



Comune di Modena

Le responsabilità dei funzionari del Comune di Modena: un percorso di ricerca intervento

Relazione finale

Dicembre 2007

Gruppo di lavoro

Tommaso M. Fabbri (Facoltà di Economia "Marco Biagi")

Settore Personale, Organizzazione e Semplificazione amministrativa, Privacy e qualità, Ufficio sviluppo organizzativo, formazione e qualità

Ufficio Ricerche, Gabinetto del Sindaco

INDICE

1. Obiettivi conoscitivi e metodo di intervento	pag. 3
2. Le responsabilità “particolari”: una chiave di lettura	pag. 5
3. I risultati del questionario:	pag. 8
3.1. Parte I: La fotografia dei dipendenti di categoria D	
3.2. Parte II: Le responsabilità esercitate	
4. I focus groups	pag. 66
5. Allegato 1: il questionario	pag. 73

1. Obiettivi conoscitivi e metodo di intervento

L'analisi dell'attività dei funzionari e del loro ruolo, con specifico riferimento al profilo delle responsabilità agite, è un tema di crescente interesse per le politiche del personale negli enti locali. Alcuni dirigenti del Comune di Modena, negli ultimi anni, hanno svolto un lavoro istruttorio relativamente alla "responsabilità attribuite" dei dipendenti di categoria professionale D, da cui è emersa una realtà organizzativa complessa, fatta di modelli organizzativi e di stili direzionali differenti fra loro che, rispetto al tema delle responsabilità, generano contesti differenziati e quindi necessitanti di approfondimenti nonché di "linee guida" gestionali maggiormente omogenee.

Analoga esigenza di approfondimento conoscitivo sul ruolo e le responsabilità dei funzionari è emersa nell'ambito della trattativa sindacale inerente la metodologia per l'attribuzione dei compensi per "specifiche responsabilità" ai funzionari di categoria D, al palesarsi di una percezione non univoca di tale realtà da parte dell'amministrazione e dei dirigenti da un lato e dei dipendenti con qualifica di funzionario (D1 e D3) dall'altro:

se, infatti, le responsabilità formalmente attribuite si giocano fondamentalmente a livello di assetto direzionale (dirigenti di Peg, di servizio e posizioni organizzative), tuttavia i funzionari rilevano ricadere su di loro l'esercizio fattivo di alcune di queste responsabilità (responsabilità di istruttoria di atti, ecc.) nonché l'esercizio anche formale di responsabilità associate a particolari professioni e quindi profili professionali (assistenti sociali, profili di area tecnica, ecc.).

Ecco dunque delineati lo sfondo e gli obiettivi della ricerca-intervento di cui questa relazione riferisce. Più precisamente, nella primavera del 2007 si è delineato un percorso di approfondimento che ha previsto sia momenti di indagine, finalizzati ad acquisire elementi conoscitivi, in quantità e qualità, sulle percezioni delle responsabilità effettivamente agite dai funzionari di categoria D nell'ambito delle posizioni di lavoro da loro ricoperte, sia momenti di discussione tra funzionari (focus groups), dirigenti e rappresentanze sindacali (incontri), finalizzati a generare una lettura condivisa del problema che fosse propedeutica a un possibile ripensamento degli istituti contrattuali relativi alle "particolari responsabilità".

Il calendario della attività previste nella ricerca-intervento è stato quindi presentato e discusso con i Dirigenti, e con le organizzazioni sindacali (7 giugno 2007).

Tra maggio e giugno 2007, insieme all'Ufficio sviluppo organizzativo, formazione e qualità, si è quindi lavorato alla messa a punto di uno strumento di (auto)rilevazione delle responsabilità "effettivamente" agite da somministrare a tutti i funzionari dell'Ente.

Il Questionario (vedi Allegato 1) ha articolato le responsabilità in otto classi¹ e per ciascuna classe ha prefigurato la serie di possibili specificazioni, azioni o atti in cui, in concreto, l'esercizio effettivo di quella responsabilità si traduce.

¹ Conformemente alla classificazione delle responsabilità utilizzate ai fini dell'erogazione dei compensi per "specifiche responsabilità": **1. Responsabilità di gestione di unità organizzative; 2. Responsabilità di attività specialistiche e/o di progetto; 3. Responsabilità di funzioni di staff, studio, ricerca; 4. Responsabilità di predisposizione e controllo di atti anche complessi; 5. Responsabilità di processo nell'istruzione dei procedimenti; 6. Responsabilità di**

Ogni sezione del questionario, e quindi ogni classe di responsabilità, è stata quindi corredata da una serie di campi, alcuni aperti altri chiusi, che hanno restituito un dettaglio descrittivo particolarmente puntuale e articolato.

La somministrazione del questionario ha impegnato i mesi di luglio e agosto e ha coinvolto la totalità dei funzionari di categoria D1 e D3 in servizio presso il Comune di Modena: di 315 funzionari in servizio, 12 non erano presenti e 20 non hanno risposto validamente, per un totale di questionari validi di 283.

Nei mesi di settembre e ottobre, acquisiti i questionari autocompilati e impostato l'impianto statistico di lettura delle risposte in collaborazione con l'Ufficio Ricerche del Gabinetto del Sindaco, sono stati condotti tre focus groups con un totale di 32 funzionari, selezionati in base al criterio della rappresentatività dei profili professionali, con una leggera sproporzione in favore dei profili tecnici e degli assistenti sociali in ragione di un'indicazione di criticità portata dalle rappresentanze sindacali.

L'obiettivo principale dei focus groups era arricchire l'esito dei questionari, giocoforza strutturati, con considerazioni e osservazioni più libere, espresse in linguaggio naturale, e utili, in potenza, a meglio interpretare i risultati del questionario.

La relazione che segue compone i risultati del percorso complessivo di ricerca-intervento, e costituisce pertanto una base di conoscenza ricca e aggiornata in tema di particolari o specifiche responsabilità dei funzionari presso il Comune di Modena.

2. Le responsabilità “particolari”: una chiave di lettura

Le percezioni delle responsabilità effettivamente agite da parte dei funzionari del Comune di Modena, e cioè i risultati del questionario, sono presentate nel paragrafo successivo.

Si tratta di un risultato conoscitivo in sé in quanto a partire da esso si possono sviluppare numerose riflessioni sull'oggetto di percezione/valutazione, “la responsabilità effettivamente agita”, nelle diverse classi o dimensioni in cui si articola in concreto, riflessioni utili a darne una configurazione più precisa rispetto al Comune di Modena e condivisa.

Parallelamente a questa opportunità, che sta all'Ente valorizzare attraverso un percorso di confronto interno peraltro già avviato con gli incontri con le rappresentanze sindacali (8 novembre 2007) e con i Dirigenti (4 dicembre 2007), in questa sede si presenta una chiave di lettura dei risultati del questionario, che, a partire dalle percezioni dei funzionari, mira a elaborare una possibile specificazione della nozione di “responsabilità particolari” o “specifiche”.

L'origine della nozione è normativa: l'Art.17 del CCNL per il biennio 1998-1999 disciplina l'“Utilizzo delle risorse per le politiche di sviluppo delle risorse umane e per la produttività” prevedendo che le risorse complessive, determinate in ammontare secondo quanto disposto dall'Art.15 e finalizzate a promuovere miglioramenti nei livelli di efficienza, efficacia e qualità degli enti e dei servizi erogati, siano destinate, in parte, (comma 2 punto f) “a compensare [...] specifiche responsabilità affidate al personale della categoria D”.

Successivamente, il CCNL per il biennio 2004-2005 rivede l'ammontare dei compensi erogabili attraverso un articolo dedicato: l'Art. 7 “Compensi per particolari responsabilità” sostituisce l'Art.17 comma 2 lettera f) del CCNL dell'1.04.1999 e dispone di “compensare in misura non superiore a 2.500 euro annui lordi [...] le specifiche responsabilità affidate al personale di categoria D. [...] La contrattazione decentrata stabilisce le modalità di verifica del permanere delle condizioni che hanno determinato l'attribuzione dei compensi[...].”.

Sempre al fine di specificare la nozione di “responsabilità particolari” o “specifiche” è utile rifarsi alle Declaratorie del CCNL del 31.03.1999, laddove si fornisce una descrizione puntuale del profilo di funzionario di Categoria D:

“Appartengono a questa categoria i lavoratori che svolgono attività caratterizzate da:

- Elevate *conoscenze pluri-specialistiche* (la base teorica di conoscenze è acquisibile con la laurea breve o il diploma di laurea) ed un grado di esperienza pluriennale, *con frequente necessità di aggiornamento*;
- Contenuto di tipo *tecnico, gestionale o direttivo* con responsabilità di risultati relativi ad importanti e diversi processi produttivi/amministrativi;
- Elevata *complessità dei problemi da affrontare* basata su modelli teorici non immediatamente utilizzabili ed elevata ampiezza delle soluzioni possibili;
- *Relazioni organizzative interne di natura negoziale e complessa, gestite anche tra unità organizzative diverse da quella di appartenenza, relazioni esterne (con altre*

istituzioni) di tipo diretto anche con rappresentanza istituzionale. Relazioni con gli utenti di natura diretta, anche complesse, e negoziale.

Esemplificazione dei profili:

- lavoratore che espleta *attività di ricerca, studio ed elaborazione di dati* in funzione della programmazione economico finanziaria e della predisposizione degli atti per l'elaborazione dei diversi documenti contabili e finanziari.
- lavoratore che espleta compiti di alto contenuto specialistico professionale in attività di ricerca, acquisizione, elaborazione e illustrazione di dati e norme tecniche al fine della *predisposizione di progetti* inerenti la realizzazione e/o manutenzione di edifici, impianti, sistemi di prevenzione, ecc.
- lavoratore che espleta *attività di progettazione e gestione del sistema informativo*, delle reti informatiche e delle banche dati dell'ente, di assistenza e consulenza specialistica agli utenti di applicazioni informatiche.
- lavoratore che espleta attività di *istruzione, predisposizione e redazione di atti e documenti riferiti all'attività amministrativa dell'ente*, comportanti un significativo grado di complessità, nonché attività di analisi, studio e ricerca con riferimento al settore di competenza.

Fanno parte di questa categoria, ad esempio, i profili identificabili nelle figure professionali di: farmacista, psicologo, ingegnere, architetto, geologo, avvocato, specialista di servizi scolastici, specialista in attività socio assistenziali, culturali e dell'area della vigilanza, giornalista pubblicista, specialista in attività amministrative e contabili, specialista in attività di arbitrato e conciliazione, ispettore metrico, assistente sociale, segretario economo delle istituzioni scolastiche delle Province.

Questa Declaratoria comprende tutte le classi di responsabilità rilevate dal questionario, ad eccezione di quella penale: ciò potrebbe implicare che le responsabilità "specifiche" o "particolari" - che decretano l'attribuzione di compensi *ulteriori* - non si possano distinguere dalle dimensioni costitutive stesse del profilo di funzionario di categoria D, e quindi dalle "prerogative" del ruolo/posizione.

Tuttavia, a partire dalla presente ricerca, e cioè a partire dalle percezioni dei funzionari del Comune di Modena sulle responsabilità effettivamente agite nell'ambito delle classi di responsabilità costitutive del ruolo/posizione di funzionario, si è ritenuto opportuno indagare sul "potenziale discriminante" delle classi di responsabilità considerate.

La chiave interpretativa qui proposta, e la conseguente chiave di lettura dei risultati (al paragrafo successivo) verte quindi sull'ipotesi che le classi di responsabilità costitutive del ruolo/posizione di funzionario non siano, in concreto, uniformemente distribuite, così che alcune, invece che altre, possano essere qualificate come "particolari" o "specifiche". L'ipotesi, in altri termini, è che, *al Comune di Modena*, possa essere individuato un sottoinsieme ristretto di responsabilità "discriminanti", enucleabile dal novero complessivo di responsabilità tipiche del ruolo/posizione di funzionario in quanto "particolari" o "specifiche" di una *minoranza* dei funzionari, e non della totalità delle posizioni di funzionario.

Da questa ipotesi è derivata la lettura dei dati raccolta nel paragrafo successivo: le risposte fornite dai funzionari dell'ente su ciascuna classe di responsabilità sono state dicotomizzate con l'obiettivo di separare dal totale dei funzionari (e quindi quantificare in termini assoluti e percentuali) quelli che dichiarano di agire "pienamente" ciascuna classe

di responsabilità, dove “pienamente” significa con la maggiore autonomia o discrezionalità contemplata dalle opzioni di risposta.

A tal fine, per alcune classi di responsabilità, si è fatto riferimento alla media: ad esempio, rispetto alla *Responsabilità di gestione di risorse umane*, si è calcolato il numero medio di persone gestite (pari a X) e quel valore medio è stato utilizzato per distinguere due insiemi di funzionari, quelli che gestiscono fino a X persone e quelli che gestiscono più di X persone; quindi, all'interno dell'insieme di funzionari che gestiscono più di X persone, si è calcolata la percentuale di coloro che dichiarano di farlo “in autonomia”, ovvero decidendo autonomamente ferie e permessi, piani di lavoro e compiti, modalità di controllo e valutazione dei risultati, proponendo autonomamente iniziative di formazione e orari di servizio.

Qualora la percentuale di funzionari che gestiscono in autonomia più persone della media risultasse contenuta (ad esempio 20%), si potrebbe qualificare *la Responsabilità di gestione di risorse umane* (in misura superiore alla media e in autonomia) come una responsabilità “particolare” o “specificata”.

Le tabelle di sintesi definite per ogni tipologia di responsabilità indagata *abbozzano* questo computo per le otto classi di responsabilità rilevate: non vanno pertanto lette come risultanze definitive ma piuttosto come una prima, possibile esemplificazione di un criterio di analisi della concreta realtà operativa del Comune di Modena, potenzialmente utile a una migliore specificazione e utilizzo dell'istituto delle “particolari” responsabilità dei funzionari.

A tale riguardo, è opportuno rammentare che la gestione di tale istituto contrattuale avvenuta nel Comune di Modena per quasi un decennio ha avuto alla base la scelta di attribuire il compenso a tutti i funzionari di cat.D, sia pure diversificando l'entità dell'importo, tendenzialmente mantenendo una distinzione tra i D1 e i D3.

In sostanza, si è di fatto incentivato l'essere funzionario in quanto tale, cioè l'esercizio di quanto previsto dalla declaratoria della cat.D prima riportata, per riconoscere comunque l'importanza del ruolo dei quadri intermedi del Comune ed il senso di responsabilità con cui deve essere svolto.

Si sottolinea quindi il valore di “esemplificazione” del criterio di analisi proposto; il campo potrebbe essere ulteriormente ristretto, ritenendo “particolari” solo alcuni tipi di responsabilità, e non tutte purché raggiungano un determinato valore al di sopra di un “valore medio” individuato.

Oppure si potrebbe anche concludere che in realtà “particolari” responsabilità non esistono, in quanto anche quelle penali sono comunque connesse fortemente alla professionalità prevista già in sede di reclutamento, e se si vuole incentivare “il senso di responsabilità” che indubbiamente quasi tutti i funzionari dimostrano, lo strumento contrattuale può essere anche differente.

La riflessione è quindi del tutto aperta. Il valore aggiunto importante, che differenzia sicuramente la situazione rispetto al passato, è che esiste una rilevazione seria, a cui i funzionari hanno seriamente contribuito, che offre informazioni e non solo impressioni.

3. I risultati del questionario

In questo paragrafo si fornisce:

- una descrizione sintetica dell'universo dei rispondenti (Parte I)
- una presentazione facilitata della distribuzione delle risposte alle diverse sezioni del questionario (Parte II).

Per ogni sezione si enucleano inoltre le tavole conclusive di ciascuna classe di responsabilità, ossia quelle in cui le risposte sono dicotomizzate in base alla chiave di interpretazione argomentata nel paragrafo precedente.

Parte I

La fotografia dei dipendenti di categoria D

Il questionario in oggetto è stato inviato a tutto l'universo dei funzionari del comune di Modena: ovvero a tutti i funzionari con un contratto a tempo indeterminato e determinato che alla data della somministrazione operavano presso il nostro ente.

Il totale dei funzionari di categoria D1 e D3 (ad esclusione degli incaricati di posizione organizzativa) e in servizio a giugno 2007 corrisponde a 315 persone.

Di questi 315 dipendenti, 12 non erano in servizio (malattia, maternità, aspettative varie, ecc.).

I funzionari effettivamente presenti risultano essere quindi 303.

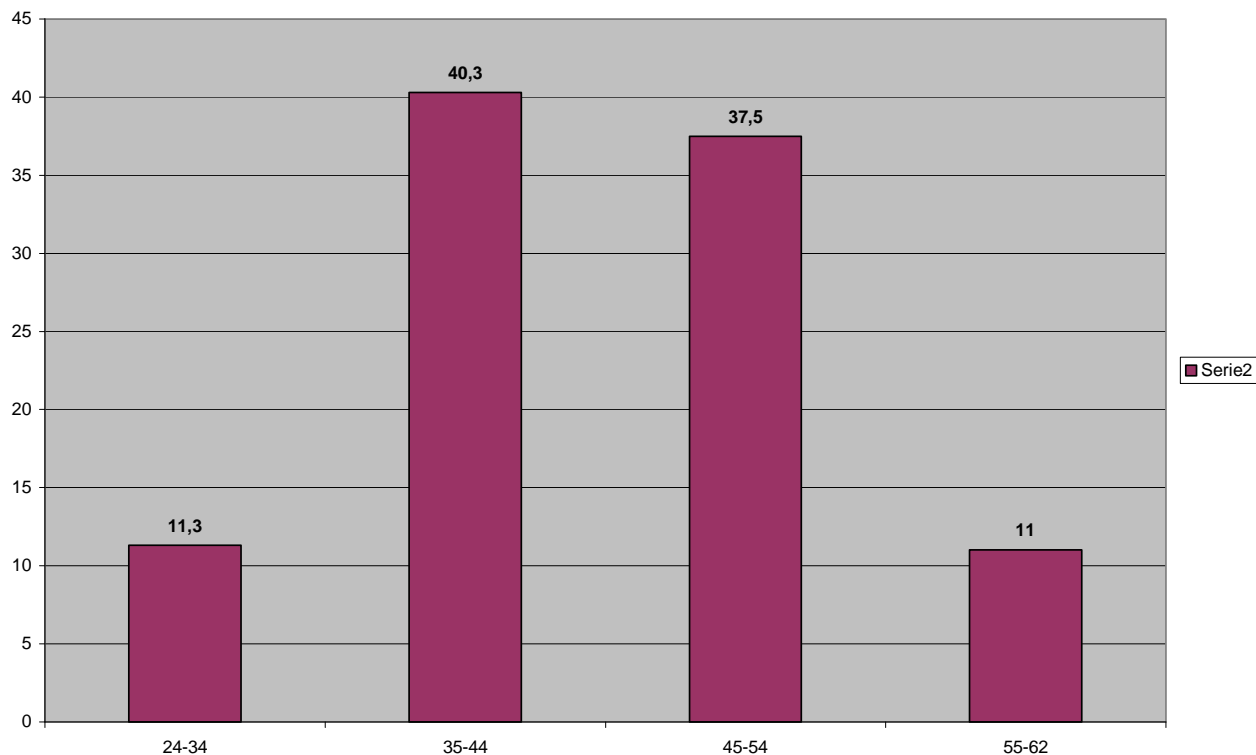
I questionari compilati e restituiti risultano essere in totale **283 rispetto ai n. 303** questionari inviati al personale presente a giugno 2007; la percentuale di risposta è quindi molto alta (93%).

Tra coloro che hanno risposto:

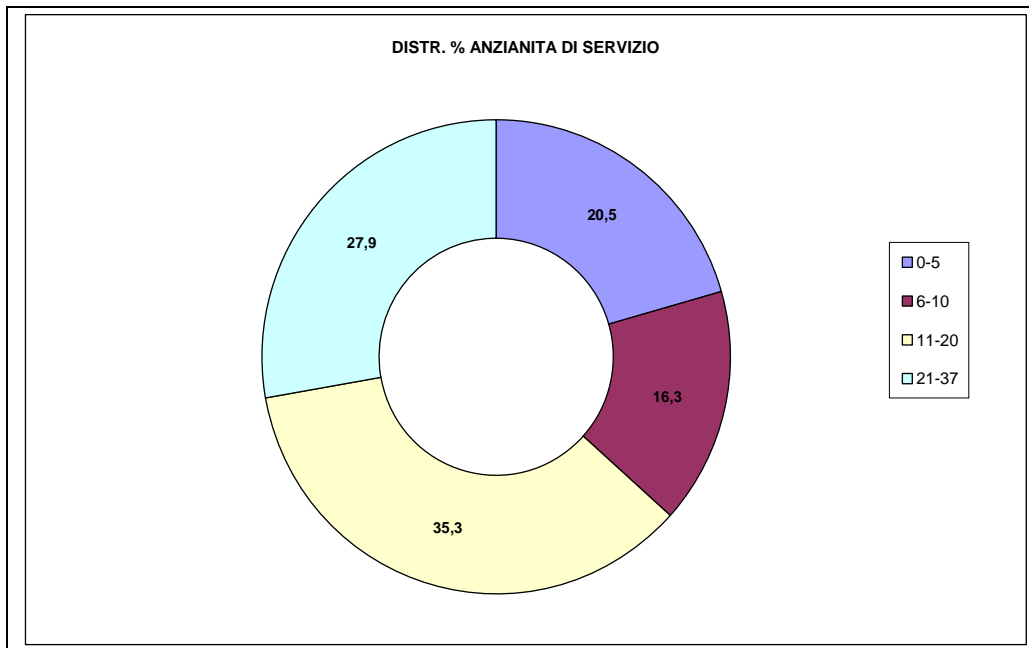
- il 37% sono uomini
- il 63% sono donne

- il 66,8 % appartiene alla categoria D1 (**189 casi**) e il 33,2% (**94 casi**) alla categoria D3

- il 40,3% dei funzionari si colloca nella fascia di età compresa fra 35 e 44 anni; il 37,5% fra i 45-54 anni; l'11% è rispettivamente collocato nella prima (24-34 anni) ed ultima fascia (55-62 anni);



- La stragrande maggioranza ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato (93%)
- la maggioranza relativa dei funzionari si colloca in una fascia di anzianità di servizio maturata presso il Comune di Modena compresa tra gli 11 ed i 20 anni (35,3%); segue la fascia di anzianità superiore ai 21 anni (il 27,9%); fra i 6 e i 10 anni di anzianità si colloca 16,3% dei dipendenti di categoria D;
- fra i "neoassunti" (anzianità di servizio massima pari a 5 anni) vi è il 20,5% dei funzionari
- rispetto alla anzianità nella categoria giuridica, i funzionari di categoria giuridica D1 sono collocati per la maggior parte (47%) nella fascia 0-5 anni; invece i funzionari di categoria giuridica D3 nella fascia 6-15 anni (38%)



.ANZIANITA' NELLA CATEGORIA			
		Frequenza	Percentuale
Validi	0-5	89	47,1
	6-15	60	31,7
	16-30	40	21,2
	Totale	189	100

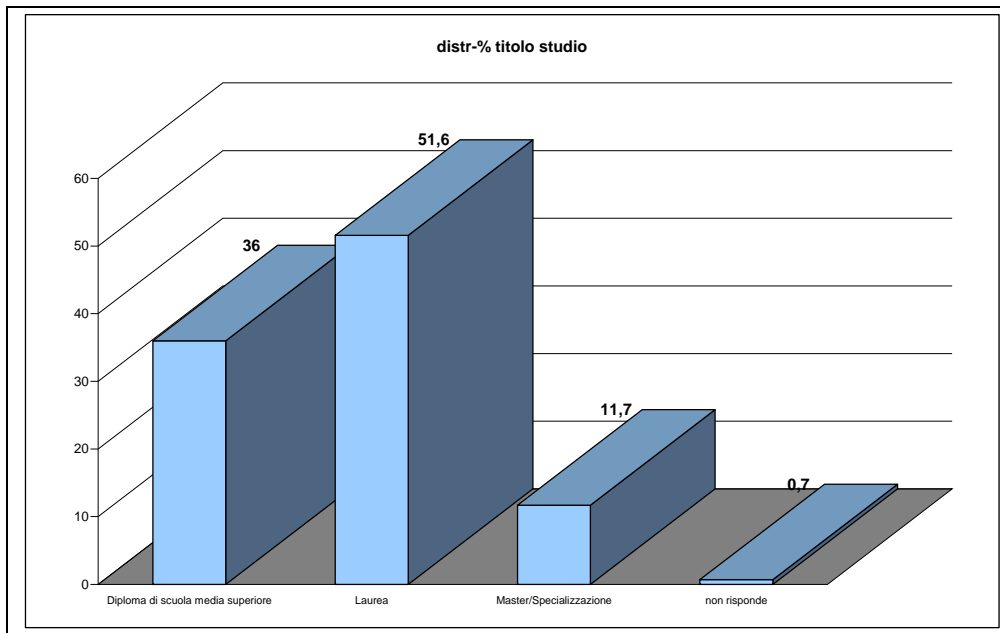
a CATEGORIA GIURIDICA = D1

.ANZIANITA' NELLA CATEGORIA			
		Frequenza	Percentuale
Validi	0-5	34	36,2
	6-15	36	38,3
	16-30	24	25,5
	Totale	94	100

a CATEGORIA GIURIDICA = D3

Rispetto al titolo di studio detenuto, la maggioranza dei funzionari dell'ente ha la laurea: complessivamente il 63% circa dei funzionari (179 casi) ; di questi il 51,6% (146) ha solo la laurea e l'11,7% anche un master post-laurea (33 casi)

Questo vale soprattutto per i funzionari di categoria D3 : il 65% (61 casi) hanno la laurea e il 19% (18 casi) una specializzazione post (totale laureati 84%) ; Tra i D1, il 45% ha la laurea (85 casi), l'8% (15 casi) un master post-laurea (totale laureati 52,9%)



d10. ULTIMO TITOLO DI STUDIO(a)

		Frequenza	Percentuale
Validi	Diploma di scuola media superiore	87	46
	Laurea	85	45
	Master/Specializzazione	15	7,9
	non risponde	2	1,1
	Totale	189	100

a CATEGORIA GIURIDICA = D1

d10. ULTIMO TITOLO DI STUDIO(a)

		Frequenza	Percentuale
Validi	Diploma di scuola media superiore	15	16
	Laurea	61	64,9
	Master/Specializzazione	18	19,1
	Totale	94	100

a CATEGORIA GIURIDICA = D3

*I dati che seguono riguardano la distribuzione dei funzionari tra i settori, le aree professionali, i profili.
 Il questionario in oggetto è stato inviato a tutto l'universo dei funzionari e, come anticipato, la percentuale di risposta è stata molto elevata,
 Ne consegue che la suddetta distribuzione dei rispondenti rappresenta in gran parte la fotografia dei quadri del Comune di Modena.*

La tabella seguente illustra la distribuzione dei funzionari in servizio a giugno 2007 fra i settori dell'ente e la distribuzione di coloro che hanno risposto al questionario;

Tale dato mette in luce infatti la differenza fra l'invio del questionario e le risposte ottenute: esso si distribuisce fra i settori in maniera abbastanza omogenea; disegna solo un picco nel settore Istruzione dove 5 funzionari su 21 non hanno risposto (24% ca. rispetto ad una media del 6%)

Da un punto di vista comparativo la Tabella seguente mette in luce anche l'incidenza percentuale dei funzionari - nei vari settori dell'ente - proporzionalmente al numero complessivo di operatori presenti in ciascuno di essi; le percentuali più basse caratterizzano i settori us. Funzioni amm.ve e istruzione; mentre quelle più alte sono correlate ai settori Politiche patrimoniali, LL.PP, Pianificazione, Ambiente e sistemi informativi (oltre 30%)

SETTORE

	n. totale dei funzionari in servizio giugno 2007	n. totale dei funzionari presenti a giugno 2007	n. dei funzionari che hanno risposto al questionario	% di distribuzione di coloro che hanno risposto fra i settori	n. totale dipendenti in servizio di ciascun settore	Incidenza del n. dei funzionari in servizio sul totale dei dipendenti in servizio	Differenza fra questionari inviati e risposte ottenute	Incidenza dello differenza tra quest. Inviati e risposte
AMBIENTE	17	16	14	4,9	55	30,9	2	12,5
CULTURA, SPORT, TURISMO, MARKETING E POLITICHE GIOVANILI	38	38	37	13,1	150	25,3	1	2,6
DIREZIONE GENERALE	11	11	10	3,5	104	10,6	1	9,1
POLITICHE ECONOMICHE	8	8	8	2,8	43	18,6	0	0,0
LAVORI PUBBLICI	19	19	17	6,0	61	31,1	2	10,5
GABINETTO DEL SINDACO	2	2	2	0,7	16	12,5	0	0,0
TRASF.URBANA E QUALITA' EDILIZIA, FASCIA FERROVIARIA	22	22	21	7,4	74	29,7	1	4,5
ISTRUZIONE E RAPPORTI CON L'UNIVERSITA'	21	21	16	5,7	491	4,3	5	23,8
POLITICHE PATRIMONIALI	13	12	12	4,2	33	39,4	0	0,0
PERSONALE, ORGANIZ.NE E SEMPL.NE AMM.VA, PRIVACY E QUALITA'	12	12	12	4,2	43	27,9	0	0,0
PIANIFICAZIONE TERRITORIALE, TRASPORTI E MOBILITA'	22	21	21	7,4	70	31,4	0	0,0
POLIZIA MUNICIPALE	17	15	13	4,6	207	8,2	2	13,3
POLITICHE FINANZIARIE	18	18	17	6,0	94	19,1	1	5,6
POLITICHE SOCIALI, ABITATIVE E PER L'INTEGRAZIONE	61	54	51	18,0	275	22,2	3	5,6

US FUNZIONI AMMINISTRATIVE E ISTITUZIONALI	1	1	1	0,4	38	2,6	0	0,0
SISTEMI INFORMATIVI E SERVIZI DEMOGRAFICI	33	33	31	11,0	108	30,6	2	6,1
Totale	315	303	283	100	1862	16,9	20	5,9

La distribuzione dei funzionari che hanno risposto al questionario nelle **aree professionali** è la seguente: l'area più vasta è quella amministrativa, a cui segue quella tecnica, quella sociale;

AREA PROFESSIONALE(a) ²

		Frequenza	Percentuale
Validi	AMMINISTRATIVA	62	32,8
	CULTURALE	23	12,2
	INFORMATICA	12	6,3
	SOCIALE	34	18
	TECNICA	48	25,4
	VIGILANZA	10	5,3
	Totale	189	100
	a CATEGORIA GIURIDICA = D1		

AREA PROFESSIONALE(a)

		Frequenza	Percentuale
Validi	AMMINISTRATIVA	28	29,8
	CULTURALE	4	4,3
	EDUCATIVA	9	9,6
	INFORMATICA	14	14,9
	SOCIALE	10	10,6
	TECNICA	27	28,7
	VIGILANZA	2	2,1
	Totale	94	100
	a CATEGORIA GIURIDICA = D3		

Rispetto ai **profili professionali**, la distribuzione di coloro che hanno risposto mette in luce come le percentuali più alte siano correlate ai seguenti profili che quindi risultano essere i più "numerosi":

- istruttori direttivi amm.vi
- capo sezione tecnico
- l'assistente sociale
- il collaboratore giuridico
- il capo sezione attività culturale e tempo libero
- il funzionario informatico
- l'ingegnere/architetto
- l'istruttore direttivo informatico

² Non vi è nessuno di categoria D1 nell'area educativa poiché nessuno dei D1 area educativa ha risposto al questionario.

PROFILO	VA	%
AGRONOMO	2	0,7
ARCHITETTO	1	0,4
ASSISTENTE SOCIALE	32	11,3
BIOLOGO	1	0,4
CAPO SEZ.ATT.CULT.E T.L.	17	6,0
CAPO SEZ.ATT.CULTURALI	4	1,4
CAPO SEZ.ATTIVITA'SOCIALI	2	0,7
CAPO SEZIONE GRAFICO	2	0,7
CAPO SEZIONE TECNICO	48	17,0
COLLABORATORE GIURIDICO	18	6,4
COMMISSARIO POLIZIA MUNICIPALE	2	0,7
COORD. RESP.SERV.SOCIALE	10	3,5
ESP.IN MAT.ECON/FINANZ.	8	2,8
ESP.ORG.LAVOR.FORM.DEL PERSONALE	1	0,4
ESPERTO ALLESTIMENTI	1	0,4
ESPERTO BIBLIOTECARIO	1	0,4
ESPERTO IN ACQUISTI	1	0,4
ESPERTO IN AGRICOLTURA	1	0,4
ESPERTO IN ARTI VISIVE	1	0,4
ESPERTO IN COMUNICAZIONI	1	0,4
ESPERTO IN MATERIE STATICHE	1	0,4
FUNZIONARIO INFORMATICO	14	4,9
GEOLOGO	1	0,4
INGEGNERE	7	2,5
INGEGNERE/ARCHITETTO	13	4,6
ISPETTORE DI P.M.	10	3,5
ISTR.DIRETTIVO INFORMATICO	12	4,2
ISTRUTTORE DIRETT.AMM.VO	62	21,9
PEDAGOGISTA	9	3,2
Totale	283	100

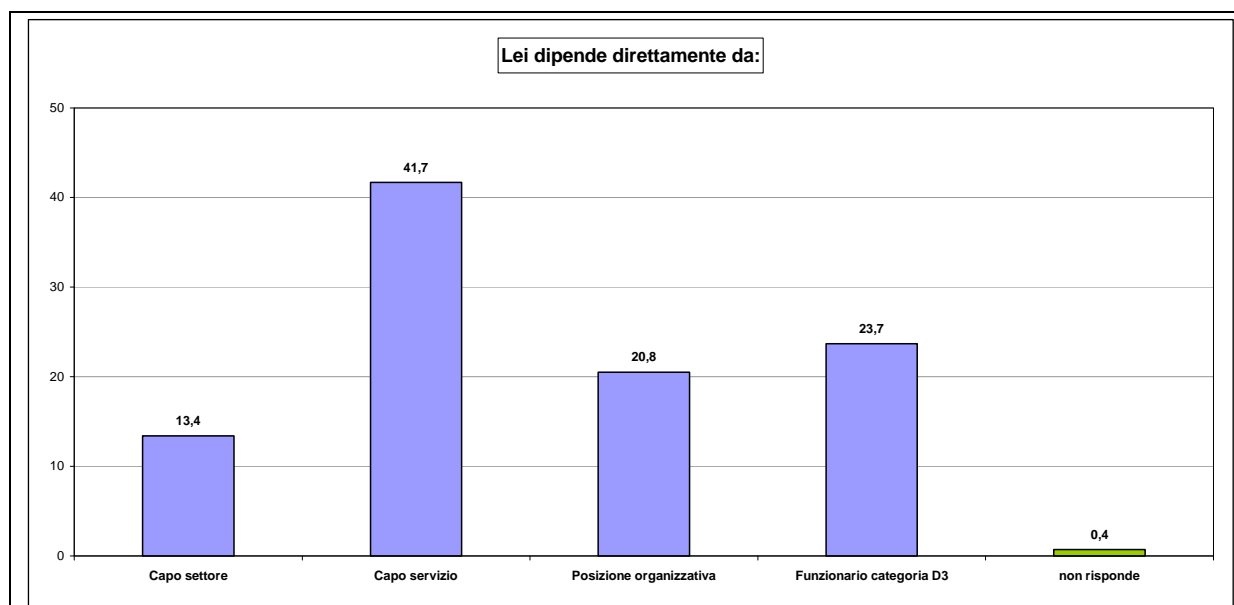
La dipendenza gerarchica dei funzionari si distribuisce come segue:

- il 22,3% dei funzionari di categoria D3 dipende direttamente da un dirigente capo settore (21 casi)
- il 61,7 % dei D3 da un dirigente capo servizio (58 casi)
- il 14,9% da una posizione organizzativa (14 casi)

- il 9% dei funzionari di categoria D1 dipende direttamente da un dirigente capo settore (17 casi)
- il 32,8% da un dirigente capo servizio (62 casi)
- il 23,8% da una posizione organizzativa (45 casi)
- il 34,4% da un funzionario di categoria D3 (65 casi)

Lei dipende direttamente da:

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Capo settore	n	38	17	21
	%	13,4	9	22,3
Capo servizio	n	120	62	58
	%	41,7	32,8	61,7
Posizione organizzativa	n	59	45	14
	%	20,8	23,8	14,9
Funzionario categoria D3	n	65	65	0
	%	23,7	34,4	0,0
non risponde	n	1	0	1
	%	0,4	0,0	1,1
Totale	n	283	189	94
	%	100	100	100



Dati relativi ai funzionari che hanno risposto al questionario

N. funzionari (<u>escluse le po</u>) in servizio a maggio 2007	315 Di cui a t.d. 22
N. funzionari presenti a maggio 2007 a cui è stato inviato il questionario	303 Di cui a t.d. 22
Numero di funzionari che hanno risposto al questionario	283 di cui 189 di categoria D1 94 di categoria D3
Percentuale di risposta	Pari a 93% su 303
Percentuale di funzionari con almeno la laurea	84% dei D3 (79 casi) 52,9% dei D1 (100 casi)
Aree professionali più numerose	Area amm.va Area tecnica Area sociale
Profili professionali più numerosi	Istruttore direttivo amm.vo Capo sezione tecnico Assistente sociale
Dipendenza da un dirigente di settore o servizio	84% dei D3 (79 casi) 41,8 % dei D1 (79 casi)
Dipendenza da una po	14,9% dei D3 (14 casi) 23,8 % dei D1 (45 casi)
Dipendenza da un funzionario di categoria D3	34,4 % dei D1 (65 casi)

Parte II

Le responsabilità esercitate

1) Responsabilità di gestione di risorse umane

- il 56% (158 casi) circa dei funzionari gestisce almeno una persona: nello specifico si tratta di 91 D1 su 189 totali e 67 D3 su 94 totali
- Il 44% (125 casi) non gestisce alcun collaboratore; nello specifico, ciò incide maggiormente fra i D1 (51,9%- 98 casi) che fra i D3 (28,7% - 27 casi)

I 125 casi di coloro che *non gestiscono* alcun collaboratore sono collocati nei seguenti profili:

PROFILO	VA
ASSISTENTE SOCIALE	32
BIOLOGO	1
CAPO SEZ.ATT.CULT.E T.L.	7
CAPO SEZ.ATT.CULTURALI	2
CAPO SEZIONE TECNICO	29
COLLABORATORE GIURIDICO	5
ESP.IN MAT.ECON/FINANZ.	2
ESPERTO IN AGRICOLTURA	1
ESPERTO IN MATERIE STATICHE	1
FUNZIONARIO INFORMATICO	4
INGEGNERE	5
INGEGNERE/ARCHITETTO	8
ISTR.DIRETTIVO INFORMATICO	12
ISTRUTTORE DIRETT.AMM.VO	16
Totale	125

- Fra coloro (il 56% del campione-158 casi) che gestiscono collaboratori il numero medio di persone gestite risulta essere pari a 4

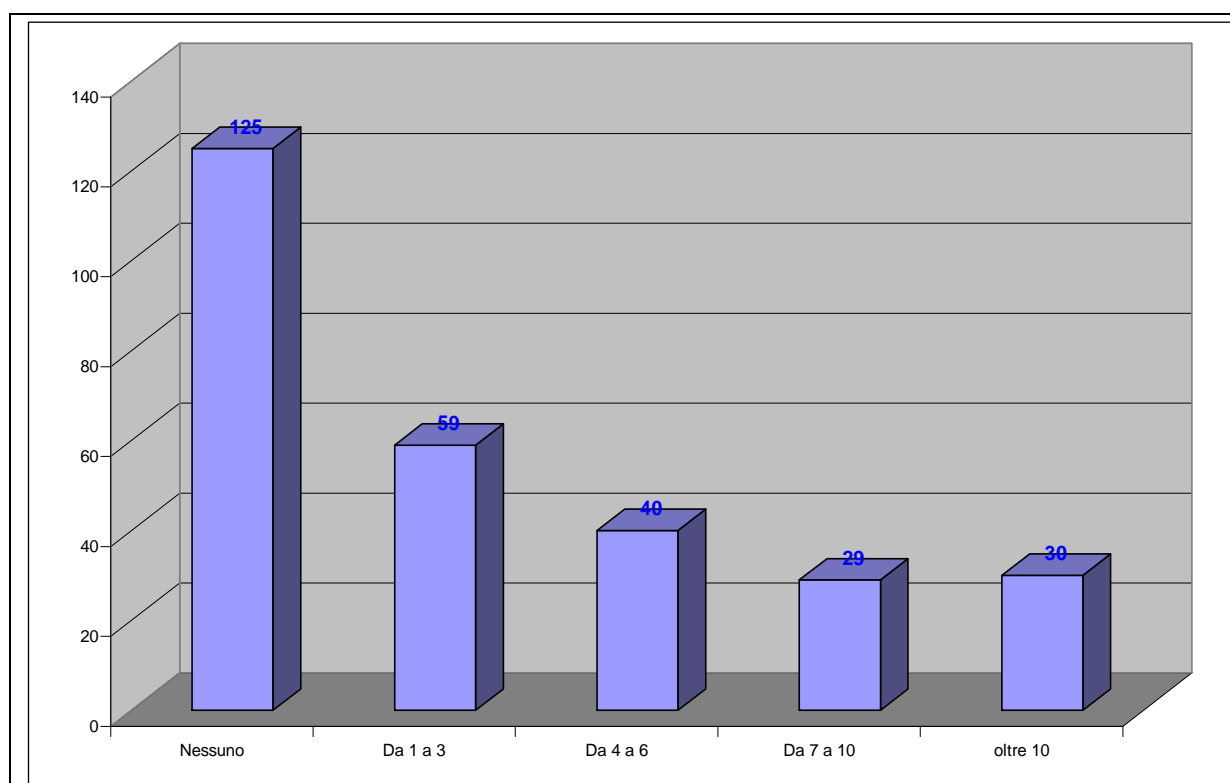
Di tali 158 casi, il 62 % (99 casi di cui 56 D1 e di 43 D3) gestisce almeno 4 persone

Rispetto al totale dei funzionari tale incidenza si traduce nelle seguenti percentuali:

il 35% sul totale dei 283 funzionari gestisce almeno 4 persone
 Si tratta nello specifico del 30% dei D1 e del 45,8% dei D3

Quante persone dipendono direttamente da lei?

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Nessuno	n	125	98	27
	%	44,2	51,9	28,7
Da 1 a 3	n	59	35	24
	%	20,8	18,5	25,5
Da 4 a 6	n	40	27	13
	%	14,1	14,3	13,8
Da 7 a 10	n	29	19	10
	%	10,2	10,1	10,6
oltre 10	n	30	10	20
	%	10,6	5,3	21,3
Totale	n	283	189	94
	%	100	100	100



Nel dettaglio, la gestione vera e propria del personale coordinato si esplica infatti nei modi seguenti;

(si fa presente che, a tale riguardo, le percentuali riportate si riferiscono ai funzionari che hanno risposto di gestire almeno 1 persona per un totale di 158 funzionari);

- le ferie ed i permessi dei collaboratori vengono decisi autonomamente dal 42% dei funzionari (n. 67 casi);
 - oppure in collaborazione con il superiore (n. 51 casi)
 - sono circa il 25% (n. 40 casi) dei funzionari che non decidono in merito o non rispondono

Decide ferie e permessi

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Sì, autonomamente	N	67	33	34
	%	42,4	36,3	50,7
Sì, in collaborazione col mio superiore	n	51	31	20
	%	32,3	34,1	29,9
No	n	32	21	11
	%	20,3	23,1	16,4
non risponde	n	8	6	2
	%	5,1	6,6	3
Totale	n	158	91	67
	%	100	100	100

- rispetto ai 158 casi che gestiscono altre persone la maggioranza dei funzionari definisce autonomamente (55%, 87 casi) i piani di lavoro ed assegna i compiti ai collaboratori; anche ciò vale soprattutto per i D3; solo una piccola percentuale (10 casi che dicono no o non rispondono) non mette in campo decisioni in tale ambito;

d14.b Definisce i piani di lavoro e assegna i compiti:

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Sì, autonomamente	N	87	42	45
	%	55,1	46,2	67,2
Sì, in collaborazione col mio superiore	n	61	42	19
	%	38,6	46,2	28,4
No	n	6	4	2
	%	3,8	4,4	3
non risponde	n	4	3	1
	%	2,5	3,3	1,5
Totale	n	158	91	67
	%	100	100	100

- i funzionari che coordinano persone controllano e valutano i risultati dei collaboratori prevalentemente in collaborazione con il loro superiore (75 casi); 70 funzionari dichiarano di svolgere invece tale attività autonomamente di cui 37 D3 e 33 D1;

d14.c Controlla/valuta i risultati:

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Sì, autonomamente	n	70	33	37
	%	44,3	36,3	55,2
Sì, in collaborazione col mio superiore	n	75	47	28
	%	47,5	51,6	41,8
No	N	11	10	1
	%	7	11	1,5
non risponde	N	2	1	1
	%	1,3	1,1	1,5
Totale	N	158	91	67
	%	100	100	100

4. gli interventi di formazione per i collaboratori vengono decisi prevalentemente dai funzionari in collaborazione col proprio superiore (72 casi); il 33% dei funzionari di categoria D1 non decide in merito (30 casi che dicono no o non rispondono) così come il 13% dei funzionari di categoria D3 (9 casi che dicono no o non rispondono); decide autonomamente in tale ambito il 30% dei funzionari (47 casi);

d14.d Propone iniziative di formazione:

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Sì, autonomamente	N	47	19	28
	%	29,7	20,9	41,8
Sì, in collaborazione col mio superiore	N	72	42	30
	%	45,6	46,2	44,8
No	N	35	28	7
	%	22,2	30,8	10,4
non risponde	n	4	2	2
	%	2,5	2,2	3
Totale	n	158	91	67
	%	100	100	100

5. l'articolazione dell'orario di servizio dei collaboratori è prevalentemente di competenza del superiore; la decide autonomamente il 22% dei funzionari (35 casi); non la decide il 50,6% dei D1 (46 casi che dicono no o non rispondono) e il 32,9% dei D3 (22 casi che dicono no o non rispondono);

d14.e Propone l'articolazione dell'orario di servizio:

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Sì, autonomamente	N	35	19	16
	%	22,2	20,9	23,9
Sì, in collaborazione col mio superiore	N	55	26	29
	%	34,8	28,6	43,3
No	N	61	42	19
	%	38,6	46,2	28,4
non risponde	N	7	4	3
	%	4,4	4,4	4,5
Totale	N	158	91	67
	%	100	100	100

Fra coloro (158 casi) che coordinano altre risorse umane, si può dedurre che - **mediamente** rispetto ai vari items proposti:

- circa il 39% (61 casi) dei funzionari *che gestiscono risorse umane* esplica tale responsabilità in maniera autonoma
 - il 32% dei D1 (pari a 29 casi)
 - il 47,7% dei D3 (pari a 32 casi)
- rispetto *al totale di funzionari* la percentuale media complessiva è di circa 21,5%
 - il 15,3% dei D1
 - il 34% dei D3

Decide autonomamente rispetto a:

% RISPETTO AI FUNZIONARI CHE GESTISCONO ALMENO UNA PERSONA

	TOT.	D1	D3
FERIE, ECC.	42,4	36,3	50,7
PIANI DI LAVORO	55,1	46,2	67,2
RISULTATI	44,3	36,3	55,2
FORMAZIONE	29,7	20,9	41,8
ORARIO	22,2	20,9	23,9
MEDIE	38,74	32,12	47,76

SINTESI

1) Responsabilità di gestione di risorse umane

Coordinano almeno 1 persona	Il 56% dei 283 funzionari (158 casi di cui 91 D1 su 189 e 67 D3 su 94)
Numero medio di persone gestite dai 158 casi	Numero 4
Gestiscono almeno 4 persone	Il 35% (99 casi) sul totale dei funzionari
Gestiscono le persone coordinate in autonomia ovvero decidono autonomamente: <ul style="list-style-type: none">- ferie e permessi- piani di lavoro e compiti- controllo e valutazione dei risultati- iniziative di formazione- articolazione orario di servizio	Il 39% (61 casi – valore medio) di coloro che coordinano almeno una persona (ovvero il 21,5% sul totale di funzionari)

Il numero medio di persone gestite dai funzionari è 4 e una percentuale del 35% ne gestisce almeno 4 (99 casi).

Inoltre, una percentuale media del 39% (61 casi) di coloro che gestiscono almeno 1 persona afferma di gestire le risorse di cui è responsabile in autonomia.

2) Responsabilità di attività specialistiche, staff, studio e ricerca

Le attività specialistiche esercitate dai funzionari afferiscono le seguenti aree:

Nel suo lavoro quotidiano a quali aree di contenuto afferiscono le sue principali specializzazioni? (multipla)

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Organizzativa -gestionale	n	154	96	58
	%	54,4	50,8	61,7
Giuridica	n	129	89	40
	%	45,6	47,1	42,6
Tecnica	n	126	75	51
	%	44,5	39,7	54,3
Contabile - fiscale	n	85	59	26
	%	30	31,2	27,7
Informatica	n	82	52	30
	%	29	27,5	31,9
Sociale	n	62	44	18
	%	21,9	23,3	19,1
Culturale	n	48	30	18
	%	17	15,9	19,1
Pedagogica	n	25	10	15
	%	8,8	5,3	16
Comunicazione	n	6	5	1
	%	2,1	2,6	1,1
Altro	n	2	1	1
	%	0,7	0,5	1,1
Psicologica	n	2	2	
	%	0,7	1,1	
Totale	n	283	189	94
	%	254,8	245	274,5
	Risposte	721	463	258

Le aree di specializzazione in cui si sono aggregate la maggioranza delle risposte risultano quindi essere:

- l'area organizzativa –gestionale
- l'area giuridica
- l'area tecnica

Le attività specialistiche che vengono svolte dai funzionari sono per il 42% di loro (118 casi di cui 82 D1 e 36 D3) abbastanza omogenee fra loro per contenuti ed obiettivi; risultano quindi essere non omogenee per 129 casi (45,6%).

Sono attività abbastanza omogenee fra loro per contenuti ed obiettivi:

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Sì	n	118	82	36
	%	41,7	43,4	38,3
No	n	129	83	46
	%	45,6	43,9	48,9
non risponde	n	36	24	12
	%	12,7	12,7	12,8
Totale	n	283	189	94
	%	100	100	100

Sempre rispetto alle attività specialistiche, i funzionari dichiarano, nella stragrande maggioranza dei casi (circa 78% pari a 222 casi) che tali attività necessitano *frequenti aggiornamenti formativi*;

Sono attività che necessitano la messa in campo di competenze specialistiche che richiedono frequenti aggiornamenti formativi:

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Sì	n	222	143	79
	%	78,4	75,7	84
No	n	40	32	8
	%	14,1	16,9	8,5
non risponde	n	21	14	7
	%	7,4	7,4	7,4
Totale	n	283	189	94
	%	100	100	100

L'esercizio di attività di studio e ricerca – svolte al fine di fornire consulenze specialistiche al superiore - caratterizza:

- abitualmente il lavoro del 22% dei funzionari D1 (41 casi) e del 42,6% dei D3 (40 casi);
- mai il lavoro del 29,1% dei D1 (55 casi che dicono mai o non rispondono) e il 12,8% dei D3 (12 casi che dicono mai o non rispondono)

Esercita attività di studio e ricerca al fine di fornire consulenze specialistiche al suo/suoi superiore/i?

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Sì, abitualmente	n	81	41	40
	%	28,6	21,7	42,6
Talvolta	n	135	93	42
	%	47,7	49,2	44,7
No, mai	n	52	44	8
	%	18,4	23,3	8,5
non risponde	n	15	11	4
	%	5,3	5,8	4,3
Totale	N	283	189	94
	%	100	100	100

Nello specifico, tra coloro che rispondono "abitualmente" (81 casi), la maggioranza appartiene ai seguenti profili professionali:

- istruttore direttivo amm.vo (17 casi)
- capo sezione tecnico (16 casi)
- collaboratore giuridico (9 casi)
- funzionario informatico (8 casi)

Invece, tra coloro che rispondono "mai" o non rispondono (67 casi), la maggioranza appartiene ai seguenti profili professionali:

- assistente sociale (21 casi)
- istruttore direttivo amm.vo (14 casi)
- capo sezione tecnico (9 casi)

L'elaborazione di relazioni e pareri per conto dei superiori rientra **ABITUALMENTE** nel lavoro di circa il 36% dei funzionari (101 casi);
TALVOLTA viene svolta tale attività dal 43% (122 casi).

d17.b Elabora relazioni/pareri per conto del suo/suoi superiori?

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Sì, abitualmente	n	101	64	37
	%	35,7	33,9	39,4
Talvolta	n	122	81	41
	%	43,1	42,9	43,6
No, mai	n	52	39	13
	%	18,4	20,6	13,8
non risponde	n	8	5	3
	%	2,8	2,6	3,2
Totale	n	283	189	94
	%	100	100	100

Esempi di queste attività sono riportati nei questionari; in prevalenza si tratta di

- studi di fattibilità
- approfondimenti tecnici
- approfondimenti normativi
- analisi comparative

Nello specifico, tra coloro che rispondono "abituamente" (101 casi), la maggioranza appartiene ai seguenti profili professionali:

- capo sezione tecnico (22 casi)
- istruttore direttivo amm.vo (18 casi)
- assistente sociale (10 casi)
- collaboratore giuridico (7 casi)
- capo sezione attività culturali e tempo libero (6 casi)
- ingegnere/architetto (6 casi)

Invece, tra coloro che rispondono "mai" o non rispondono (60 casi), la maggioranza appartiene ai seguenti profili professionali:

- assistente sociale (10 casi)³
- istruttore direttivo amm.vo (21 casi)

³ Come si può notare i dipendenti aventi lo stesso profilo professionale di istruttore direttivo amm.vo o assistente sociale si sono distribuiti in maniera differenziata tra le risposte.

SINTESI

2) Responsabilità di attività specialistiche, staff, studio e ricerca

Funzionari che svolgono attività specialistiche non omogenee fra loro per contenuti ed obiettivi	Il 45,6% dei funzionari (129 casi) Nello specifico Il 43,9% dei D1 (83 casi) Il 48,9 % dei D3 (46 casi)
Funzionari che svolgono attività specialistiche che necessitano frequenti aggiornamenti formativi	L'80% dei funzionari (222 casi) Nello specifico Il 75,7% dei D1 (143 casi) L'84% dei D3 (79 casi)
Esercizio abituale di attività di studio e ricerca per conto del superiore	Il 28,6% dei funzionari (81 casi) Nello specifico Il 21,7% dei D1 (41 casi) il 42,6% dei D3 (40 casi)
Elaborazione abituale di relazioni e pareri per conto del superiore	Il 35,7% dei funzionari (101 casi) Nello specifico Il 33,9% dei D1 (64 casi) il 39,4% dei D3 (37 casi)

La distribuzione delle risposte suggerisce che questa classe di responsabilità è piuttosto eterogenea, nei fatti e nelle percezioni.

Sicuramente il fabbisogno di aggiornamento non costituisce una discriminante dell'operato dei funzionari.

Invece le attività di studio, ricerca e elaborazione di relazioni e pareri per conto del superiore potrebbero costituire un elemento distintivo laddove si distinguessero proprio in relazione alla loro "consuetudine" rispetto alla attività lavorativa esercitata ed al loro "contenuto professionale", tipico del ruolo dei *professionals*.

3) Responsabilità di attività di progetto

La messa in campo di progetti⁴ innovativi, che richiedono cioè ogni volta l'ideazione e l'attuazione di processi di lavoro ad hoc definisce:

- l'attività **abituale** del 42% dei funzionari (pari a 119 casi),
- l'attività **saltuaria** del 40% dei funzionari (pari a 115 casi)

d18 Nel suo lavoro lei esercita attività tendenzialmente standardizzate o opera anche attraverso la messa in campo di progetti innovativi, che richiedono cioè ogni volta l'ideazione e l'attuazione di processi di lavoro ad hoc, di cui lei è responsabile?

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Si, abitualmente	n	119	80	39
	%	42	42,3	41,5
Talvolta	n	115	71	44
	%	40,6	37,6	46,8
No, mai	n	47	37	10
	%	16,6	19,6	10,6
non risponde	n	2	1	1
	%	0,7	0,5	1,1
Totale	n	283	189	94
	%	100	100	100

⁴ laddove s'intenda per progetto quel complesso di attività che presenta le seguenti caratteristiche generali: esiste un obiettivo specifico, unico e raggiungibile; raggiungere tale obiettivo non è la (sostanziale) ripetizione di esperienze già fatte; si può predeterminare una durata (almeno teoricamente); al progetto possono essere destinate delle risorse (e in generale sono anche assegnati vincoli per il loro uso); l'insieme delle attività, necessarie a raggiungere l'obiettivo, è "sufficientemente" complesso; è necessaria una programmazione che definisca la durata temporale, l'impiego delle risorse destinate al progetto e il raggiungimento degli obiettivi parziali – definizione presente nel questionario

Tra coloro che rispondono "abituamente" (119 casi) si collocano i seguenti casi distribuiti fra i profili professionali:

Si, abitualmente	
PROFILO	VA
AGRONOMO	1
ARCHITETTO	1
ASSISTENTE SOCIALE	27
CAPO SEZ.ATT.CULT.E T.L.	12
CAPO SEZ.ATT.CULTURALI	2
CAPO SEZ.ATTIVITA'SOCIALI	2
CAPO SEZIONE TECNICO	15
COLLABORATORE GIURIDICO	5
COORD. RESP.SERV.SOCIALE	4
ESPERTO ALLESTIMENTI	1
ESPERTO BIBLIOTECARIO	1
ESPERTO IN ARTI VISIVE	1
FUNZIONARIO INFORMATICO	9
GEOLOGO	1
INGEGNERE	4
INGEGNERE/ARCHITETTO	6
ISPETTORE DI P.M.	2
ISTR.DIRETTIVO INFORMATICO	8
ISTRUTTORE DIRETT.AMM.VO	12
PEDAGOGISTA	5
TOTALE	119

Rispetto ai 234 casi complessivi interessati da tale item (chi risponde abitualmente e chi talvolta) si può affermare che:

- i progetti più frequenti tra quelli seguiti dai funzionari sono i progetti di gruppo (68%), a cui fanno seguito i progetti con altri enti e istituzioni, i progetti intersettoriali e, in ultimo, quelli individuali;

19m Se sì, si tratta in genere di: - Multipla

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Progetti di gruppo	n	160	98	62
	%	68,4	64,9	74,7
Progetti con altri enti/istituzioni, ecc.	n	124	81	43
	%	53	53,6	51,8
Progetti intersettoriali	n	119	68	51
	%	50,9	45	61,4
Progetti individuali	n	103	73	30
	%	44	48,3	36,1
non risponde	n	3	3	
	%	1,3	2	
Totale	n	234	151	83
	%	217,5	213,9	224,1
	Risposte	509	323	186

La responsabilità nei confronti dell'attività progettuale - così definita e che interessa complessivamente l'82% (**234 casi**) dei funzionari - si esplica nei seguenti modi:

1. circa il 35% di tali funzionari (84 casi) cura autonomamente l'ideazione dei progetti abitualmente; non lo fa mai il 20% (48 casi)

d20.a Cura autonomamente l'ideazione dei progetti:

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Sì, abitualmente	n	84	56	28
	%	35,9	37,1	33,7
Talvolta	n	95	61	34
	%	40,6	40,4	41
No, mai	n	48	30	18
	%	20,5	19,9	21,7
non risponde	n	7	4	3
	%	3	2,6	3,6
Totale	n	234	151	83
	%	100	100	100

2. il 25% circa di tali funzionari (60 casi) guida e coordina i gruppi dei progetti di cui è responsabile abitualmente; mai il 31,1% dei D1 (47 casi) e il 14,5% dei D3 (12 casi)

d20.b Guida e coordina dei gruppi di progetto:

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Sì, abitualmente	n	60	28	32
	%	25,6	18,5	38,6
Talvolta	n	104	68	36
	%	44,4	45	43,4
No, mai	n	59	47	12
	%	25,2	31,1	14,5
non risponde	n	11	8	3
	%	4,7	5,3	3,6
Totale	n	234	151	83
	%	100	100	100

3. Definisce abitualmente in maniera autonoma le tempistiche di realizzazione, la programmazione dei progetti di cui è responsabile il 28% circa dei 234 funzionari (65 casi); non lo fa mai il 15% circa (37 casi)

d20.c Ne definisce autonomamente le tempistiche di realizzazione, la programmazione: fa mai circa il 15% dei funzionari che lavorano anche per progetti

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Sì, abitualmente	n	65	37	28
	%	27,8	24,5	33,7
Talvolta	n	119	79	40
	%	50,9	52,3	48,2
No, mai	n	37	25	12
	%	15,8	16,6	14,5
non risponde	n	13	10	3
	%	5,6	6,6	3,6
Totale	n	234	151	83
	%	100	100	100

4. Tali funzionari curano direttamente la gestione finanziaria dei progetti di cui sono responsabili abitualmente nel 19% circa dei casi (44 casi)

d20.d Ne cura direttamente la gestione finanziaria:

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Sì, abitualmente	n	44	32	12
	%	18,8	21,2	14,5
Talvolta	n	48	23	25
	%	20,5	15,2	30,1
No, mai	n	130	89	41
	%	55,6	58,9	49,4
non risponde	n	12	7	5
	%	5,1	4,6	6
Totale	n	234	151	83
	%	100	100	100

5. Tali funzionari curano direttamente la gestione amministrativa dei progetti di cui sono responsabili abitualmente nel 18% dei casi (42 casi)

d20.e Ne cura direttamente la gestione amministrativa:

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Sì, abitualmente	n	42	29	13
	%	17,9	19,2	15,7
Talvolta	n	55	29	26
	%	23,5	19,2	31,3
No, mai	n	123	84	39
	%	52,6	55,6	47
non risponde	n	14	9	5
	%	6	6	6
Totale	n	234	151	83
	%	100	100	100

6. Tra i 234 funzionari che lavorano anche per progetti, risponde al superiore solo dei risultati finali del progetto di cui è responsabile:
- abitualmente il 35 % (82 casi); tra questi, 19 sono capo sezione tecnico, 12 istruttori direttivi amm.vi, 6 assistenti sociali, 10 funzionari cat. D1 di area culturale, 7 collaboratori giuridici, 6 coordinatori sociali, 6 ingegneri/architetti, 8 funzionari D1 e D3 di area informatica; mai invece circa il 20% (47 casi)

d20.f Risponde al suo superiore solo dei risultati finali degli stessi:

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Sì, abitualmente	N	82	55	27
	%	35	36,4	32,5
Talvolta	n	88	55	33
	%	37,6	36,4	39,8
No, mai	n	47	30	17
	%	20,1	19,9	20,5
non risponde	n	17	11	6
	%	7,3	7,3	7,2
Totale	n	234	151	83
	%	100	100	100

7. Infine, si confronta costantemente col suo superiore nello svolgimento del progetto la stragrande maggioranza dei 234 funzionari: nello specifico, lo fa abitualmente il 51% (119 casi), talvolta il 44% (104 casi);

Solo il 2% dei funzionari (5 casi) che si occupa di progetti innovativi non si confronta mai col superiore nella gestione del progetto-progetti di cui è direttamente responsabile. Di questi, 1 appartiene all'area culturale, 2 tecnica, 1 amministrativa, 1 educativa.

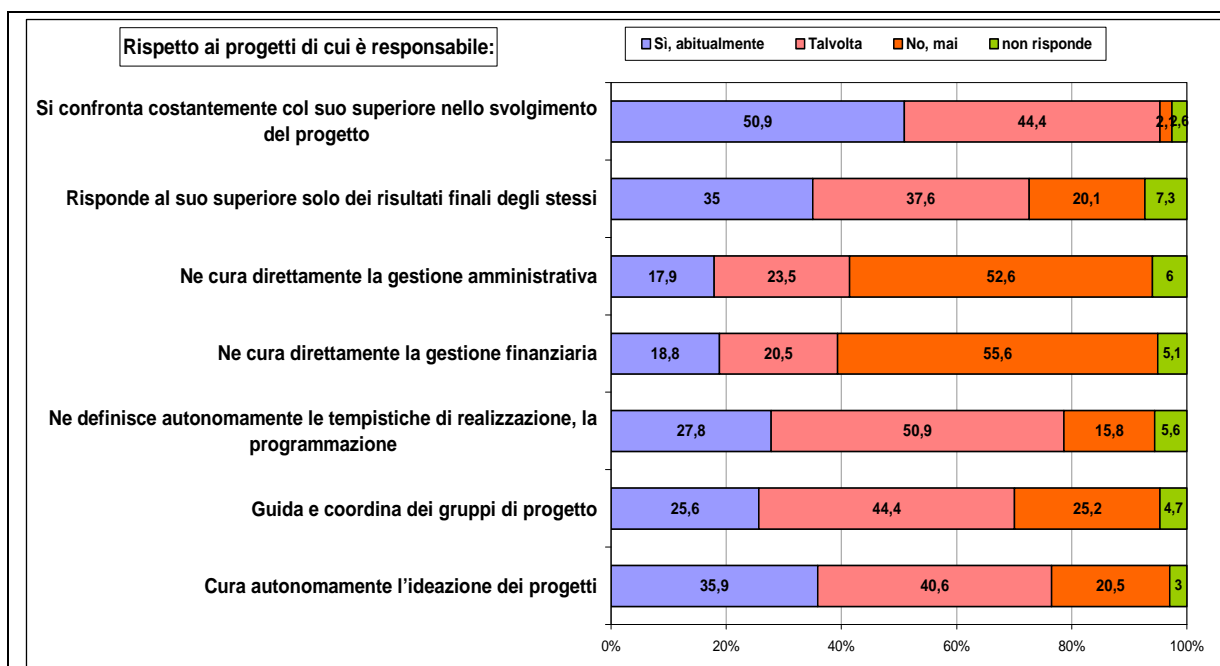
d20.g Si confronta costantemente col suo superiore nello svolgimento del progetto:

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Sì, abitualmente	N	119	71	48
	%	50,9	47	57,8
Talvolta	N	104	72	32
	%	44,4	47,7	38,6
No, mai	N	5	3	2
	%	2,1	2	2,4
non risponde	N	6	5	1
	%	2,6	3,3	1,2
Totale	N	234	151	83
	%	100	100	100

Il quadro generale si desume bene dalla tabella e dal Grafico qui riportato:

Rispetto ai progetti di cui è responsabile:

		Si, abitualmente	Talvolta	No, mai	non risponde	Totale
a Cura autonomamente l'ideazione dei progetti	N	84	95	48	7	234
	%	35,90%	40,60%	20,50%	3,00%	100,00%
b Guida e coordina dei gruppi di progetto	N	60	104	59	11	234
	%	25,60%	44,40%	25,20%	4,70%	100,00%
c Ne definisce autonomamente le tempistiche di realizzazione, la programmazione	N	65	119	37	13	234
	%	27,80%	50,90%	15,80%	5,60%	100,00%
d Ne cura direttamente la gestione finanziaria	N	44	48	130	12	234
	%	18,80%	20,50%	55,60%	5,10%	100,00%
e Ne cura direttamente la gestione amministrativa	N	42	55	123	14	234
	%	17,90%	23,50%	52,60%	6,00%	100,00%
f Risponde al suo superiore solo dei risultati finali degli stessi	N	82	88	47	17	234
	%	35,00%	37,60%	20,10%	7,30%	100,00%
g Si confronta costantemente col suo superiore nello svolgimento del progetto	N	119	104	5	6	234
	%	50,90%	44,40%	2,10%	2,60%	100,00%



In conclusione, rispetto ai 283 funzionari che hanno risposto al questionario, i dati sono quelli che si desumono dalla seguente tabella:

1) 119 casi sul totale si occupano **abitualmente** di progetti innovativi (42% sul totale);

2) di questi 119 casi, il 40% (corrispondente a circa 48 casi) rispetto ai progetti di cui detengono la responsabilità, **risponde al superiore solo dei risultati finali abitualmente**;

		Totale	d20.f Risponde al suo superiore solo dei risultati finali degli stessi			
			Si, abitualmente	Talvolta	No, mai	non risponde
Si, abitualmente	n	119	48	45	20	6
	%	100	40,3	37,8	16,8	5
Talvolta	n	115	34	43	27	11
	%	100	29,6	37,4	23,5	9,6
No, mai	n	47				
	%	100				
non risponde	n	2				
	%	100				
Totale	n	283	82	88	47	17
	%	100	35	37,6	20,1	7,3

SINTESI

3) Responsabilità di attività di progetto

		RISPONDE AL SUPERIORE SOLO DEI RISULTATI FINALI ABITUALMENTE	RISPONDE AL SUPERIORE SOLO DEI RISULTATI FINALI TALVOLTA
SI OCCUPA ABITUALMENTE DI PROGETTI INNOVATIVI	119 CASI 42% SUL TOTALE DEI FUNZIONARI (di cui 80 D1 e 39 D3)	48 casi Il 40% di 119 Il 17% del totale dei funzionari	45 casi Il 37,8% di 119 Il 16% del totale dei funzionari
SI OCCUPA TALVOLTA DI PROGETTI INNOVATIVI	115 CASI 40,6% SUL TOTALE DEI FUNZIONARI (di cui 71 D1 e 44 D3)	34 CASI Il 29,5% di 115 Il 12% del totale dei funzionari	43 CASI Il 37% DI 115 Il 15% del totale dei funzionari

***Progetto:** quel complesso di attività che presenta le seguenti caratteristiche generali: esiste un obiettivo specifico, unico e raggiungibile; raggiungere tale obiettivo non è la (sostanziale) ripetizione di esperienze già fatte; si può predeterminare una durata (almeno teoricamente); al progetto possono essere destinate delle risorse (e in generale sono anche assegnati vincoli per il loro uso); l'insieme delle attività, necessarie a raggiungere l'obiettivo, è "sufficientemente" complesso; è necessaria una programmazione che definisca la durata temporale, l'impiego delle risorse destinate al progetto e il raggiungimento degli obiettivi parziali (definizione presente nel questionario)*

La responsabilità di progetto è distribuita in maniera assai eterogenea tra i funzionari; il 42% del totale se ne occupa abitualmente, ma di questi, solo il 40% dice di farlo in piena autonomia, cioè rispondendo abitualmente dei soli risultati. In sostanza, solo il **17%** dei funzionari dice di avere piena responsabilità di progetto. Nel valutare questo dato non bisogna tuttavia dimenticare che la nozione di progetto è risultata, nel complesso, variamente interpretabile, nonostante lo sforzo di definizione presentato nel questionario.

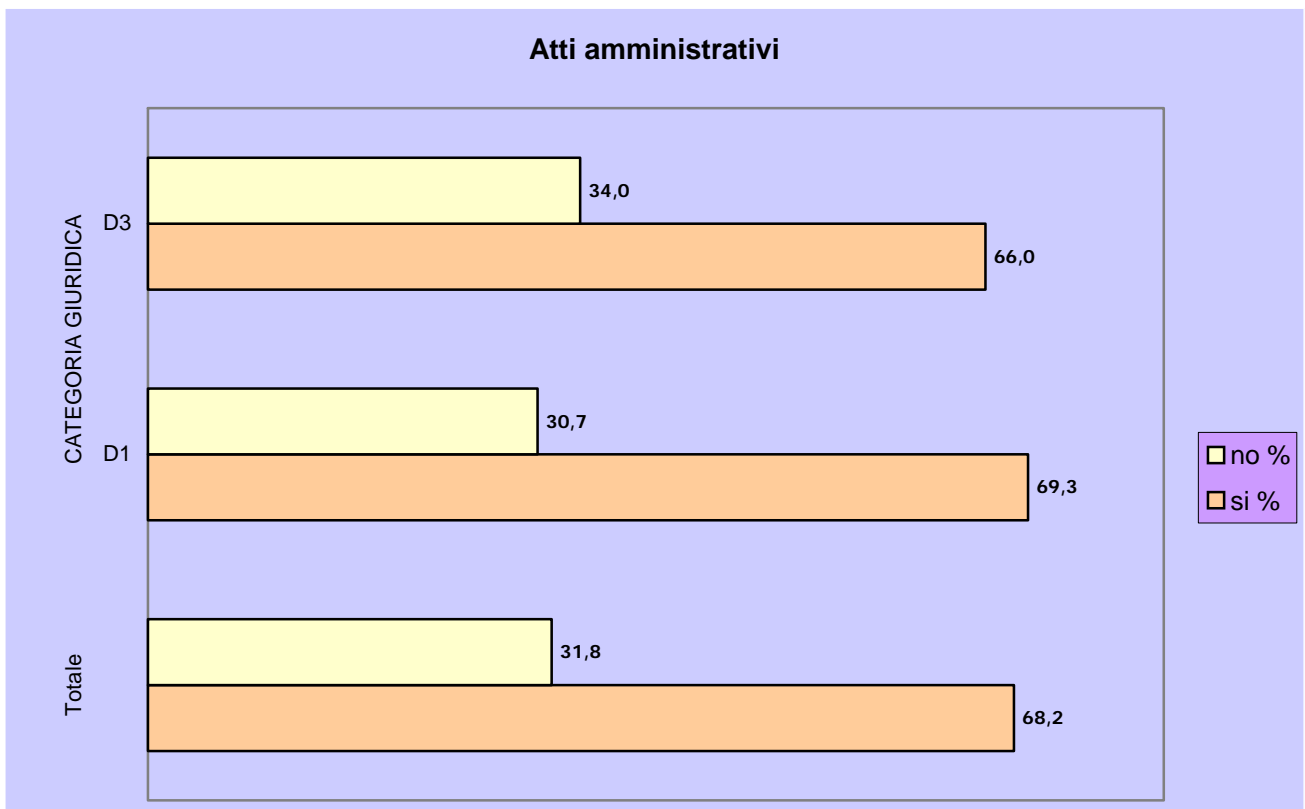
4) Responsabilità di predisposizione e controllo di atti anche complessi

La predisposizione e la stesura di attivi amministrativi caratterizza il lavoro della maggioranza dei funzionari (circa 68%).

In valori assoluti si tratta di circa 131 funzionari di categoria D1 su 189 e 62 di categoria D3 su 94 totali.

d21 La predisposizione e la stesura di atti amministrativi fa parte del suo lavoro?

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Si	n	193	131	62
	%	68,2	69,3	66
No	n	90	58	32
	%	31,8	30,7	34
Totale	n	283	189	94
	%	100	100	100



Dall'incrocio con l'area professionale a cui appartengono i funzionari in relazione al profilo si evince una concentrazione di risposte affermative nell'area amm.va, tecnica, di vigilanza e sociale.

La predisposizione e la stesura di atti amministrativi fa parte del suo lavoro?

		Totale	AREA PROFESSIONALE						
			AMM.VA	CULTURALE	EDUCATIVA	INFORMATICA	SOCIALE	TECNICA	VIGILANZA
Si	%	68,2	90	37	33,3	15,4	59,1	80	75
No	%	31,8	10	63	66,7	84,6	40,9	20	25
Totale	n	283	90	27	9	26	44	75	12
	%	100	100	100	100	100	100	100	100

Dichiarano di non occuparsi di atti amministrativi (90 casi) i funzionari dei seguenti profili professionali :

- capo sezione grafico
- esperto allestimenti
- esperto in arti visive
- esperto in comunicazione
- esperto in materie statistiche

Dichiarano invece di occuparsi di atti amm.vi i dipendenti così suddivisi per profilo professionale (valori assoluti)

		Totale	PROFILO PROFESSIONALE																												
			AGRONOMO	ARCHITTO	ASSISTENTE SOCIALE	BIOLOGO	CAPO SEZ.ATT.CULT.ETL.	CAPO SEZ.ATT.CULTURALI	CAPO SEZ.ATTIVITA' SOCIALI	CAPO SEZIONE GRAFICO	CAPO SEZIONE TECNICO	COLLABORATORE GIURIDICO	COMMISSARIO POLIZIA MUNICIPALE	COORD. RES.P.SERV. SOCIALE	ESP. IN MAT.ECON./FINANZ.	ESP.ORG.LAVOR.FORM.DEL PERSONALE	ESPERTO ALL ESTIMENTI	ESPERTO BIBLIOTECARIO	ESPERTO IN ACQUISTI	ESPERTO IN AGRICOLTURA	ESPERTO IN ARTI VISIVE	ESPERTO IN COMUNICAZIONI	ESPERTO IN MATERIE STATICHE	FUNZIONARIO INFORMATICO	GEOLOGO	INGEGNERE	INGEGNERE/ARCHITETTO	ISPETTORE DI P.M.	ISTRUTTORE INFORMATICO	ISTRUTTORE DIR. AMM.VO	PEDAGOGISTA
Sì	N	193	2	1	19	1	8	1	1		38	16	2	6	7	1		1	1	1				3	1	6	10	7	1	56	3
No	N	90			13		9	3	1	2	10	2		4	1		1				1	1	1	11		1	3	3	11	6	6
Tot	N	283	2	1	32	1	17	4	2	2	48	18	2	10	8	1	1	1	1	1	1	1	14	1	7	13	10	12	62	9	

Tra coloro che si occupano di atti amministrativi le **tipologie** complessivamente prevalenti sono le seguenti:

Tra i funzionari di categoria D1 che si occupano di atti amm.v (tot. 131 casi), i verbali risultano essere gli atti più seguiti: se ne occupa il 52% (68 casi) (che corrisponde al 36% sul totale dei d1 che hanno risposto). Si tratta in genere di verbali di gara, verbali di polizia giudiziaria, verbali legati ai LL.PP. (collaudo, ecc.).

Seguono poi i moduli (ad esempio modulistica dei servizi sociali di richieste varie – attivazione di servizi ecc. – modulistica dell’area tecnica relativa alle pratiche di inizio e fine lavori, altri moduli di richieste varie. Moduli di richieste varie quali ferie, stampati, ecc.), le delibere, le determinazioni.

In ultimo vi sono invece le ordinanze, le relazioni, i regolamenti ed i bandi di gara.

CATEGORIA D1

	D1- v.a.	% sul tot.risp.affermative – 131 casi totali	% sul totale D1- 189
VERBALI	68	51,9	36,0
MODULI DI RICHIESTE VARIE, ATTESTAZIONI, ECC.⁵	63	48,1	33,3
DELIBERE	60	45,8	31,7
DETERMINAZIONI	54	41,2	28,6
DISPOSIZIONI DI LIQUIDAZIONE	49	37,4	25,9
CERTIFICATI	46	35,1	24,3
CONVENZIONI	46	35,1	24,3
APPALTI E CAPITOLATI	43	32,8	22,8
AUTORIZZAZIONI	32	24,4	16,9
CONTRATTI	27	20,6	14,3
ACCORDI	27	20,6	14,3
PROTOCOLLI D’INTESA	26	19,8	13,8
BANDI DI GARA	26	19,8	13,8
REGOLAMENTI	20	15,3	10,6
ALTRO	19	14,5	10,1
RELAZIONI SULLA CASISTICA*⁶	11	8,4	5,8
ORDINANZE*	2	1,5	1,1

Tra i 62 funzionari di categoria D3 che si occupano di atti amm.vi, gli atti maggiormente seguiti sono le delibere: se ne occupa il 53% (33 casi) - che corrisponde al 35% sul totale dei D3; seguono le determinazioni, le convenzioni, le disposizioni di liquidazione.

⁵ Si fa presente che, da una disamina della risposte “aparte” si evince che con la voce moduli sono state intese cose anche differenti quali o moduli di richieste ferie, i moduli con cui vengono ordinari gli stampati, e atti amm.vi veri e propri quali attestazioni di varia natura, ecc.

⁶ Si fa presente che le relazioni sulla casistica e le ordinanze sino stati inseriti quali specificazioni della voce “atro”

CATEGORIA D3

	D3 – va	% sul tot.risp.affermative – 62 CASI	% sul totale D3- 94
DELIBERE	33	53,2	35,1
DETERMINAZIONI	32	51,6	34,0
CONVENZIONI	31	50,0	33,0
DISPOSIZIONI DI LIQUIDAZIONE	30	48,4	31,9
VERBALI	24	38,7	25,5
APPALTI E CAPITOLATI	24	38,7	25,5
REGOLAMENTI	22	35,5	23,4
CERTIFICATI	21	33,9	22,3
ACCORDI	19	30,6	20,2
MODULI DI RICHIESTE VARIE, ATTESTAZIONI, ECC.	18	29,0	19,1
BANDI DI GARA	16	25,8	17,0
CONTRATTI	15	24,2	16,0
PROTOCOLLI D'INTESA	15	24,2	16,0
AUTORIZZAZIONI	15	24,2	16,0
ALTRO	10	16,1	10,6
ORDINANZE	3	4,8	3,2

I 193 funzionari che si occupano di atti amministrativi lo fanno attraverso differenti **modalità**:

- ne curano direttamente la stesura
- ne supervisionano la stesura
- li firmano direttamente

Per ciascuna tipologia di atto amministrativo i funzionari interessati a tale attività hanno risposto come segue:

Regolamenti: tra coloro che svolgono tale attività (tot. 42 casi) la maggioranza (33 casi) ne cura direttamente la stesura; in 9 ne supervisionano la stesura

d22.a_1 Regolamenti:

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Ne cura direttamente la stesura	n	33	14	19
	%	78,6	70	86,4
Ne supervisiona la stesura	n	9	6	3
	%	21,4	30	13,6
Totale	n	42	20	22
	%	100	100	100

Delibere: tra coloro che svolgono tale attività (tot. 93 casi) la maggioranza ne cura direttamente la stesura (63 casi)

d22.b_1 Delibere:

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Ne cura direttamente la stesura	n	63	44	19
	%	67,7	73,3	57,6
Ne supervisiona la stesura	n	30	16	14
	%	32,3	26,7	42,4
Totale	n	93	60	33
	%	100	100	100

Determinazioni: tra coloro che svolgono tale attività (tot. 86 casi) la maggioranza dei D1 ne cura direttamente la stesura (33 casi); ne supervisionano la stesura 17 casi di D3; le firmano in 3 casi: 1 capo sezione tecnico e 2 collaboratori giuridici

d22.c_1 Determinazioni:

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Ne cura direttamente la stesura	n	46	33	13
	%	53,5	61,1	40,6
Ne supervisiona la stesura	n	37	20	17
	%	43	37	53,1
Li firma direttamente lei (se non di competenza degli organi politici)	n	3	1	2
	%	3,5	1,9	6,3
Totale	n	86	54	32
	%	100	100	100

Disposizioni di liquidazione: tra coloro che svolgono tale attività (tot. 49 D1 e 30 D3) la maggioranza ne supervisiona la stesura; le firmano in 5 casi: 1 architetto, 1 capo sez. tecnico, 3 collaboratori giuridici;

d22.d_1 Disposizioni di liquidazione:

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Ne cura direttamente la stesura	n	22	17	5
	%	27,8	34,7	16,7
Ne supervisiona la stesura	n	52	31	21
	%	65,8	63,3	70
Li firma direttamente lei (se non di competenza degli organi politici)	n	5	1	4
	%	6,3	2	13,3
Totale	n	79	49	30
	%	100	100	100

Contratti: tra coloro che svolgono tale attività (tot. 27 D1 e 15 D3) la maggioranza dei D1 (16 casi) ne cura direttamente la stesura; ne supervisionano la stesura 9 D3;

d22.e_1 Contratti

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Ne cura direttamente la stesura	n	22	16	6
	%	52,4	59,3	40
Ne supervisiona la stesura	n	20	11	9
	%	47,6	40,7	60
Totale	n	42	27	15
	%	100	100	100

Appalti e capitolati: tra coloro che svolgono tale attività (tot. 43 D1 e 24 D3) la maggioranza ne cura direttamente la stesura; li firmano in 16 casi; 1 agronomo, 5 ing./architetti, 10 D1 capo sezione tecnici

d22.f_1 Appalti/capitolati:

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Ne cura direttamente la stesura	n	39	27	12
	%	58,2	62,8	50
Ne supervisiona la stesura	n	12	6	6
	%	17,9	14	25
Li firma direttamente lei (se non di competenza degli organi politici)	n	16	10	6
	%	23,9	23,3	25
Totale	n	67	43	24
	%	100	100	100

Accordi: tra coloro che svolgono tale attività (tot. 27 D1 e 19 D3) la maggioranza ne cura direttamente la stesura (20 D1 e 14 dei D3); li firmano 2 casi: 2 capo sez. tecnici

d22.g_1 Accordi:

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Ne cura direttamente la stesura	n	34	20	14
	%	73,9	74,1	73,7
Ne supervisiona la stesura	n	10	5	5
	%	21,7	18,5	26,3
Li firma direttamente lei (se non di competenza degli organi politici)	n	2	2	
	%	4,3	7,4	
Totale	n	46	27	19
	%	100	100	100

Protocolli d'intesa: tra coloro che svolgono tale attività (tot. 26 D1 e 15 D3) la maggioranza ne cura direttamente la stesura (18 D1 e 10 D3);

d22.h_1 Protocolli d'intesa:

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Ne cura direttamente la stesura	n	28	18	10
	%	68,3	69,2	66,7
Ne supervisiona la stesura	n	13	8	5
	%	31,7	30,8	33,3
Totale	n	41	26	15
	%	100	100	100

Convenzioni: tra coloro che svolgono tale attività (tot. 46 D1 e 31 D3) la maggioranza ne cura direttamente la stesura (82,6% dei D1 e 67,7% dei D3);

d22.i_1 Convenzioni:

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Ne cura direttamente la stesura	n	59	38	21
	%	76,6	82,6	67,7
Ne supervisiona la stesura	n	18	8	10
	%	23,4	17,4	32,3
Totale	n	77	46	31
	%	100	100	100

Autorizzazioni: tra coloro che svolgono tale attività (tot. 32 D1 e 15 D3) la maggioranza ne cura direttamente la stesura (20 D1 e 6 D3); li firmano 10 casi: 1 D1 capo sez. att.culturali e tempo libero, 3 D1 tecnici, 1 coordinatore responsabile serv. sociali, 1 esp. in materie economico/finanziarie, 2 D1 amm.vi, 1 pedagoga, 1 ingegnere

d22.j_1 Autorizzazioni:

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Ne cura direttamente la stesura	n	26	20	6
	%	55,3	62,5	40
Ne supervisiona la stesura	n	11	6	5
	%	23,4	18,8	33,3
Li firma direttamente lei (se non di competenza degli organi politici)	n	10	6	4
	%	21,3	18,8	26,7
Totale	n	47	32	15
	%	100	100	100

Verbali: tra coloro che svolgono tale attività (tot. 68 D1 e 24 D3) la maggioranza ne cura direttamente la stesura (41 D1 e 10 D3); li firmano in 21 casi dei D1 e 6 casi di D3; 4 ing.arch., 13 D1 capo sez. tecnico, 4 assistenti sociali, 2 esp.economici, 4 D1 amm.vi; si tratta in genere di verbali legati ai LLPP (collaudo ecc.), di verbali di gara, di verbali di polizia giudiziaria.

d22.k_1 Verbali:

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Ne cura direttamente la stesura	N	51	41	10
	%	55,4	60,3	41,7
Ne supervisiona la stesura	n	14	6	8
	%	15,2	8,8	33,3
Li firma direttamente lei (se non di competenza degli organi politici)	n	27	21	6
	%	29,3	30,9	25
Totale	N	92	68	24
	%	100	100	100

Bandi di gara: tra coloro che svolgono tale attività (tot. 26 D1 e 16 D3) la maggioranza ne cura direttamente la stesura (17 D1 e 10 D3); li firmano 2 casi: 1 D1 capo sez.tecnico, 1 D1 amm.vo

d22.l_1 Bandi di gara:

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Ne cura direttamente la stesura	n	27	17	10
	%	64,3	65,4	62,5
Ne supervisiona la stesura	n	13	7	6
	%	31	26,9	37,5
Li firma direttamente lei (se non di competenza degli organi politici)	n	2	2	
	%	4,8	7,7	
Totale	n	42	26	16
	%	100	100	100

Certificati: tra coloro che svolgono tale attività (tot. 46 D1 e 21 D3) la maggioranza ne cura direttamente la stesura (23 D1); ne supervisiona invece la stesura 8 D3; li firmano 21 casi; 3 ing.arch., 5 ass.sociali, 6 D1 tecnici, 2 collaboratori giuridici, 1 commissario di PM, 1 coordinatore sociale, 1 esp. Org.ne, 2 D1 amm.vi

d22.m_1 Certificati:

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Ne cura direttamente la stesura	n	28	23	5
	%	41,8	50	23,8
Ne supervisiona la stesura	n	18	10	8
	%	26,9	21,7	38,1
Li firma direttamente lei (se non di competenza degli organi politici)	n	21	13	8
	%	31,3	28,3	38,1
Totale	n	67	46	21
	%	100	100	100

Moduli di richieste varie, attestazioni, ecc: tra coloro che svolgono tale attività (tot. 63 D1 e 18 D3) la maggioranza in ne cura direttamente la stesura (43 D1 e 7 D3); li firmano 14 casi: 1 architetto, 9 assistenti sociali, 2 D1 tecnici, 1 coordinatore sociale, 1 esp.org.ne

d22.n_1 Moduli di richieste varie, attestazioni :

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Ne cura direttamente la stesura	n	50	43	7
	%	61,7	68,3	38,9
Ne supervisiona la stesura	n	17	9	8
	%	21	14,3	44,4
Li firma direttamente lei (se non di competenza degli organi politici)	n	14	11	3
	%	17,3	17,5	16,7
Totale	n	81	63	18
	%	100	100	100

Relazioni sulla casistica: tra coloro che svolgono tale attività (tot. 11 D1) la maggioranza firma direttamente l'atto (7 assistenti sociali)

d22.p_1 Relazioni sulla casistica:

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA
			D1
Ne cura direttamente la stesura	n	3	3
	%	27,3	27,3
Li firma direttamente lei (se non di competenza degli organi politici)	n	7	7
	%	63,6	63,6
non risponde	n	1	1
	%	9,1	9,1
Totale	n	11	11
	%	100	100

Ordinanze: coloro che svolgono tale attività (tot. 2 D1 e 3 D3) curano direttamente la stesura dello stesso.

d22.q_1 Ordinanze:

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Ne cura direttamente la stesura	n	5	2	3
	%	100	100	100
Totale	n	5	2	3
	%	100	100	100

La tabella seguente indica - *per ogni tipologia di atto* - la distribuzione - in valore percentuale - fra le modalità di intervento sugli atti

Rispetto alle 17 tipologie elencate, per 15 prevale la concentrazione nella modalità "Ne cura direttamente la stesura"

Prevale invece la modalità “ne supervisiona la stesura” per quanto attiene le disposizioni di liquidazione

Prevale invece la modalità “firma direttamente” per quanto attiene le relazioni al tribunale

Modalità		Ne cura direttamente la stesura	Ne supervisiona la stesura	Li firma direttamente lei (se non di competenza degli organi politici)	non risponde	Totale
Atti						
Relazioni al tribunale		27,3		63,6	9,10	100
Disposizioni di liquidazione	%	27,8	65,8	6,3		100
Certificati	%	41,8	26,9	31,3		100
Altro	%	42,6	23,4	31,9	2,1	100
Contratti	%	52,4	47,6			100
Determinazioni	%	53,5	43	3,5		100
Autorizzazioni	%	55,3	23,4	21,3		100
Verbali vari	%	55,4	15,2	29,3		100
Appalti/capitolati	%	58,2	17,9	23,9		100
Moduli di richieste varie, attestazioni	%	61,7	21	17,3		100
Bandi di gara	%	64,3	31	4,8		100
Delibere	%	67,7	32,3			100
Protocolli	%	68,3	31,7			100
Accordi	%	73,9	21,7	4,3		100
Convenzioni	%	77,6	22,4			100
Regolamenti	%	78,6	21,4			100
Ordinanze		100				100

Sempre in merito alle modalità con cui i funzionari operano sugli atti, dalla elaborazione seguente si ottiene un quadro generale delle risposte in valore assoluto, date dai funzionari rispetto ad ogni voce indicata dal questionario.

Inoltre, viene indicata, per ciascun atto, la percentuale sul totale di funzionari di ciascuna modalità di intervento.

	Ne curano direttamente la stesura				ne supervisionano la stesura				Firmano direttamente			
	v.a.				v.a.				v.a.			
	D1	D3	tot	% sul totale dei funzionari	D1	D3	tot	% sul totale dei funzionari	D1	D3	tot	% sul totale dei funzionari
DELIBERE	44	19	63	22,3	16	14	30	10,6			0	0,0
CONVENZIONI	38	21	59	20,8	8	10	18	6,4			0	0,0
VERBALI VARI	41	10	51	18,0	6	8	14	4,9	21	6	27	9,5
MODULI DI RICHIESTE VARIE ATTESTAZIONI	43	7	50	17,7	9	8	17	6,0	11	3	14	4,9
DETERMINAZIONI	33	13	46	16,3	20	17	37	13,1	1	2	3	1,1
APPALTI E CAPITOLATI	27	12	39	13,8	6	6	12	4,2	10	6	16	5,7
ACCORDI	20	14	34	12,0	5	5	10	3,5	2		2	0,7
REGOLAMENTI	14	19	33	11,7	6	3	9	3,2			0	0,0
PROTOCOLLI	18	10	28	9,9	8	5	13	4,6			0	0,0
CERTIFICATI	23	5	28	9,9	10	8	18	6,4	13	8	21	7,4
BANDI DI GARA	17	10	27	9,5	7	6	13	4,6	2		2	0,7
AUTORIZZAZIONI	20	6	26	9,2	6	5	11	3,9	6	4	10	3,5
DISPOSIZIONI DI LIQUIDAZIONE	17	5	22	7,8	31	21	52	18,4	1	4	5	1,8
CONTRATTI	16	6	22	7,8	11	9	20	7,1			0	0,0
ORDINANZE	2	3	5	1,8			0	0,0			0	0,0
RELAZIONI AL TRIBUNALE	3		3	1,1			0	0,0	7		7	2,5

Sul totale dei funzionari, la percentuale maggiore di coloro che firmano - riferita ad ogni singolo atto - è il 9,5% dichiarato rispetto ai verbali (27 casi): in prevalenza si tratta di capo sezione tecnici - 13 - casi a cui seguono le assistenti sociali (4 casi).

d22.k_1 Verbali:

	Totale	PROFILO PROFESSIONALE													
		ARCHITETTO	ASSISTENTE SOCIALE	BIOLOGO	CAPO SEZ.ATT.CULTURALI	CAPO SEZIONE TECNICO	COLLABORATORE GIURIDICO	COMMISSARIO Di PM	COORD. RESP.SERV.SOCIALE	ESP.IN MAT.ECON/FINANZ.	ESPERTO IN ACQUISTI	INGEGNERE	INGEGNERE/ARCHITETTO	ISPETTORE DI P.M.	ISTRUTTORE DIRETT.AMM.VO
Li firma direttamente lei (se non di competenza degli organi politici)	n	27	1	4		13				2	2	1		4	

SINTESI:
**4) Responsabilità di predisposizione e controllo
di atti anche complessi**

Funzionari che si occupano di atti amministrativi	Il 68% dei funzionari dell'ente (131 casi cat. D1 e 62 casi categoria D3)			
Prevale la modalità "Ne cura direttamente la stesura"	15 tipologie di atti su 17			
Firmano i seguenti atti	N.casi in valori assoluti			
	D1	D3	tot	% sul totale dei funzionari
DELIBERE	0	0	0	0,0
CONVENZIONI	0	0	0	0,0
VERBALI VARI	21	6	27	9,5
MODULI DI RICHIESTE VARIE ATTESTAZIONI	11	3	14	4,9
DETERMINAZIONI	1	2	3	1,1
APPALTI E CAPITOLATI	10	6	16	5,7
ACCORDI	2	0	2	0,7
REGOLAMENTI	0	0	0	0,0
PROTOCOLLI	0	0	0	0,0
CERTIFICATI	13	8	21	7,4
BANDI DI GARA	2		2	0,7
AUTORIZZAZIONI	6	4	10	3,5
DISPOSIZIONI DI LIQUIDAZIONE	1	4	5	1,8
CONTRATTI	0	0	0	0,0
ORDINANZE	0	0	0	0,0
RELAZIONI AL TRIBUNALE	7	0	7	2,5

Quasi il 70% dei funzionari del Comune di Modena cura direttamente la stesura di (quasi tutti i tipi di) atti amministrativi. Invece, gli atti su cui dichiarano di apporre la firma sono principalmente verbali, certificati, appalti e capitolati, moduli di richiesta e autorizzazioni. Nessun funzionario ha dichiarato di firmare Delibere, Convenzioni, Regolamenti, Protocolli, Contratti e Ordinanze. La partecipazione alla predisposizione e al controllo di atti anche complessi non appare una dimensione dell'attività in grado di differenziare sensibilmente l'operato dei funzionari.

I casi di apposizione di firma sono comunque da verificare, soprattutto laddove appaiono poco verosimili come nel caso dei bandi di gara o delle determinazioni.

5) Responsabilità di processo nella istruzione dei procedimenti amministrativi

La percentuale dei funzionari che si occupa almeno di un procedimento è pari a al 68% (193 casi⁷) sul totale dei funzionari.

48 funzionari dichiarano di non seguire alcun procedimento amm.vo:

42 funzionari non rispondono a tale quesito.

Il numero medio di procedimenti seguiti è compreso fra il 4 e il 5.

Per quanto concerne invece le modalità di intervento rispetto ai procedimenti amm.vi, si registra quanto segue:

		Almeno 1 procedimento	Nessuno	non risponde	Totale
E' responsabile del procedimento ai sensi della L.241/1990	N	26	168	89	283
	%	9,30%	59,40%	31,40%	100,00%
Redige autonomamente il provvedimento finale	N	90	111	82	283
	%	31,80%	39,20%	29,00%	100,00%
Ne supervisiona l'istruttoria	N	87	113	83	283
	%	30,70%	39,90%	29,30%	100,00%
Ne cura direttamente l'istruttoria	N	147	78	58	283
	%	51,90%	27,60%	20,50%	100,00%
Collabora col suo superiore nella istruttoria del procedimento	N	160	66	57	283
	%	56,60%	23,30%	20,10%	100,00%

Tra i 26 casi di coloro che dichiarano di essere responsabili del procedimento ai sensi di legge, vi sono 13 assistenti sociali, 2 tecnici D1, 4 collaboratori giuridici, 2 ingegneri, 5 D1 amministrativi

A tale riguardo, si fa presente che nell'elenco dei procedimenti amm.vi dell'ente alcune di questi casi trovano riscontro e nello specifico: alcuni funzionari D1 del settore cultura, i D1 amm.vi responsabili di circoscrizione, alcuni D3 e D1 amm.,vi del Settore Istruzione, i tecnici responsabili del procedimento delle singole opere (ad esempio per autorizzazione ai subappalti e installazione di segnaletica), i alcuni funzionari delegati del servizio anagrafe. Mancano invece nell'elenco il riferimento alle assistenti sociali come responsabili di procedimenti. Sono altresì indicati come responsabili di procedimento i funzionari della P.M. responsabili di unità operative complesse (per ordinanze, autorizzazioni, nulla osta).

Tenendo conto che la domanda qui esaminata prevedeva risposte multiple, si può, con tale avvertenza, considerare che: tra i 90 casi di coloro che redigono autonomamente il provvedimento finale, la maggioranza (28 casi) sono D1 dell'area amm.va, poi vi sono 16 D3 di area amm.va, 12 capo sezione tecnico, 7 funzionari di area vigilanza, 10 D3 di area tecnica.

⁷ Lo stesso valore totale di 193 casi si registra nelle risposta affermativa inerente gli atti amm.vi

Tra gli 87 casi di coloro che supervisionano l'istruttoria vi sono 28 D1 amm.vi, 18 capo sezione tecnici, 12 collaboratori giuridici, 5 coordinatori sociali, 5 esperti economici, 5 ispettori e 1 commissario, ecc.

Di che procedimenti si tratta?

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Risposte a segnalazione, istanze, esposti, domande dei cittadini, ecc.	n	124	88	36
	%	64,2	66,2	60
Formulazione di pareri	n	93	68	25
	%	48,2	51,1	41,7
Attuazione di accertamenti, controlli	n	77	59	18
	%	39,9	44,4	30
Rilascio di dichiarazioni varie	n	70	50	20
	%	36,3	37,6	33,3
Erogazione di contributi, sussidi, ecc.	n	61	48	13
	%	31,6	36,1	21,7
Procedimenti autorizzatori (nulla osta, ecc.)	n	58	38	20
	%	30,1	28,6	33,3
Rilascio attestati e certificazioni	n	58	41	17
	%	30,1	30,8	28,3
Accesso atti	n	57	41	16
	%	29,5	30,8	26,7
Rilascio modulistica varia	n	56	48	8
	%	29	36,1	13,3
Altro	n	38	19	19
	%	19,7	14,3	31,7
Rilascio di concessioni	n	33	25	8
	%	17,1	18,8	13,3
Provvedimenti sanzionatori	n	30	19	11
	%	15,5	14,3	18,3
Formulazione di provvedimenti ordinatori	n	24	12	12
	%	12,4	9	20
Formulazione di graduatorie	n	20	16	4
	%	10,4	12	6,7
Emissione di ordinanze	n	19	14	5
	%	9,8	10,5	8,3
Procedure di recupero crediti	n	18	12	6
	%	9,3	9	10
Erogazione di rimborsi, risarcimenti, ecc.	n	16	13	3
	%	8,3	9,8	5
Rilascio certificati di servizio	n	13	11	2
	%	6,7	8,3	3,3
Procedure espropriative	n	12	10	2
	%	6,2	7,5	3,3
Iscrizioni e cancellazioni anagrafiche	n	2	2	
	%	1	1,5	
non risponde	n	2		2
	%	1		3,3
Totale	n	193	133	60
	%	456,5	476,7	411,7

	Risposte	881	634	247
--	----------	-----	-----	-----

Rispetto alle tipologie di procedimenti indicati, quelli indicati più frequentemente sono:

- le risposte a segnalazione, istanze, esposti, domande (124 casi)
 - le formulazione di pareri (93 casi)
 - l'Attuazione di accertamenti, controlli (77 casi)
 - il rilascio di dichiarazioni varie (70 casi)
 - erogazione di contributi, sussidi, ecc. (61 casi)
 - procedimenti autorizzatori (nulla osta, ecc.) (58 casi)
 - rilascio attestati e certificazioni (58 casi)
 - accesso atti (57 casi)
 - rilascio modulistica varia (56 casi)

Nella voce "altro" in generale non vengono indicati dei procedimenti veri e propri ma parti di un procedimento (relazioni, atti contabili, accertamenti, ecc.)

SINTESI

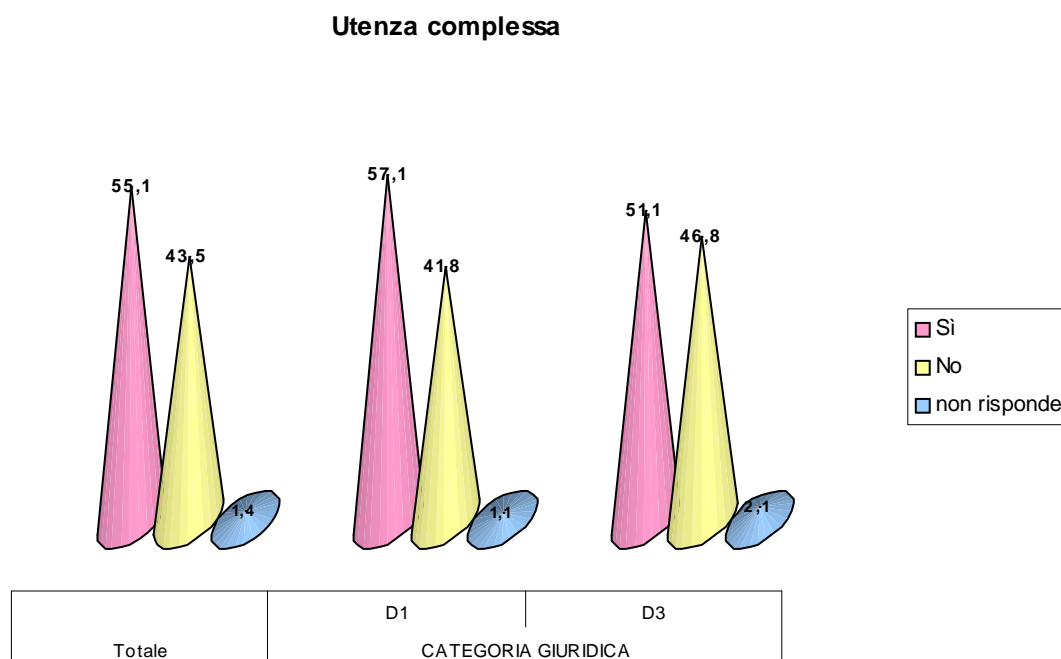
5) Responsabilità di processo nella istruzione dei procedimenti amministrativi

Funzionari che si occupano di almeno un procedimento amm.vo	Il 68% dei funzionari dell'ente (193 casi di cui 133 D1 e 60 D3)
Numero medio di procedimenti seguiti	4-5
Tipologia prevalente di procedimento/i seguito/i	risposte a segnalazioni, istanze, esposti, domande dei cittadini (124 casi)
Responsabili del procedimento	26 casi
Redigono autonomamente il provvedimento finale	90 casi

Una percentuale pari al 9% dei funzionari dichiara di essere Responsabile di procedimento. Ipotizzando che il Responsabile di procedimento rediga autonomamente il provvedimento finale, stando alle risposte raccolte si dovrebbe affermare che **circa il 20%** dei funzionari ha piena responsabilità di processo nella istruzione dei procedimenti amministrativi. Tuttavia i casi suddetti non coincidono sempre con l'individuazione dei responsabili di procedimento contenuta nell' Elenco dei procedimenti amm.vi del Comune di Modena

6) Responsabilità di attività a forte impatto diretto con l'utenza e di relazioni con altri soggetti esterni

La maggioranza dei funzionari che hanno risposto dichiara di avere contatti diretti con una tipologia di utenza particolarmente difficile e complessa (il 55% pari a 156 casi di cui 108 D1 e 48 D3).



Tra questi 156 casi:

- in prevalenza (59% - 60 D1 e 32 D3) i funzionari che hanno contatti con un'utenza complessa gestiscono i casi problematici in collaborazione con il superiore.
- il 30,8% (37 D1 e 11 D3) circa gestisce in autonomia – da solo - i casi più problematici; tra questi 48 casi vi sono: 11 assistenti sociali, 7 capo sezione tecnici, 7 ispettori, 7 D1 amm.vi., 4 D1 area culturale, 4 funzionari informatici, 3 coordinatori sociali.

L'interpretazione di "utenza complessa" è deducibile dagli esempi riportati dai funzionari nella risposta aperta:

- utenza con problematiche socio-sanitarie
- utenza che tratta temi complessi (quali le pratiche edilizie, problemi urbanistici vari,
- utenza straniera
- enti esterni (tribunale, questura, comitati, ecc.)

d27. I casi più problematici li gestisce direttamente lei?

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Sì, da solo	n	48	37	11
	%	30,8	34,3	22,9
Sì, ma in collaborazione con un mio superiore	n	92	60	32
	%	59	55,6	66,7
No, non li gestisco	n	1	1	
	%	0,6	0,9	
non risponde	n	15	10	5
	%	9,6	9,3	10,4
Totale	n	156	108	48
	%	100	100	100

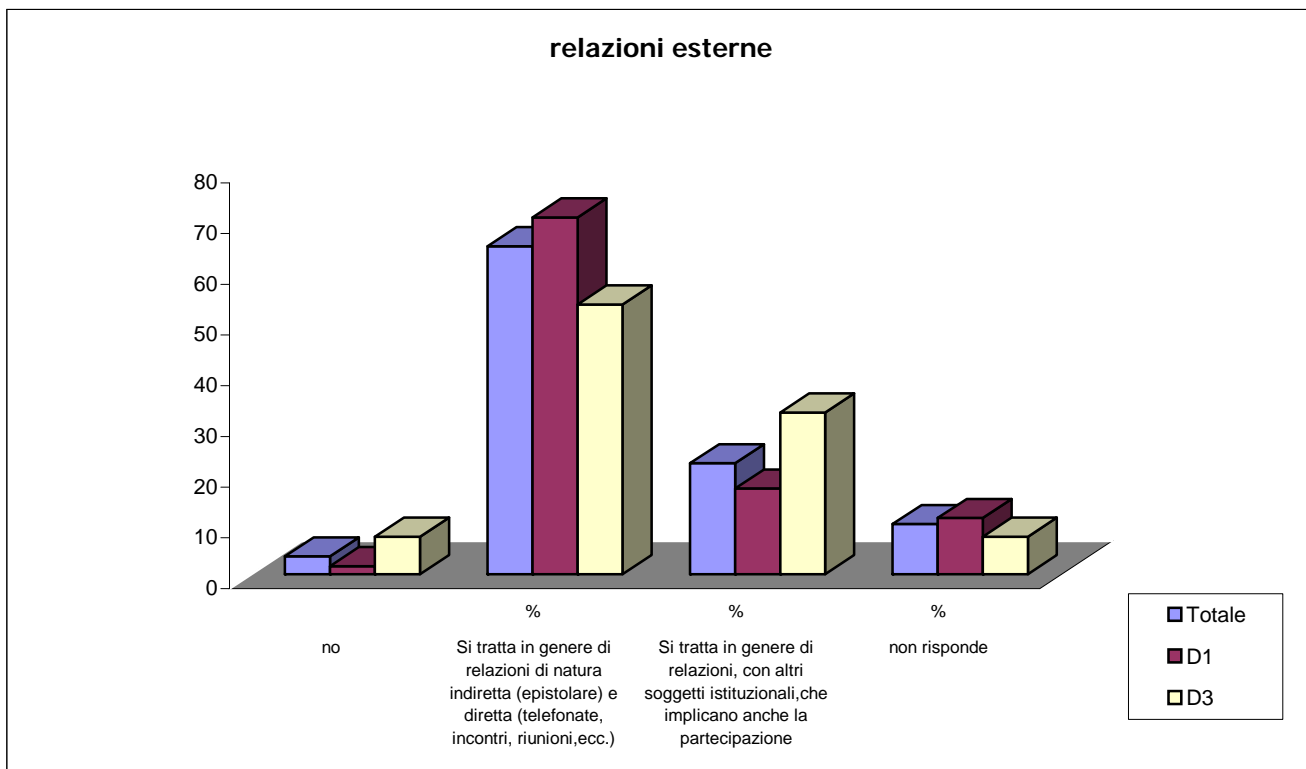
Le relazioni con soggetti/enti esterni all'ente di appartenenza caratterizza buona parte dell'attività dei funzionari.

Per la maggioranza (70,4% dei D1 – 133 casi - e 53,2% dei D3 – 50 casi) si tratta in genere di relazioni di natura indiretta (epistolare e diretta telefonica, riunioni e incontri);

Per alcuni (17% dei D1 – 32 casi – e 31,9% dei D3 – 30 casi) si tratta invece di relazioni, con altri soggetti istituzionali, che implicano anche la partecipazione a comitati ed altri organismi in cui si esercita una funzione di rappresentanza dell'ente.

d28. L'esercizio delle sue attività comporta la gestione di relazioni con soggetti/enti esterni?

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
No	n	10	3	7
	%	3,5	1,6	7,4
Si tratta in genere di relazioni di natura indiretta (epistolare) e diretta (telefonate, incontri, riunioni, ecc.)	n	183	133	50
	%	64,7	70,4	53,2
Si tratta in genere di relazioni, con altri soggetti istituzionali, che implicano anche la partecipazione a comitati ed altri organismi in cui si esercita una funzione di rappresentanza dell'Ente	n	62	32	30
	%	21,9	16,9	31,9
non risponde	n	28	21	7
	%	9,9	11,1	7,4
Totale	n	283	189	94
	%	100	100	100



Tra coloro che hanno relazioni con altri soggetti istituzionali e ruoli di rappresentanza ci sono: 10 funzionari D1 di area culturale, 10 D1 di area tecnica, 7 coordinatori sociali, 6 pedagogisti, 9 funzionari amm.vi.

SINTESI

6) Responsabilità di attività a forte impatto diretto con l'utenza e di relazioni con altri soggetti esterni

Funzionari che hanno contatti con un'utenza difficile, complessa	Il 55% dei funzionari (156 casi di cui 108 D1 e 48 D3)
Gestiscono i casi più problematici da soli	Il 17% sul totale dei funzionari (48 casi di cui 37 D1 e 11 D3)
Gestiscono i casi più problematici in collaborazione col superiore	Il 32,5% sul totale dei funzionari (92 casi di cui 60 D1 e 32 D3)
Hanno relazioni con soggetti esterni in prevalenza di natura indiretta (epistolare, ecc.)	Il 65% sul totale dei funzionari (183 casi di cui 133 D1 e 50 D3)
Hanno relazioni con altri soggetti istituzionali (partecipazione a comitati, organismi, funzione di rappresentanza)	Il 22% sul totale dei funzionari (62 casi di cui 32 D1 e 30 D3)

Di circa la metà dei funzionari che dichiarano di avere rapporti con un'utenza complessa, solo un terzo, pari al **17%** del totale dei funzionari dell'Ente, dichiara di farlo in autonomia. Inoltre, del 65% dei funzionari che hanno relazioni con soggetti esterni all'ente, solo una parte, pari al **22%** del totale dei funzionari dell'ente, dichiara di farlo con funzioni di rappresentanza istituzionale.

Entrambe le sottoclassi di responsabilità presentano quindi un potenziale differenziante, da verificare nella sua effettività.

7) Responsabilità di natura penale

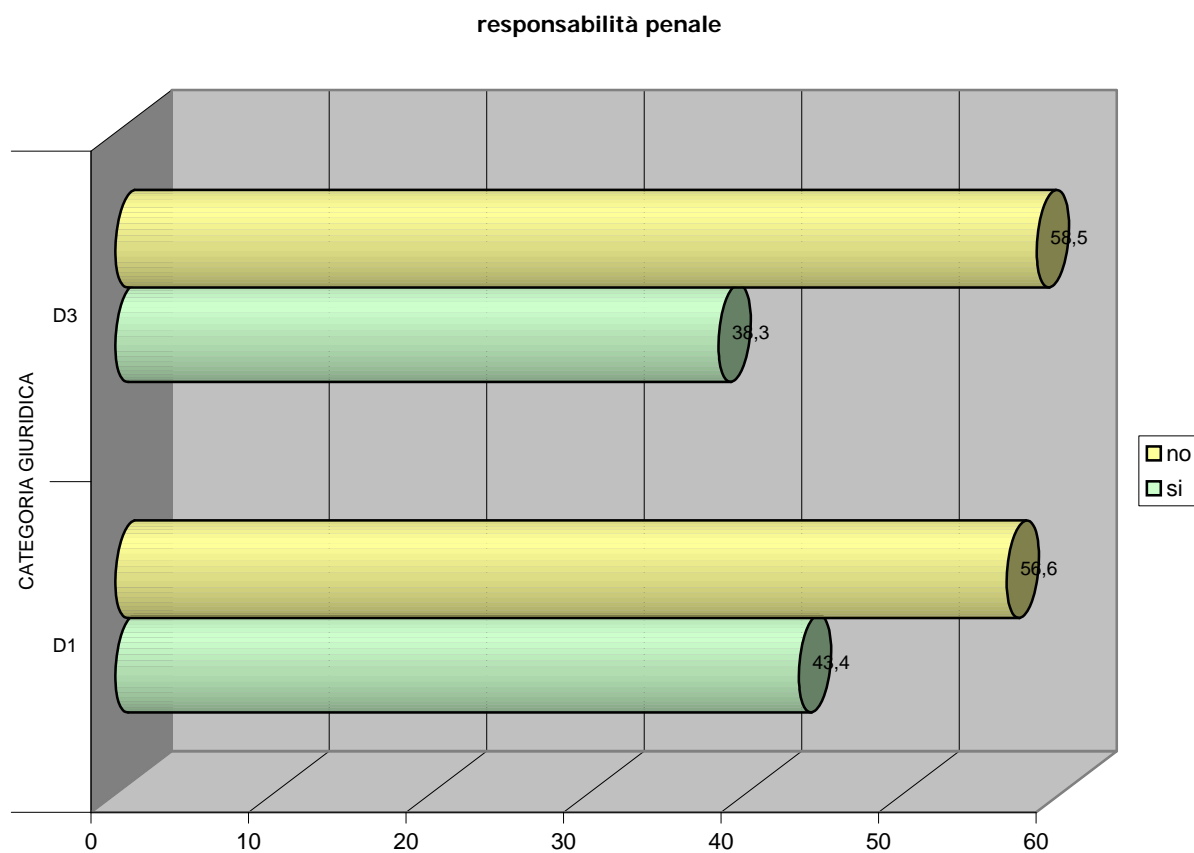
La maggioranza dei funzionari di categoria D1 (56,6%) e di categoria D3 (58,5%) non ritiene di essere esposto al rischio di responsabilità penale nell'esercizio delle proprie attività di lavoro.

Sono 118 i casi (82 D1 e 36 D3) che invece ritengono di essere esposti a tale responsabilità:

- 34 capo sezione tecnico
- 31 assistenti sociali
- 13 ingegnere e architetti
- 10 ispettori e 2 commissari di pm
- 8 funzionari D3 e D1 amm.vi
- 6 coordinatori att. sociali
- 5 funzionari D3 e D1 informatici
- 4 pedagogisti
- 2 agronomi
- 2 D1 culturali
- 1 D3 esp. Allestimenti

d29 Nel suo lavoro lei ritiene di essere esposto al rischio di responsabilità di natura penale?

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Si	n	118	82	36
	%	41,7	43,4	38,3
No	n	162	107	55
	%	57,2	56,6	58,5
non risponde	n	3		3
	%	1,1		3,2
Totale	n	283	189	94
	%	100	100	100



Coloro che ravvedono tale rischio (118 casi pari al 42% del totale) indicano i seguenti atti, che firmano direttamente, come quelli che li espongono a tale rischio :

- atti di polizia giudiziaria
- relazioni richieste dall'autorità giudiziaria
- omissioni di soccorso (ass.sociali)
- progetti tecnici
- piani di sicurezza
- atti connessi alla direzione lavori
- atti contabili
- capitolati
- permessi di costruire
- documenti di agibilità/abitabilità
- collaudi opere di urbanizzazione
- autorizzazioni ai subappalti
- attestazioni come direttore lavori di accessibilità, assenze di impedimenti
- atti legati al collaudo di lavori pubblici (verbali, contabilità, capitolati)
- perizie estimative
- dia, permessi di costruire
- ordinanze di p.g.

- documenti relativi al trattamento dei dati ai sensi della legge sulla privacy (informatici)
- documenti relativi alla sicurezza dei sistemi informativi

SINTESI

7) Responsabilità di natura penale

Funzionari che dichiarano di avere responsabilità di natura penale	Il 42% dei funzionari dell'ente(118 casi); nello specifico Il 43,4 % dei D1 (82 casi) Il 38,3% dei D3 (36 casi)
Aree professionali maggiormente interessate da tale responsabilità	Area tecnica Area sociale
Atti che i funzionari firmano direttamente e che espongono a tale rischio	<ul style="list-style-type: none">- atti di polizia giudiziaria- relazioni richieste dall'autorità giudiziaria- progetti tecnici- piani di sicurezza- atti connessi alla direzione lavori - ecc.

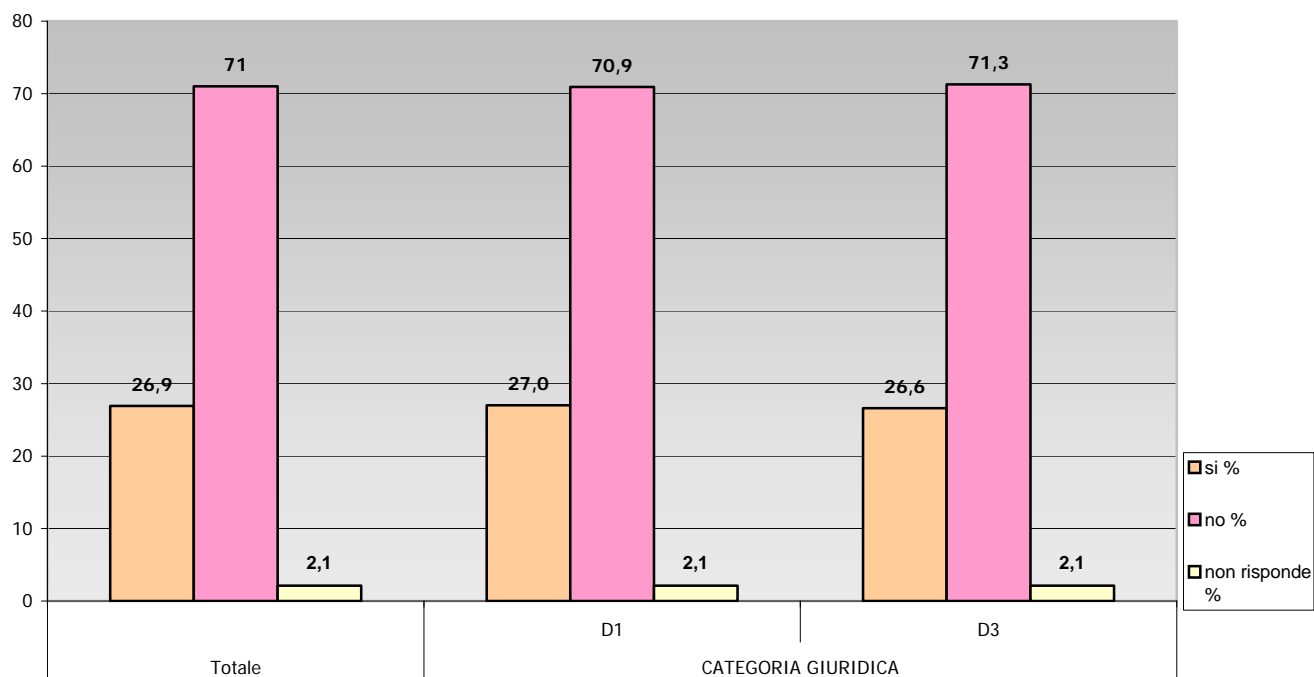
La percentuale del 42% di funzionari che ritengono di avere responsabilità di natura penale va letta alla luce delle informazioni emerse dai focus groups.

In particolare, da un lato è opinione diffusa che la responsabilità penale e/o civile non si esaurisca in capo al firmatario dell'atto amministrativo; dall'altro la responsabilità penale è ritenuta la più importante tra le otto rilevate dal questionario.

In base a ciò potrebbe essere ipotizzabile un suo utilizzo in chiave discriminante, verificando tuttavia i singoli casi, alcuni dei quali appaiono poco verosimili.

8) Responsabilità di gestione di risorse economiche

La maggioranza dei funzionari (71% - 201 casi) dichiara di non essere direttamente responsabile della gestione di un budget (capitoli di bilancio), senza particolari differenze tra la categoria D1 e D3.



d31 Lei è direttamente responsabile della gestione di un budget (capitoli di bilancio)?				
		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Si	n	76	51	25
	%	26,9	27	26,6
No	n	201	134	67
	%	71	70,9	71,3
non risponde	n	6	4	2
	%	2,1	2,1	2,1
Totale	n	283	189	94
	%	100	100	100

Ciò significa che circa 76 funzionari totali (di cui 51 D1 e 25 D3) dichiarano invece di avere tale responsabilità ; tra questi vi sono:

- 19 funzionari D3 e D1 di area tecnica
- 13 D1 di area culturale
- 10 collaboratori giuridici
- 23 istruttore direttivi amm.vi
- 3 coordinatori sociali e 2 D1 area sociale
- 3 pedagogisti

La responsabilità in oggetto viene tuttavia esercitata rispetto a budget di dimensione differente; il budget medio gestito è compreso tra i 150.000 ed i 300.000 euro.

Come si evince dalla tabella seguente, il 42% dei funzionari che gestiscono effettivamente dei budget - circa 31 funzionari - gestisce un budget di oltre 600.000 euro; tra costoro vi sono 13 casi di istruttore direttivo amm.vo e 9 casi di capo sezione tecnico, 4 D3 tecnici, 3 collaboratori giuridici, 1 esperto acquisti, 1 pedagogista.

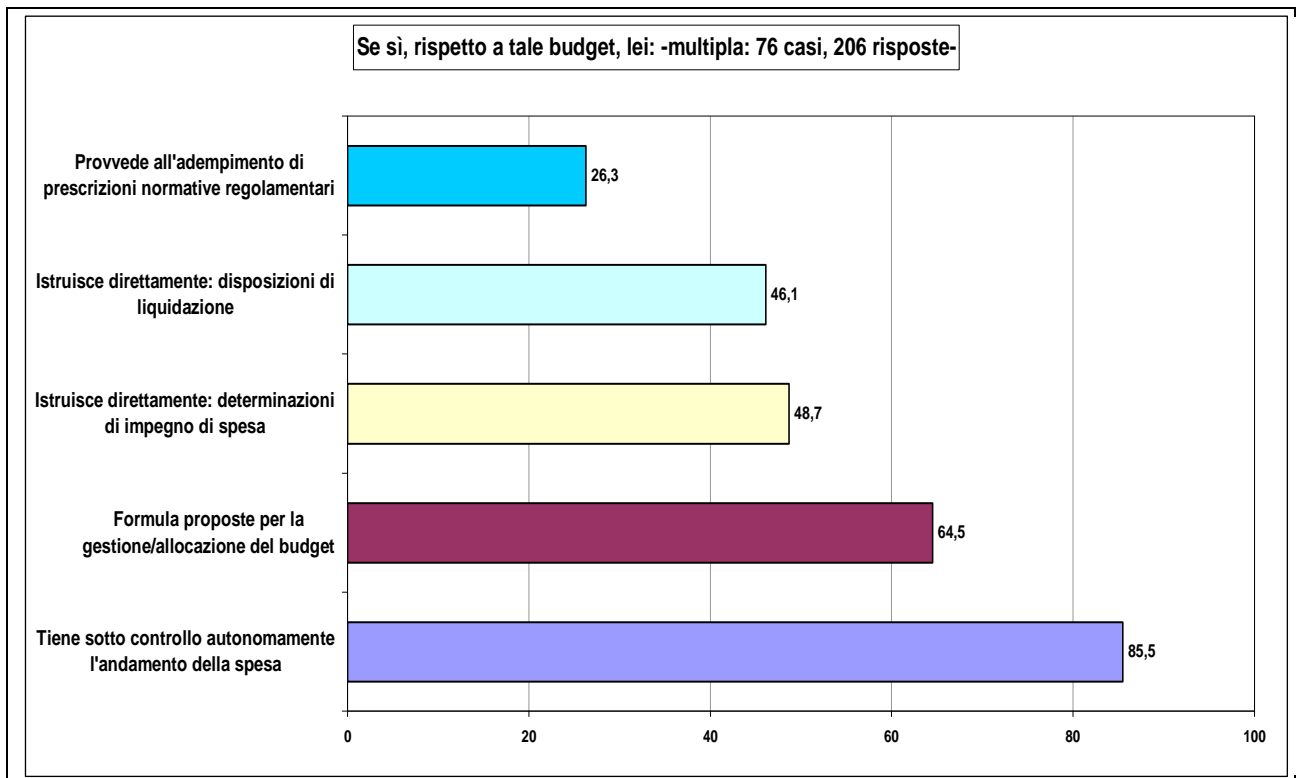
d32 Se sì, che dimensione ha il budget che lei gestisce direttamente?

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Da 1000 a 10.000 euro	n	6	3	3
	%	7,9	5,9	12
Da 10.000 a 30.000 euro	n	7	6	1
	%	9,2	11,8	4
Da 30.000 a 80.000 euro	n	11	6	5
	%	14,5	11,8	20
Da 80.000 a 150.000 euro	n	8	5	3
	%	10,5	9,8	12
Da 150.000 a 300.000 euro	n	2	2	
	%	2,6	3,9	
Da 300.000 a 600.000 euro	n	8	6	2
	%	10,5	11,8	8
Oltre 600.000 euro	n	31	22	9
	%	40,8	43,1	36
non risponde	n	3	1	2
	%	3,9	2	8
Totale	n	76	51	25
	%	100	100	100

La effettiva responsabilità dichiarata dai 76 funzionari rispetto alla gestione del budget in oggetto si esplica nei seguenti modi:

d33m Se sì, rispetto a tale budget, lei - Multipla

		Totale	CATEGORIA GIURIDICA	
			D1	D3
Tiene sotto controllo autonomamente l'andamento della spesa	n	65	42	23
	%	85,5	82,4	92
Formula proposte per la gestione/allocazione del budget	n	49	33	16
	%	64,5	64,7	64
Istruisce direttamente: determinazioni di impegno di spesa	n	37	24	13
	%	48,7	47,1	52
Istruisce direttamente: disposizioni di liquidazione	n	35	24	11
	%	46,1	47,1	44
Provvede all'adempimento di prescrizioni normative regolamentari	n	20	13	7
	%	26,3	25,5	28
Totale	n	76	51	25
	%	271,1	266,7	280
	Risposte	206	136	70



Rispetto alle precedenti opzioni si potrebbero dedurre 3 classi di responsabilità decrescenti:

- 1) Tiene sotto controllo autonomamente l'andamento della spesa e/o formula proposte per la gestione/allocazione del budget: si tratta in prevalenza di istruttore direttivi amm.vi (34 casi), collaboratore giuridico (17 casi), funzionari D1 di area culturale (23 casi), capo sezione tecnico (15 casi)
- 2) Istruisce direttamente: determinazioni di impegno di spesa e/o istruisce direttamente: disposizioni di liquidazione: si tratta in prevalenza di istruttore direttivi amm.vi (39 casi), collaboratore giuridico (15 casi), capo sezione tecnico (7 casi)
- 3) Provvede all'adempimento di prescrizioni normative regolamentari; si tratta in prevalenza di istruttore direttivi amm.vi (8 casi), capo sezione tecnico (5 casi)

SINTESI

8) Responsabilità di gestione di risorse economiche

Funzionari che dichiarano di avere responsabilità di gestione di risorse economiche	Il 27% dei funzionari dell'ente (76 casi di cui 51 D1 e 25 D3)
Budget medio gestito	compreso tra i 150.000 ed i 300.000 euro.
Gestiscono budget oltre i 600.000 euro	31 casi di cui 22 D1 e 9 D3
Modalità di gestione del budget <ul style="list-style-type: none">- tenere autonomamente sotto controllo l'andamento della spesa- formulare proposte per la gestione del budget- istruire atti amm.vi (impegni e disposizioni) relativamente al budget- provvedere all'adempimento di prescrizioni normative	<ul style="list-style-type: none">- 65 casi- 49 casi- 72 casi- 20 casi

Il 27% dei funzionari dichiara di gestire direttamente un budget (capitolo di bilancio). Data la media del budget gestito, si potrebbe configurare una particolare responsabilità in capo ai funzionari che gestiscono budget superiori a 300.000 euro, e cioè a 39 funzionari, pari a **circa il 14%** del totale.

In conclusione, delle responsabilità oggetto di analisi ce ne sono alcune che mostrano potenziale discriminante e altre che invece si distribuiscono in maniera più omogenea tra i funzionari.

Detto potenziale necessita tuttavia di attenta ponderazione, sulla base dell'importanza/rilevanza della responsabilità: alcune responsabilità possono essere minoritarie perchè concentrate in pochi settori, data la natura dell'attività svolta; altre responsabilità anche molto diffuse possono essere ritenute nondimeno rilevanti dai funzionari.

Un contributo conoscitivo in questa direzione proviene dai focus groups.

4. I focus groups

I tre focus groups, svolti in data 24 settembre e 1 ottobre 2007, hanno coinvolto 32 persone così suddivise:

Tavola 1: rispondenti per qualifica

D3	12
D1	20

appartenenti ai seguenti settori/servizi:

Tavola 2: rispondenti per settore/servizio

Politiche sociali	7
Cultura, sport e politiche giovanili	3
Polizia municipale	2
Politiche economiche, Finanziarie, Patrimoniali	3
Trasformazione urbana, Pianificazione territoriale e Lavori pubblici	9
Sistemi informativi	6
Personale, organizzazione, semplificazione	1
Istruzione	1

e con i seguenti profili:

Tavola 3: rispondenti per profilo professionale

Assistente sociale	5
Capo sezione attività culturali e tempo libero	2
Commissario di PM	1
Ispettore di PM	1
Coordinatore responsabile servizio sociale	2
Esperto in arti visive	1
Collaboratore giuridico	2
Esperto in materia economico/finanziaria	1
Funzionario informatico	2
Istruttore direttivo informatico	2
Istruttore direttivo amministrativo	5
Capo sezione tecnico	5
Ingegnere/architetto	2
Pedagogista	1

L'intervista era strutturata in modo da verificare se la classi di responsabilità attualmente valutate ai fini dell'utilizzo del fondo per particolari responsabilità dei funzionari, e già oggetto dell'indagine questionaria, rappresentano correttamente ed esaustivamente le responsabilità effettivamente agite dai funzionari.

Nel corso dei focus group, dopo una sintetica introduzione sull'indagine che si stava conducendo e sugli obiettivi conoscitivi della stessa condivisi al tavolo sindacale, il colloquio si è quindi sviluppato intorno a una domanda guida:

Il questionario che avete recentemente compilato, e più precisamente le 8 classi di responsabilità in merito alle quali chiedeva le vostre impressioni/percezioni, rappresenta significativamente ed esaustivamente le responsabilità che agite effettivamente? (Specificazioni possibili della domanda principale erano: Ci sono domande che colgono una (classe di) responsabilità rilevante ma sono formulate in modo impreciso/inefficace? Ci sono altre responsabilità, da voi agite, non rappresentate/colte dal questionario?)

I partecipanti, nonostante la compilazione del questionario fosse abbastanza recente, raramente lo ricordavano con sufficiente dettaglio e ciò ha imposto di farne copie per riprenderne visione.

A quel punto, tutte le impressioni, le perplessità o le difficoltà avute al momento della compilazione sono tornate prontamente alla memoria e hanno nutrito una discussione che si è protratta, nei tre casi, per circa tre ore e che qui restituisco fedelmente; la sola licenza redazionale riguarda la composizione/classificazione delle osservazioni dei partecipanti in punti o sottoparagrafi, corrispondenti a altrettanti problemi o argomenti: la responsabilità di firma, la distinzione tra lavoro direttivo e lavoro esecutivo, le responsabilità non rilevate dal questionario.

a) Responsabilità di firma

Nonostante due focus groups abbiano visto la partecipazione attiva di "collaboratori giuridici", un argomento a lungo discusso e rimasto sostanzialmente indeciso è quello della responsabilità civile e/o penale. Il dato è questo: nella percezione dei più l'apposizione della firma su un atto da parte del Dirigente non coincide con l'assunzione esclusiva e complessiva delle responsabilità civili e/o penali ad esso connesse, e non esclude quindi dalle responsabilità altri dipendenti, tipicamente funzionari, che hanno partecipato alla redazione e all'istruzione dell'atto.

All'origine di questa incertezza è stato addotto il recente e progressivo stemperamento del verticismo gerarchico, in favore di un maggiore coinvolgimento dei funzionari che si traduce, nei fatti, in una delega sostanziale; alcune persone hanno portato esempi personali di coinvolgimento in cause penali pur avendo avuto un ruolo "istruttorio" nel procedimento. Insomma, i funzionari non ritengono di essere esenti da responsabilità (penali/civili) per il semplice fatto di non apporre firme.

Valga il seguente verbatim come esemplificazione del problema/argomento in linguaggio naturale: *"Questo [leggi: della firma] è evidentemente un problema molto sentito nella percezione dei funzionari. Il fatto che un Regolamento interno sancisca la ripartizione di responsabilità di provvedimento (settore) e procedimento (servizio) temo possa ulteriormente sancire questa imprecisa e lamentata attribuzione. Come dire, fatto il regolamento (che è assolutamente necessario e auspicabile anche negli altri settori), il funzionario continua a non comparire, anche se la storia insegna che ci va di mezzo pure lui, anche penalmente. La responsabilità civile (esempio: risarcimento del danno) continua*

a non comparire: il non rispetto di un termine di chi è responsabilità? E' inevitabile che ricada sui funzionari.

b) Lavoro "direttivo" vs lavoro "istruttorio"

Una seconda e nutrita classe di osservazioni ha interessato la difficoltà, peraltro già evidenziata dalla questione della firma, di separare nettamente la decisione – cioè il lavoro direttivo, appannaggio del Dirigente – dal lavoro istruttorio - appannaggio del funzionario.

L'impressione è che questo sia // problema, in quanto è ad esso che sembra riconducibile la differenza, frequentemente richiamata, tra responsabilità *formali* e responsabilità *sostanziali*, e quindi la rivendicazione dei funzionari, all'origine della presente ricerca, di agire nei fatti maggiori responsabilità di quelle formalmente attribuitegli. Peraltro, si tratta di un problema piuttosto spinoso, che emana da una precisa concezione dell'organizzazione e che si riproduce con altri termini anche ad altri livelli decisionali. Certamente può essere opportuno dedicarvi una riflessione, ma la soluzione non è né facile né, forse, così necessaria rispetto alle finalità della presente ricerca-intervento.

Vediamone le espressioni più significative o frequenti:

- con riferimento alla responsabilità di Gestione di risorse umane, è stato osservato che "decidere ferie-permessi" formalmente, con una firma, non equivale in concreto a coordinare le presenze in vista di un livello di servizio atteso. Inoltre, il *numero* di risorse non viene deciso dal funzionario, che quindi non può responsabilizzarsi in autonomia rispetto a un livello di produttività atteso. Infine, il concetto di "dipendenza" ("numero di persone che dipendono da te") non coglie per intero le responsabilità gestionali dei funzionari che coordinano, con responsabilità di risultato, strutture comunali in cui operano dipendenti di altre istituzioni (cooperative, agenzie interinali, Usl...).
- con riferimento alla responsabilità di Gestione di risorse economiche, è stato osservato che le decisioni di investimento che il Comune assume e che si traducono in atti a firma dei Dirigenti, spesso sono basate e trovano quindi motivazione nei pareri forniti dai funzionari, a valle di approfondimenti da loro stessi condotti o coordinati. In quei casi, il funzionario sarebbe allora *sostanzialmente* co-responsabile delle risorse economiche destinate all'investimento. Similmente, alcuni funzionari percepiscono una responsabilità economica pur senza avere assegnato un budget, ma per il fatto di operare nell'ambito di un parametro che definisce le risorse a cui possono attingere.
- senza riferimento specifico a una classe di responsabilità, ma con pertinenza rispetto al problema della responsabilità formale-vs-sostanziale, sono state rivolte osservazioni critiche alla nozione di "condivisione" utilizzata in più punti del questionario per rilevare il grado di autonomia dell'azione del funzionario e quindi l'intensità della sua responsabilità. In particolare, è stato osservato che la condivisione non comporta necessariamente una diluizione della responsabilità in quanto "condividere" può anche indicare la semplice comunicazione al dirigente di una cosa che un funzionario ha deciso autonomamente.

c) Responsabilità non rilevate dal questionario

Numerose osservazioni hanno riguardato responsabilità apparentemente non rilevate dal questionario.

Alcune di queste, attraverso il confronto collegiale, sono risultate infine riconducibili a classi di responsabilità già presenti nel questionario: è il caso, ad esempio, della responsabilità "*etica/umana*", della "*responsabilità che deriva dal non potere rispondere alle esigenze/richieste dell'utente*" (stress di ruolo), o dalla responsabilità che deriva da "*attività a forte impatto diretto con soggetti interni*". Queste osservazioni hanno quindi rivelato una cattiva lettura o scarsa comprensione del questionario.

Alcune altre, invece, non sono risultate riconducibili alle classi presenti nel questionario e pertanto le si riportano di seguito, così come espresse durante i focus groups, in modo che se ne possa valutare la consistenza e la rilevanza:

- Reperibilità;
- Emergenze;
- Co-responsabilità con i pazienti (assistente sociale);
- Responsabilità deontologica;
- Responsabilità "relazionali", cioè verso i colleghi;
- Cultura professionale specifica;
- Civile (risarcimento danni);
- Atti tecnici (esempio "capitolati") vs atti amministrativi, che sono quelli su cui si concentra in via esclusiva il questionario;
- Valutazione del disagio sociale: un coordinatore responsabile di servizio sociale o un assistente sociale non gestisce né persone né risorse economiche ma le sue valutazioni – ad esempio la destinazione di una persona in una casa protetta o la valutazione sulla necessità di realizzare una nuova struttura protetta - hanno importanti impatti economici;
- Sistemi informativi: il questionario è inadatto al lavoro "informatico" perché questo è tutto rivolto all'interno, a supporto di altri servizi che, loro sì, hanno le responsabilità di cui al questionario.

La classificazione delle risultanze condotta sin qui consente di trarre alcune considerazioni conclusive, arricchite dalle risposte alle due ulteriori domande che sono state rivolte ai partecipanti ai focus groups in conclusione degli incontri.

Primo: il questionario, e dunque le classi di responsabilità con cui esso descrive l'operato dei funzionari, non riesce a cogliere, secondo alcuni partecipanti, *tutta* la responsabilità **informale** agita di fatto dai funzionari del Comune di Modena.

Il "peso" della responsabilità **non formale** sembra rispecchiarsi nella percezione dei partecipanti ai focus groups rispetto al carico di responsabilità che dichiarano di agire in relazione al ruolo formalmente definito: alla domanda "*Ritenete il carico di responsabilità effettivamente agito adeguato/eccessivo/scarsa rispetto al vostro ruolo?*" quasi il 50% dei

rispondenti risponde che il proprio carico di responsabilità **sostanziale** è eccessivo (Tavola 4).

Tavola 4: la percezione del carico di responsabilità individuale

Insufficiente (1)	Adeguito (2)	Eccessivo (3)
0	16	13
Media: 2,4		

La media è calcolata su 29 risposte valide (31 rispondenti totali) e sulla base dei seguenti punteggi: risposta "insufficiente" valore 1, risposta "adeguato" valore 2, risposta "eccessivo" valore 3.

Secondo. La parziale incapacità del questionario percepita da alcuni funzionari di rilevare per intero le responsabilità agite non ne decreta tuttavia né l'inattendibilità né l'inefficacia.

Oltre un terzo degli intervistati ha infatti dichiarato esplicitamente che il questionario rileva in maniera efficace le responsabilità agite.

Inoltre, 27 partecipanti su 31 hanno risposto validamente alla richiesta, formulata in una terza domanda, di ordinare (su una apposita tabella riportata come Allegato 4) le otto classi di responsabilità rilevate dal questionario secondo un ordine di importanza, riconoscendo così implicitamente la significatività di quelle responsabilità nel descrivere il proprio operato.

La Tavola 5 riporta media e mediana delle risposte date alla domanda *"Esistono, tra le (classi di) responsabilità indagate, responsabilità più importanti di altre (ranking)?"*. L'ordinamento che ne deriva dà peraltro conferma della rilevanza del problema della firma e delle connesse responsabilità civili e/o penali.

**Tabella di ranking delle responsabilità
Potrebbe mettere in ordine di importanza le seguenti
responsabilità?**

Tipologia di Responsabilità	ordine
RESPONSABILITA' DI GESTIONE DI UNITA' ORGANIZZATIVE	
RESPONSABILITA' DI ATTIVITA' SPECIALISTICHE, DI STAFF STUDIO E RICERCA	
RESPONSABILITA' DI ATTIVITA' DI PROGETTO	
RESPONSABILITA' DI PREDISPOSIZIONE E CONTROLLO DI ATTI ANCHE COMPLESSI	

RESPONSABILITA' DI PROCESSO NELL'ISTRUZIONE DEI PROCEDIMENTI	
RESPONSABILITA' DI ATTIVITA A FORTE IMPATTO DIRETTO CON L'UTENZA E DI RELAZIONI CON ALTRI SOGGETTI ESTERNI	
RESPONSABILITA' INDIVIDUALE DIRETTA E PENALE	
RESPONSABILITA' DI GESTIONE DI RISORSE ECONOMICHE	
ALTRE RESPONSABILITA' (specificare)	

Tavola 5: il ranking delle responsabilità

CLASSE DI RESPONSABILITA'	RANKING
Individuale diretta penale	1
Attività a forte impatto con l'utenza	2
Gestione di unità organizzative	3
Attività di progetto	4
Predisposizione e controllo di atti complessi	5
Attività specialistiche di staff, studio e ricerca	6
Gestione risorse economiche	6
Di processo nell'istruzione di procedimenti	7

Terzo. Nel corso dei focus groups, a fronte di uno sforzo di prestrutturazione e di conduzione degli stessi intorno alle tre domande sopra riportate, sono state sviluppate osservazioni in merito all'utilizzo delle responsabilità ai fini di incentivazione e cioè in merito alla logica ispiratrice e alle modalità di utilizzo concreto del fondo per particolari responsabilità dei funzionari.

In proposito, data anche l'irrilevanza statistica delle informazioni qualitative che si ricavano da un colloquio in forma di focus group, può essere utile riferire lo "spazio" delle percezioni che ne hanno i funzionari, riportando le due principali opinioni che i focus groups hanno offerto alla nostra attenzione. Dal *verbatim* di un confronto tra due partecipanti:

- *"Il fondo particolari responsabilità è una finzione per remunerare quello che tutti fanno, per metterci una pezza, non per incentivare delle cose particolari, ma per dare qualcosa in più che dovrebbe essere in busta paga; è come i buoni pasto";*
- *"Ok, il fondo di incentivazione ci vuole per darci quello che non ci da la busta paga, ma dobbiamo per forza essere tutti uguali?!"*

Da un lato c'è quindi chi ritiene che la qualifica di funzionario sia sostanzialmente mal retribuita e interpreta il compenso per particolari responsabilità come un incentivo "dovuto" a tutti i funzionari, in ragione della *posizione* che occupano. Per costoro, la differenziazione del compenso aggiuntivo tra funzionari non è realmente importante e

percepiscono il processo valutativo come un artificio formale (che per alcuni si plasma su decisioni prese precedentemente).

Dall'altro lato c'è chi ritiene che il meccanismo di incentivazione, proprio perché applicato a parità di qualifica, debba premiare l'*operato* che si distingue, e in tal senso auspicano l'individuazione di criteri discriminanti ragionevoli e condivisi.

In estrema sintesi, rispetto agli obiettivi che li hanno motivati, i focus groups confermano la rilevanza delle classi di responsabilità considerate nel questionario, ossia la loro buona capacità descrittiva del ruolo del funzionario presso il Comune di Modena. Contestualmente, restituiscono la necessità di chiarimento ulteriore con riferimento a due aspetti: la distribuzione della responsabilità civile/penale e l'opportunità o meno, con riferimento al fondo di incentivazione, di utilizzare le responsabilità in chiave discriminante.

Quanto sopra rimanda alle considerazioni svolte precedentemente (si veda pag. 7), in base alle quali la riflessione su questo tema rimane aperta a più opzioni in termini interpretativi (scelta della chiave di lettura) ed a diverse ricadute rispetto all'istituto di incentivazione correlato.

5. Allegato 1: Il Questionario



COMUNE di MODENA
**Settore Personale, Organizzazione
e Semplificazione amministrativa, privacy e qualità**

Ufficio Sviluppo organizzativo, formazione e qualità

Questionario sul tema
La responsabilità dei funzionari del Comune di Modena

Giugno 2007

Note per la compilazione:

- cerchiare i numeri corrispondenti alla risposta/alle risposte prescelte
- seguire le indicazioni scritte in riferimento a ciascuna domanda (“una sola risposta” o una “risposta per riga” o “sono possibili più risposte”)
- compilare, laddove richiesto, i campi di risposta aperti

<i>SCHEDA DI:</i>	
1. NOME	
2. COGNOME	
3. PROFILO PROFESSIONALE	

4. CATEGORIA GIURIDICA	D1	D3
	1	2

5. SETTORE	
6. SERVIZIO	
7. UFFICIO	

	anni
8. ANZIANITA DI SERVIZIO a tempo indeterminato	
9. ANZIANITA NELLA CATEGORIA GIURIDICA	

10. ULTIMO TITOLO DI STUDIO	diploma di scuola media superiore	1
	Laurea	2
	master/specializzazione	3

11. LEI DIPENDE DIRETTAMENTE DA:	
CAPO SETTORE	1
CAPO SERVIZIO	2
POSIZIONE ORGANIZZATIVA	3
FUNZIONARIO DI CATEGORIA D3	4

RESPONSABILITA' DI GESTIONE DI UNITA ORGANIZZATIVE

12. Quante persone dipendono direttamente da lei?

(1 sola risposta)

Nessuno	1
Da 1 a 3	2
Da 4 a 6	3
Da 7 a 10	4
Da 11 a 15	5
Da 16 a 20	6
Da 21 a 25	7
Da 26 a 30	8
Oltre 30	9

(se si indica "nessuno" passare alla domanda 15)

13. A quale categoria giuridica appartengono i dipendenti che dipendono direttamente da Lei?

(indicare il numero dei dipendenti coordinati per ogni categoria giuridica)

Categoria giuridica	Numero di dipendenti
A	
B1	
B3	
C	
D1	
Co.co.co	

14. Rispetto a tali persone:

(una risposta per riga)

	Si, autonomamente	Si, in collaborazione col mio superiore	No
• Decide ferie, permessi, ecc.	1	2	3
• Definisce i piani di	1	2	3

lavoro e assegna i compiti			
• Controlla/valuta i risultati	1	2	3
• Propone iniziative di formazione	1	2	3
• Propone l'articolazione dell'orario di servizio	1	2	3

RESPONSABILITA' DI ATTIVITA SPECIALISTICHE, DI STAFF, STUDIO, RICERCA

15. Nel suo lavoro quotidiano a quale/quali area/aree di contenuti afferiscono le sue principali specializzazioni?

(è possibile anche più di una risposta)

Culturale	1
Informatica	2
Organizzativa-gestionale	3
Giuridica	4
Sociale	5
Pedagogica	6
Tecnica	7
Contabile-fiscale	8
Altro specificare.....	9

16. Rispetto a tali attività specialistiche si può dire che:

(una risposta per riga)

	Si	No
- Sono attività abbastanza omogenee fra loro per contenuti ed obiettivi	1	2
- Sono attività piuttosto eterogenee fra loro per contenuti e obiettivi	1	2
- Sono attività che necessitano la messa in campo di competenze specialistiche che richiedono frequenti aggiornamenti formativi	1	2

17. Nel suo lavoro quotidiano lei esercita attività di staff, studio e ricerca?
 ovvero:

(1 risposta per riga)

	abituamente	Talvolta	mai
a.esercita attività di studio e ricerca al fine di fornire consulenze specialistiche al suo/suoi superiore/i <i>(ad esempio</i>) 	1	2	3
b.elabora relazioni/pareri per conto del suo/suoi superiori? <i>(ad esempio</i>) 	1	2	3

RESPONSABILITA' DI ATTIVITA DI PROGETTO

18. Nel suo lavoro lei esercita attività tendenzialmente standardizzate o opera anche attraverso la messa in campo di progetti* innovativi, che richiedono cioè ogni volta l'ideazione e l'attuazione di processi di lavoro ad hoc, di cui lei è responsabile?

(una sola risposta)

Si abitualmente	1
Talvolta	2
No, mai	3

*(*si intenda per progetto quel complesso di attività che presenta le seguenti caratteristiche generali: esiste un obiettivo specifico, unico e raggiungibile; raggiungere tale obiettivo non è la (sostanziale) ripetizione di esperienze già fatte; si può predeterminare una durata (almeno teoricamente); al progetto possono essere destinate delle risorse (e in generale sono anche assegnati vincoli per il loro uso); l'insieme delle attività, necessarie a raggiungere l'obiettivo, è "sufficientemente" complesso; è necessaria una programmazione che definisca la durata temporale, l'impiego delle risorse destinate al progetto e il raggiungimento degli obiettivi parziali).*

(se la risposta è "no" passare alla domanda 21)

19. Se sì, si tratta in genere di:

(sono possibili più risposte)

Progetti individuali	1
Progetti di gruppo	2
Progetti intersettoriali	3
Progetti con altri enti/istituzioni, ecc.	4

20. Rispetto ai progetti di cui è responsabile:

(1 risposta per riga)

	abituamente	talvolta	Mai
a. Cura autonomamente l'ideazione dei progetti	1	2	3
b. Guida e coordina dei gruppi di progetto	1	2	3
c. Ne definisce autonomamente le tempistiche di realizzazione, la programmazione	1	2	3
d. Ne cura direttamente la gestione finanziaria	1	2	3
e. Ne cura direttamente la gestione amministrativa	1	2	3
f. Risponde al suo superiore solo dei risultati finali degli stessi	1	2	3
g. Si confronta costantemente col suo superiore nello svolgimento del progetto	1	2	3

RESPONSABILITA' DI PREDISPOSIZIONE E CONTROLLO DI ATTI ANCHE COMPLESSI

21. La predisposizione e la stesura di atti amministrativi fa parte del suo lavoro?

Si	1
No	2

22. Se sì, in genere, di che atti si tratta?

(sono possibili più risposte)

	Ne cura direttamente stesura	Ne supervisiona la stesura	Li firma direttamente lei (se non di competenza degli organi politici)
a. Regolamenti	1	2	3
b. Delibere	1	2	3
c. Determinazioni	1	2	3
d. Disposizioni di liquidazione	1	2	3
e. Contratti	1	2	3
f. Appalti/capitolati	1	2	3
g. Accordi	1	2	3
h. Protocolli	1	2	3
i. Convenzioni	1	2	3
j. Autorizzazioni	1	2	3
k. Verbali	1	2	3
l. Bandi di gara	1	2	3
m. Certificati	1	2	3
n. Moduli	1	2	3
o. Altro, specificare	1	2	3

RESPONSABILITA' DI PROCESSO NELL'ISTRUZIONE DEI PROCEDIMENTI

23. Rispetto a quanti procedimenti amministrativi del suo settore:
(una risposta per riga)

<i>Numerosità</i>	uno	due	tre	quattro	cinque	Oltre cinque	Nessuno
a. Redige autonomamente il provvedimento finale	1	2	3	4	5	6	7
b. E' responsabile del procedimento ai sensi della L.241/1990	1	2	3	4	5	6	7
c. Ne supervisiona l'istruttoria	1	2	3	4	5	6	7
d. Ne cura direttamente l'istruttoria	1	2	3	4	5	6	7
e. Collabora col suo superiore nella istruttoria del procedimento	1	2	3	4	5	6	7

24. Di che procedimenti si tratta?
(sono possibili più risposte)

Procedimenti autorizzatori (nulla osta, ecc.)	1
Risposte a segnalazione, istanze, esposti, domande dei cittadini, ecc.	2
Formulazione di provvedimenti ordinatori	3
Accesso atti	4
Rilascio di concessioni	5
Erogazione di contributi, sussidi, ecc.	6
Rilascio attestati e certificazioni	7
Rilascio certificati di servizio	8

Formulazione di graduatorie	9
Rilascio modulistica varia	10
Attuazione di accertamenti, controlli	11
Rilascio di dichiarazioni varie	12
Procedure di recupero crediti	13
Emissione di ordinanze	14
Formulazione di pareri	15
Erogazione di rimborsi, risarcimenti, ecc.	16
Procedure espropriative	17
Iscrizioni e cancellazioni anagrafiche	18
Provvedimenti sanzionatori	19
Altro (specificare.....)	20

RESPONSABILITA' DI ATTIVITA' A FORTE IMPATTO DIRETTO CON L'UTENZA
E DI RELAZIONI CON ALTRI SOGGETTI ESTERNI

25. Nell'esercizio delle sue attività, lei ha contatti diretti con una tipologia di utenza particolarmente difficile, complessa?

Si	1
No	2

(Se la risposta è "no" passare alla domanda 28)

26. Indicare un sintetico esempio di utenza "complessa" e del contenuto dell'interazione

27. I casi più problematici li gestisce direttamente lei?

(una sola risposta)

Si da solo	1
Si, ma in collaborazione con un mio superiore	2
No, non li gestisco	3

28. L'esercizio delle sue attività comporta la gestione di relazioni con soggetti/enti esterni?

(una sola risposta)

No	1
Si tratta in genere di relazioni di natura indiretta (epistolare) e diretta (telefonate, incontri, riunioni, ecc.)	2
Si tratta in genere di relazioni, con altri soggetti istituzionali, che implicano anche la partecipazione a comitati ed altri organismi in cui si esercita una funzione di rappresentanza dell'ente	3

RESPONSABILITA' INDIVIDUALE E DIRETTA PENALE

29. Nel suo lavoro lei ritiene di essere esposto al rischio di responsabilità di natura penale?

Si	1
No	2

30. Se sì, quali sono gli atti/documenti che firma direttamente lei e che la espongono a tale rischio?

RESPONSABILITA' DI GESTIONE DI RISORSE ECONOMICHE

31. Lei è direttamente responsabile della gestione di un budget (capitoli di bilancio)?

Si	1
No	2

32. Se sì, che dimensione ha il budget che lei gestisce direttamente?
(una sola risposta)

Da 1000 a 10.000 euro	1
Da 10.000 a 30.000 euro	2
Da 30.000 a 80.000 euro	3
Da 80.000 a 150.000 euro	4
Da 150.000 a 300.000 euro	5
Da 300.000 a 600.000 euro	6
Oltre 600.000 euro	7

33. Se sì, rispetto a tale budget, lei:
(sono possibili più risposte)

Provvede all'adempimento di prescrizioni normative regolamentari	1
Formula proposte per la gestione/allocazione del budget	2
Tiene sotto controllo autonomamente l'andamento della spesa	3
<i>Istruisce direttamente i seguenti atti:</i>	
. determinazioni di impegno di spesa	4
. disposizioni di liquidazione	5

Grazie per la collaborazione