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
--	------	------	------	------	------	------	------

### 4.5. L'attività svolta fino ad oggi dalla CIVIT è stata utile per la definizione di un sistema di standard necessari ad agevolare l'attuazione del ciclo della performance all'interno degli enti

Totale complessivo (numero)	...	...	...	...	1.369	1.678	1.645
<i>percentuale sul totale</i>							
5. completamente	...	...	...	...	0,8	0,6	0,6
4. molto	...	...	...	...	7,0	5,6	7,2
3. abbastanza	...	...	...	...	37,3	30,2	33,1
2. poco	...	...	...	...	39,5	46,2	43,8
1. per niente	...	...	...	...	15,5	17,5	15,4
Totale	...	...	...	...	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>					34,5	31,4	33,4

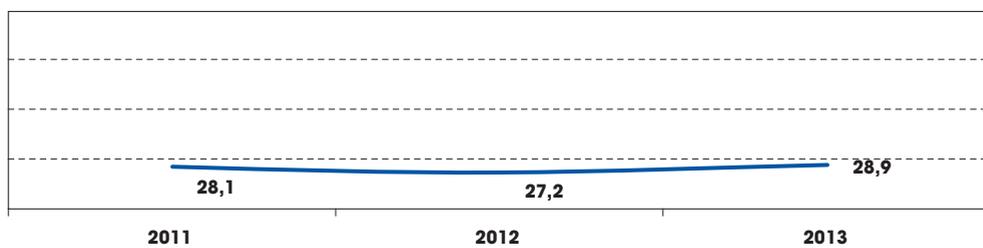
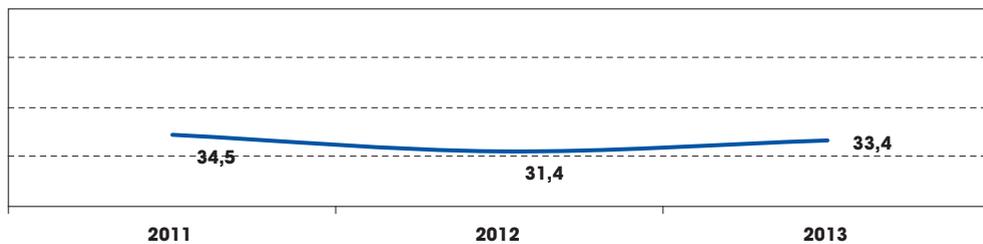
### 4.6. La nascita degli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) ha migliorato il funzionamento del sistema della valutazione e misurazione all'interno degli enti

Totale complessivo (numero)	...	...	...	...	1.369	1.678	1.645
<i>percentuale sul totale</i>							
5. completamente	...	...	...	...	0,4	0,1	0,4
4. molto	...	...	...	...	5,2	4,8	7,0
3. abbastanza	...	...	...	...	25,4	23,7	23,6
2. poco	...	...	...	...	44,7	46,7	46,0
1. per niente	...	...	...	...	24,4	24,7	23,1
Totale	...	...	...	...	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>					28,1	27,2	28,9

## Indice di accordo (0-100): trend 2007-2013



159





## Sezione 5 - Mobilità, formazione e accesso alla dirigenza

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
--	------	------	------	------	------	------	------

### 5.1. La mobilità del personale è uno strumento efficace di razionalizzazione e di aumento della produttività del lavoro pubblico

Totale complessivo (numero)	...	...	...	...	1.356	1.672	1.643
<i>percentuale sul totale</i>							
5. completamente	...	...	...	...	9,7	4,9	6,2
4. molto	...	...	...	...	30,4	25,9	27,7
3. abbastanza	...	...	...	...	33,4	40,9	34,4
2. poco	...	...	...	...	19,9	22,8	24,6
1. per niente	...	...	...	...	6,5	5,5	7,0
Totale	...	...	...	...	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	...	...	...	...	54,2	50,5	50,3

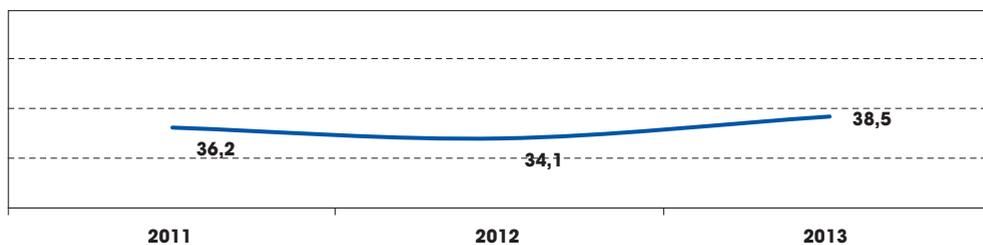
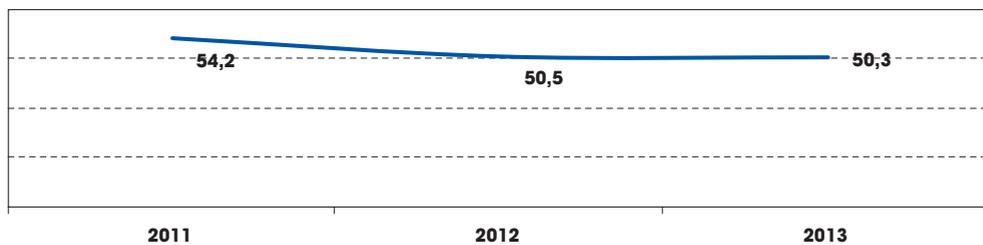
### 5.2. Nella mia PA l'analisi dei fabbisogni formativi è alla base dell'offerta formativa proposta ai dirigenti

Totale complessivo (numero)	...	...	...	...	1.356	1.672	1.643
<i>percentuale sul totale</i>							
5. completamente	...	...	...	...	3,8	2,0	2,8
4. molto	...	...	...	...	12,7	10,7	16,3
3. abbastanza	...	...	...	...	28,8	28,9	31,2
2. poco	...	...	...	...	34,0	38,4	31,6
1. per niente	...	...	...	...	20,7	20,0	18,1
Totale	...	...	...	...	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	...	...	...	...	36,2	34,1	38,5

## Indice di accordo (0-100): trend 2007-2013



161





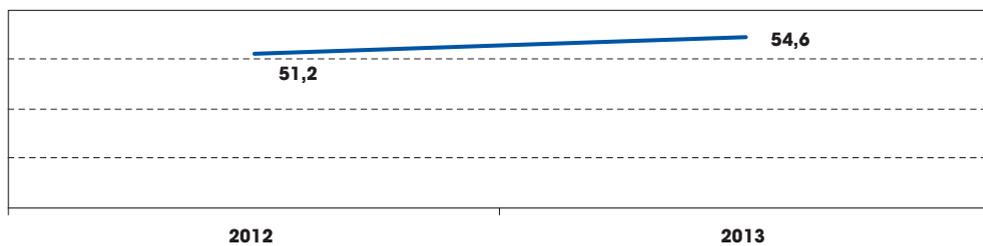
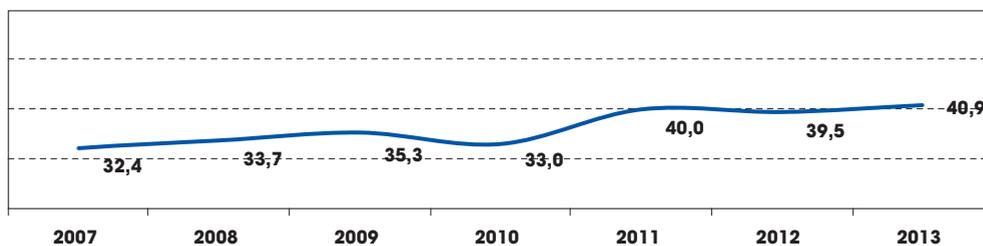
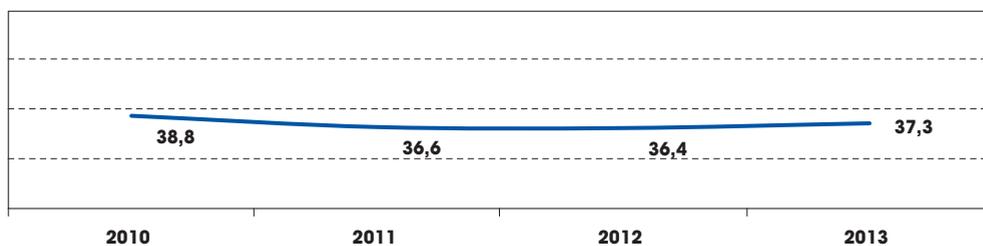
## Sezione 6 - Clima, professionalità, cultura ed etica del funzionario pubblico

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>6.1. Nella mia PA i dirigenti sono incentivati ad introdurre innovazioni</b>							
Totale complessivo (numero)	...	...	...	2.650	1.402	1.687	1.626
<i>percentuale sul totale</i>							
5. completamente	...	...	...	2,4	1,9	1,5	0,8
4. molto	...	...	...	13,0	12,9	12,5	12,5
3. abbastanza	...	...	...	34,7	30,7	30,5	35,0
2. poco	...	...	...	37,0	38,6	41,2	38,5
1. per niente	...	...	...	12,8	15,9	14,3	13,2
Totale	...	...	...	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	...	...	...	38,8	36,6	36,4	37,3
<b>6.2. In genere nella mia PA esistono effettive garanzie di autonomia nei rapporti fra dirigenza e organi politici</b>							
Totale complessivo (numero)	1.520	2.842	1.721	2.650	1.402	1.687	1.626
<i>percentuale sul totale</i>							
5. completamente	0,8	1,1	2,3	1,5	3,0	2,5	3,0
4. molto	7,9	8,2	9,9	6,9	14,5	13,6	15,5
3. abbastanza	31,5	32,3	33,0	32,7	37,1	36,5	37,4
2. poco	39,6	41,4	36,6	39,9	30,4	34,1	30,3
1. per niente	20,2	17,1	18,3	19,0	15,0	13,2	13,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	32,4	33,7	35,3	33,0	40,0	39,5	40,9
<b>6.3. Negli ultimi 10 anni la cultura della legalità nel settore pubblico è aumentata:</b>							
Totale complessivo (numero)	...	...	...	...	...	1.666	1.626
<i>percentuale sul totale</i>							
5. completamente	...	...	...	...	...	2,5	3,0
4. molto	...	...	...	...	...	31,6	40,0
3. abbastanza	...	...	...	...	...	41,5	34,9
2. poco	...	...	...	...	...	17,4	16,6
1. per niente	...	...	...	...	...	7,1	5,6
Totale	...	...	...	...	...	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	...	...	...	...	...	51,2	54,6

## Indice di accordo (0-100): trend 2007-2013



163

*(segue)*



## Sezione 6 - Clima, professionalità, cultura ed etica del funzionario pubblico

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
--	------	------	------	------	------	------	------

### 6.4. L'etica del civil servant è alla base delle scelte dei dirigenti dell'amministrazione alla quale appartengo

Totale complessivo (numero)	1.560	2.851	1.804	2.503	1.356	1.666	1.626
<i>percentuale sul totale</i>							
5. completamente	2,2	3,5	4,8	9,2	7,7	4,5	5,0
4. molto	14,4	15,7	18,0	23,4	23,5	19,8	21,3
3. abbastanza	42,1	37,9	34,7	36,2	34,8	37,6	40,9
2. poco	31,5	33,5	29,2	23,3	26,1	28,3	24,6
1. per niente	9,8	9,4	13,3	7,8	7,9	9,9	8,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	41,9	42,6	42,9	50,7	49,3	45,2	47,5

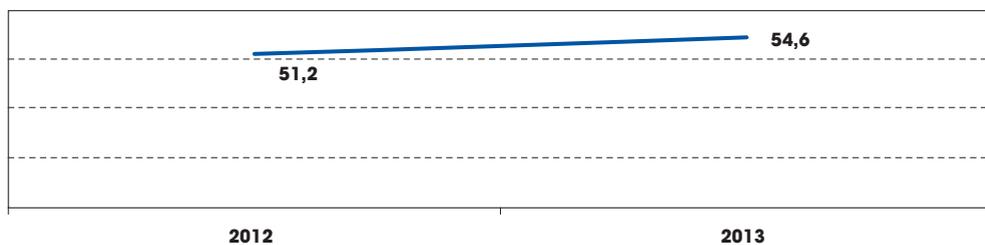
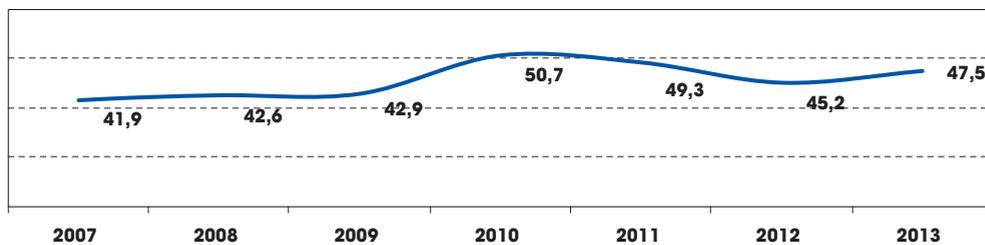
### 6.5. In questi ultimi 10 anni nella mia PA il livello di professionalità e capacità manageriale dei dirigenti è cresciuto:

Totale complessivo (numero)	...	...	...	...	...	1.672	1.626
<i>percentuale sul totale</i>							
5. completamente	...	...	...	...	...	1,9	1,2
4. molto	...	...	...	...	...	20,5	20,2
3. abbastanza	...	...	...	...	...	39,2	40,6
2. poco	...	...	...	...	...	28,1	28,7
1. per niente	...	...	...	...	...	10,3	9,3
Totale	...	...	...	...	...	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	...	...	...	...	...	43,9	43,8

## Indice di accordo (0-100): trend 2007-2013



165



## Sezione 7 - Il contesto professionale

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>7.1. Gli obiettivi di gestione mi sono stati affidati dopo averli negoziati</b>							
Totale complessivo (numero)	1.791	3.119	1.929	2.650	1.402	1.674	1.626
<i>percentuale sul totale</i>							
5. completamente	7,8	8,3	9,0	9,7	9,1	5,8	6,7
4. molto	12,9	12,2	14,0	14,0	14,9	12,5	13,6
3. abbastanza	29,6	25,8	29,4	28,8	28,8	29,0	29,6
2. poco	23,4	27,8	23,7	24,8	25,5	27,7	26,9
1. per niente	26,3	25,9	23,9	22,7	21,6	25,0	23,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	38,1	37,3	40,1	40,8	41,1	36,6	38,4

### 7.2. Gli obiettivi di gestione mi sono stati attribuiti in tempo utile per realizzarli

Totale complessivo (numero)	1.791	3.119	1.929	2.650	1.402	1.674	1.626
<i>percentuale sul totale</i>							
5. completamente	8,3	8,8	8,4	10,2	8,9	5,5	7,1
4. molto	16,0	15,1	14,3	14,7	15,6	13,6	14,6
3. abbastanza	42,8	40,7	40,5	41,7	38,7	40,7	38,8
2. poco	24,4	25,2	23,3	23,2	24,4	24,3	27,0
1. per niente	8,5	10,3	13,5	10,2	12,4	15,9	12,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	47,8	46,7	45,2	47,9	46,1	42,1	44,2

### 7.3.1. Per una progressione di carriera o di retribuzione sarei disponibile a spostarmi in un'altra regione

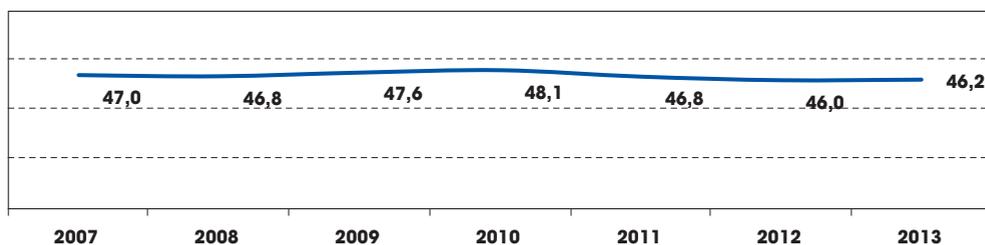
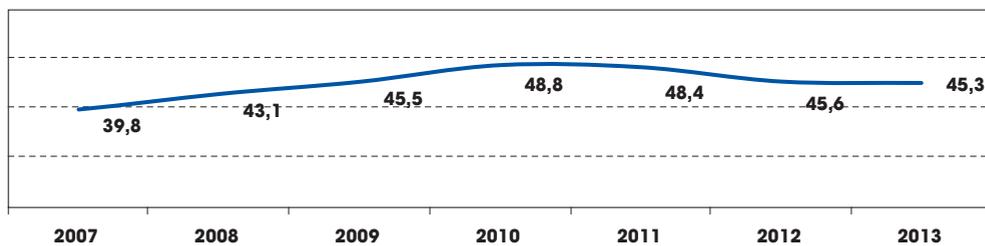
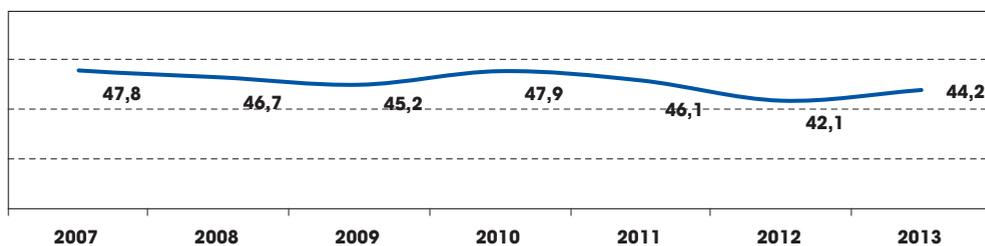
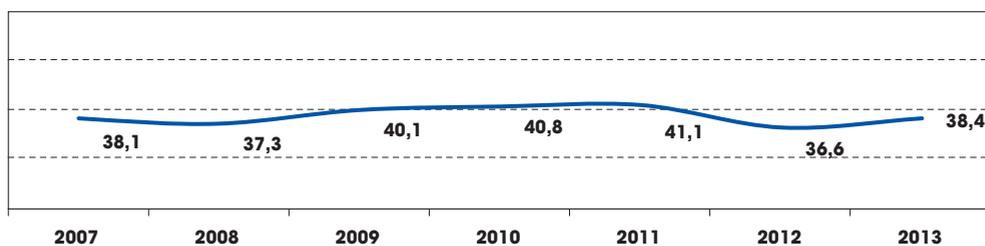
Totale complessivo (numero)	1.791	3.119	1.929	2.503	1.356	1.674	1.626
<i>percentuale sul totale</i>							
5. completamente	12,1	13,3	15,2	16,7	16,1	13,6	15,9
4. molto	13,6	14,3	15,9	16,9	18,7	16,9	17,6
3. abbastanza	23,2	25,6	26,2	28,4	26,4	28,5	22,2
2. poco	23,8	24,9	21,2	21,2	20,0	20,4	20,2
1. per niente	27,3	21,9	21,5	16,8	18,7	20,7	24,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	39,8	43,1	45,5	48,8	48,4	45,6	45,3

### 7.3.2. Per una progressione di carriera o di retribuzione sarei disponibile a spostarmi in un'azienda privata

Totale complessivo (numero)	1.791	3.119	1.929	2.503	1.356	1.674	1.626
<i>percentuale sul totale</i>							
5. completamente	13,2	13,2	15,6	16,0	14,4	13,8	16,0
4. molto	20,5	19,6	19,1	18,7	20,4	21,7	17,9
3. abbastanza	27,8	26,9	25,8	26,5	25,1	23,7	24,0
2. poco	17,9	21,8	19,0	19,1	18,1	16,2	18,8
1. per niente	20,5	18,4	20,5	19,6	22,0	24,5	23,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	47,0	46,8	47,6	48,1	46,8	46,0	46,2



## Indice di accordo (0-100): trend 2007-2013



(segue)



## Sezione 7 - Il contesto professionale

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
--	------	------	------	------	------	------	------

### 7.4. Ho la possibilità di scegliere percorsi formativi che favoriscono la mia crescita personale

Totale complessivo (numero)	1.791	3.119	1.929	2.503	1.356	1.674	1.626
<i>percentuale sul totale</i>							
5. completamente	6,4	7,3	6,9	6,2	4,7	4,1	3,4
4. molto	15,4	15,1	16,2	16,7	13,9	12,1	13,4
3. abbastanza	29,1	31,4	31,3	32,9	32,0	30,8	31,4
2. poco	33,1	29,7	29,8	31,3	34,1	36,6	35,4
1. per niente	16,0	16,5	15,8	12,8	15,2	16,4	16,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	40,8	41,7	42,2	43,0	39,7	37,7	38,0

### 7.5. Sento la necessità di riqualificazione del personale a me assegnato

Totale complessivo (numero)	...	...	...	...	...	1.674	1.626
<i>percentuale sul totale</i>							
5. completamente	...	...	...	...	...	11,0	12,3
4. molto	...	...	...	...	...	41,6	43,2
3. abbastanza	...	...	...	...	...	37,2	37,3
2. poco	...	...	...	...	...	8,9	6,2
1. per niente	...	...	...	...	...	1,2	0,9
Totale	...	...	...	...	...	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	...	...	...	...	...	63,1	65,0

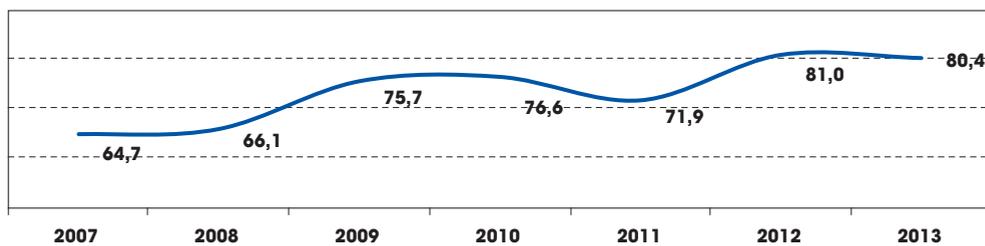
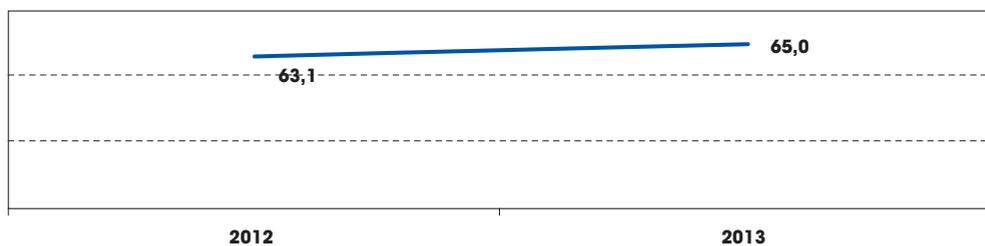
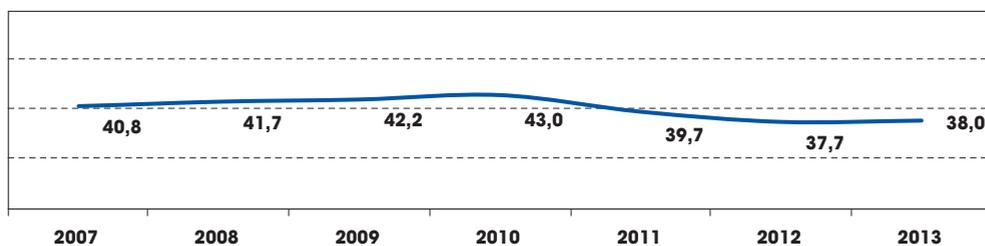
### 7.6. Come dirigente della mia PA sento di svolgere un ruolo di servitore dello Stato

Totale complessivo (numero)	1.791	3.119	1.929	2.503	1.356	1.674	1.626
<i>percentuale sul totale</i>							
5. completamente	20,8	21,8	36,3	36,5	31,5	46,1	43,9
4. molto	36,6	37,8	38,3	39,0	36,7	36,1	38,1
3. abbastanza	27,5	26,3	18,4	19,7	21,4	14,4	14,4
2. poco	11,0	11,1	5,8	4,0	8,7	2,6	2,8
1. per niente	4,1	3,0	1,1	0,8	1,8	0,8	0,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Indice di accordo (0-100)</i>	64,7	66,1	75,7	76,6	71,9	81,0	80,4

## Indice di accordo (0-100): trend 2007-2013



169





---

## BIBLIOGRAFIA







- AA.VV., a cura di Gaetano Scognamiglio, *Il nuovo ordinamento del lavoro pubblico ed il ciclo della performance. Programmazione, valutazione e controllo dopo la riforma Brunetta (L. 15/09 e D.Lgs. 150/09)*, PROMO P.A. Fondazione, 2010.
- Atelli M., *La riforma della finanza locale fra controlli e responsabilità*, IL SOLE 24 ORE PIROLA, Torino, 2013.
- Bassi G., *Crisi della finanza locale e spending review: quando occorre un riposizionamento di ruolo*, in “Azienditalia”, n. 6, 2013.
- Bellesia M., *Lo schema di regolamento di contabilità e dei controlli interni alla luce delle novità del D.L. n. 174/2012*, in “Azienditalia”, n. 1, 2013.
- Clarich M., Salvi S., Carotti B., Carloni E., *Il decreto Semplifica Italia*, in “Giornale di diritto amministrativo”, n. 7, 2012.
- Cosmai P., *La nuova disciplina delle incompatibilità dopo la legge anticorruzione*, in “Azienditalia. Il Personale”, n. 5, 2013.
- Ferluga L., *Riforma del lavoro pubblico merito e responsabilità garantiranno produttività ed efficienza?*, Giuffrè, Milano, 2012.
- Fiorentino L., Carpentieri R., Casinelli A., Cifarelli R., Tonetti A., Leonori G., *Il decreto crescita 2.0*, in “Giornale di diritto amministrativo”, n. 3, 2013.
- Fiorentino L., *Il decreto spending review*, in “Giornale di diritto amministrativo”, n. 12, 2012.
- Foà S., *Le novità della Legge Anticorruzione*, in “Urbanistica e appalti”, n. 3, 2013.
- Galantino L., *Diritto del lavoro pubblico*, Giappichelli, Torino, 2012.
- Gori E., Pozzoli S., *Il sistema dei controlli negli enti locali*, Maggioli, Rimini, 2012.
- Grandis F. G., *Luci ed ombre nella misurazione, valutazione e trasparenza della performance*, in “Giornale di diritto amministrativo”, n. 1, 2010.



- Leti G., Cerbara L., *Elementi di statistica descrittiva*, il Mulino, 2009.
- Mangiarotti M., *L'organizzazione dei controlli interni negli enti locali*, in "Azienditalia. Finanza e Tributi", n. 8-9, 2013.
- Mazzantini G., Macrì M., Lacava C., Corsi S., Di Vivo N., Colaccino D., Screpanti S., *Il decreto spending-review*, in "Giornale di diritto amministrativo", n. 12, 2012.
- Olivieri L., *Il nuovo ordinamento del lavoro pubblico*, Maggioli, Rimini, 2012.
- Pannocchia I., Verbaro F., *Spending review. Scenari, testimonianze e proposte sulla razionalizzazione dei costi di approvvigionamento della Pubblica Amministrazione*, PROMO P.A. Fondazione, 2012.
- Pastore B., *Decisioni e controlli tra potere e ragione. Materiali per un corso di filosofia del diritto*, Giappichelli, Torino, 2013.
- Pertici A., *Cultura della legalità e regolarità amministrativa negli enti locali*, Giappichelli, Torino, 2011.
- Patumi R., *Il Whistleblowing, come introdotto dalla Legge Anticorruzione*, in "Azienditalia. Il Personale", n. 8-9, 2013.
- PROMO P.A. Fondazione, *La PA vista da chi la dirige. Rapporto 2012*, in "Quaderni Formez PA", n. 77, 2012.
- Ruggiero P., *La dirigenza pubblica. Trasmisurazione, valutazione e incentivazione*, CEDAM, Padova, 2012.
- Saltari L., Tonetti A., Tufarelli F., *Il decreto Cresci Italia*, in "Giornale di diritto amministrativo", n. 6, 2012.
- Scognamiglio G., De Angelis L. M., *Dirigenza, direzione, controlli e valutazioni nel nuovo modello di governance locale*, in "Guida normativa per l'amministrazione locale", EDK Editore, Rimini, 2010.
- Tanda P., *Controlli amministrativi e modelli di governance della Pubblica Amministrazione*, Giappichelli, Torino, 2012.







### Quaderni

---

- 74. 12° Rapporto nazionale sulla formazione nella PA  
Lo scenario della formazione nel sistema delle autonomie locali
- 75. La PA vista da chi la dirige – Rapporto 2010
- 76. La PA vista da chi la dirige – Rapporto 2011
- 77. La PA vista da chi la dirige – Rapporto 2012

### Strumenti

---

- 39. Guida evolutiva del contenzioso nel lavoro pubblico

### Azioni di Sistema per le Pubbliche Amministrazioni

---

- 33. Costruire capacità amministrativa integrata – Attrezzare la PA per programmare e gestire i Fondi Strutturali nella strategia Europa 2020
- 34. Organizzazione e governance dei servizi per il lavoro – Manuale operativo
- 35. Osservatori sul mercato del lavoro locale – Lo sviluppo di un modello sostenibile
- 36. I servizi per l'impiego nell'ottica della transizione scuola-lavoro – Un'analisi comparata

**Formez PA**

Centro servizi, assistenza, studi e formazione  
per l'ammodernamento delle PA  
*viale Marx 15, 00137 Roma*  
*www.formez.it*

**Area Comunicazione e Servizi al cittadino**

*tel. 06/84892643*  
*editoria@formez.it*

*Stampa Tipografia ATENA S.r.l. - Roma*

*Finito di stampare nel mese di dicembre 2013*  
*Pubblicazione non in vendita*



La settima edizione del rapporto, promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica e realizzato da PROMO P.A. Fondazione, raccoglie le opinioni dei dirigenti in relazione alle riforme più recenti che hanno investito la Pubblica Amministrazione. In particolare, la ricerca mette a fuoco il *sentiment* della dirigenza sugli effetti dei provvedimenti quali spending review, Legge Anticorruzione, Legge di Stabilità 2013, Decreto Controlli, disciplina della trasparenza, Codice di comportamento, Decreto Sblocca debiti, offrendo un quadro articolato, suddiviso tra PA locale, PA centrale, età, livello e dimensione territoriale.