



Provincia di Roma

Direzione Generale - Ufficio Studi



La comunità dei dirigenti

Una ricerca-intervento

Le opinioni, le esperienze gli orientamenti professionali, le difficoltà, le esigenze e le aspettative dei dirigenti nella individuazione di una strategia condivisa di valorizzazione delle risorse dirigenziali in una organizzazione ad elevata tensione innovativa

a cura di:

Teresa Ammendola, Aldo Santori e Silvia Doria

5 marzo 2004



Presentazione

- ✓ *i concetti teorici di riferimento*
- ✓ *il contesto dei processi di riforma
istituzionale e organizzativa della P.A. e
delle amministrazioni locali*
- ✓ *le finalità applicative interne*
- ✓ *la metodologia adottata*



Il sistema organizzativo nella teoria dell'organizzazione

- ✓ è un sistema tendenzialmente **dinamico** in continua interazione con l' **ambiente esterno**
- ✓ è un sistema tendenzialmente **adattivo** e pronto al **mutamento**
- ✓ è un sistema tendenzialmente **cooperativo**
- ✓ è un sistema in cui i criteri della **razionalità organizzativa** si combinano con quelli della **razionalità individuale**
- ✓ è un sistema in cui convivono dimensioni relazionali **formali** ed **informali**
- ✓ è un sistema che elabora **cultura organizzativa** intesa come insieme coerente e condiviso di **assunti, valori e regole fondamentali** che consentono ai membri di affrontare adeguatamente i problemi di **integrazione interna** e di **adattamento all'ambiente esterno**



Il sistema organizzativo e l'ambiente esterno

Provincia di Roma

Direzione Generale – Ufficio Studi





Provincia di Roma

Direzione Generale- *Ufficio Studi*

LE LEVE DEL CAMBIAMENTO NEL PROCESSO DI RIFORMA E MODERNIZZAZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Un decennio di intensa innovazione normativa, organizzativa, gestionale, professionale e tecnologica di prevalente derivazione aziendale

*Dalla cultura della **legittimità** a quella del **risultato** (efficace ed efficiente)*

- ✓ La programmazione e la direzione per obiettivi
- ✓ La responsabilità dirigenziale e gestionale
- ✓ La direzione generale
- ✓ Il controllo strategico
- ✓ La contabilità economica
- ✓ Il controllo di gestione
- ✓ Il controllo di qualità (erogata, attesa, percepita, certificata)
- ✓ La gestione dinamica delle competenze e dei profili professionali
- ✓ La semplificazione e la trasparenza dei processi/procedimenti amministrativi
- ✓ L'automazione e l'interoperabilità dei sistemi informativi e delle reti tecnologiche di supporto (Rete Unitaria della Pubblica Amministrazione - RUPA)
- ✓ Le procedure di "e-government"
- ✓ Le procedure di programmazione negoziata
- ✓ Il decentramento amministrativo
- ✓ L'esternalizzazione aziendale di funzioni organizzative e l'outsourcing di processi organizzativi
- ✓ La comunicazione istituzionale

I dirigenti della Provincia di Roma – marzo 2004



Il federalismo amministrativo ed il consolidamento istituzionale-organizzativo delle province

Un affidabile attore dello sviluppo al servizio delle comunità locali. Alcuni numeri sul potenziamento istituzionale (fonte: UPI)

- ✓ **I dipendenti: 54.920 nel 2002 (incidenza complessiva di costo: 24% su totale impieghi finanziari)**
- ✓ **Consistenza della rete stradale gestita: 145.000 Km., l'84% della rete stradale nazionale**
- ✓ **Consistenza del patrimonio edilizio scolastico gestito (scuole secondarie superiori): 7.000 scuole (120.000 classi, 2.500.000 studenti)**
- ✓ **Incremento entrate complessive triennio 2000-2002: +39,6%**
- ✓ **Incremento impieghi complessivi correnti triennio 2000-2002: +34,3%**
- ✓ **Incremento impieghi complessivi in conto capitale triennio 2000-2002: +39,4%**
- ✓ **Incremento settoriale degli impieghi complessivi correnti triennio 2000-2002:**
 - ✓ **trasporti e viabilità: +271,9%;**
 - ✓ **promozione dei servizi turistici: +57,3%;**
 - ✓ **gestione territorio: +49,9%;**
 - ✓ **sviluppo economico: +34,3%;**
 - ✓ **politiche sociali: +31,4%;**
 - ✓ **ambiente: +29,1%;**
 - ✓ **istruzione: +14,5%;**
 - ✓ **amministrazione generale: +12%;**
 - ✓ **cultura: +6,4%**



Provincia di Roma

Direzione Generale – *Ufficio Studi*

Le finalità della ricerca

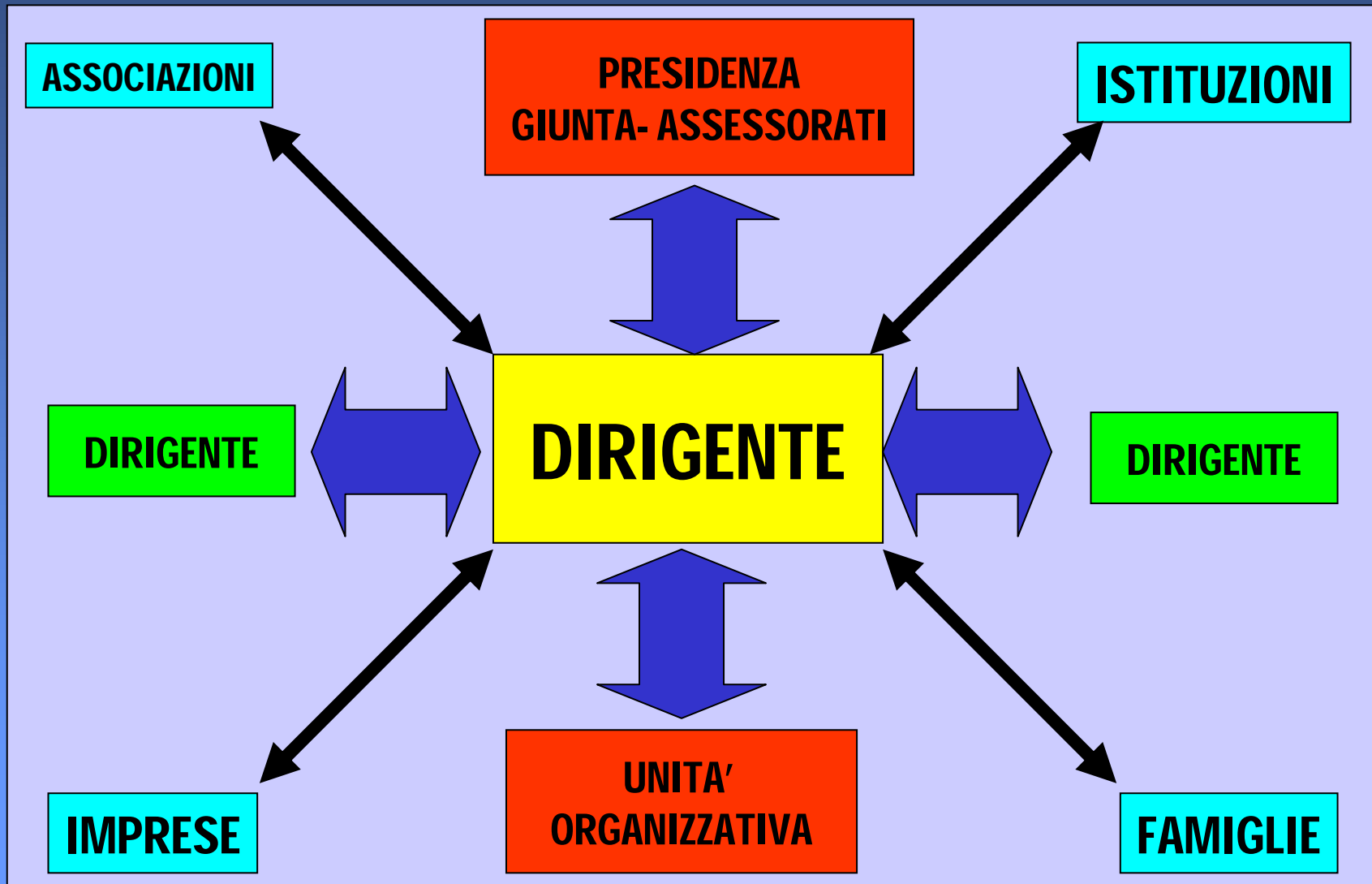
- individuare dal punto di vista dei dirigenti le **condizioni organizzative che possono facilitare od ostacolare l'attività professionale**
- stimolare la comunità dirigente a **riflettere** insieme ed organicamente, nella scansione tematica proposta da un questionario semi-strutturato, **sullo stato di “salute” dell'apparato organizzativo e sulle strategie “terapeutiche” di innovazione e sviluppo da adottare**
- ottenere dalla comunità dirigente una **rappresentazione sociale del proprio ruolo in quattro diversi livelli di azione organizzativa: le relazioni del dirigente con la propria unità organizzativa; le relazioni del dirigente con i dirigenti delle altre unità organizzative; le relazioni del dirigente con gli organi politici; le relazioni del dirigente con i soggetti e le istituzioni esterne all'organizzazione (utenti e fornitori esterni)**
- mettere a punto un piano condiviso di **valorizzazione della comunità dirigente** (che non escluda la messa a punto di uno specifico programma di “job-enrichment”) per liberarne tutto **il potenziale motivazionale e professionale nella sfida dello sviluppo organizzativo**



Provincia di Roma

Direzione Generale – Ufficio Studi

Il sistema delle relazioni organizzative del dirigente



I dirigenti della Provincia di Roma – marzo 2004



Provincia di Roma

Direzione Generale- *Ufficio Studi*

La metodologia e le fasi della ricerca

- indagine sul **campo** condotta sull'intero **universo dei dirigenti provinciali**, mediante la somministrazione di un **questionario semi-strutturato**
- progettazione del **questionario** in modo coerente con le finalità della ricerca ed articolato in **sei aree problematiche**: *dati individuali; la formazione e l'esperienza professionale; il lavoro e le relazioni con i dipendenti; il lavoro e le relazioni con gli altri dirigenti; le relazioni con i destinatari dei servizi; il dirigente e l'organizzazione*
- somministrazione del questionario a tutti i dirigenti in servizio nel mese di novembre 2003 in un clima di **collaborazione e di volontarietà partecipativa** nella garanzia dell'**anonimato** assicurato dalla utilizzazione dei dati soltanto in aggregazione statistica
- formazione di un **ampio e rappresentativo campione di fatto** costituito dai 40 dirigenti che hanno deciso di collaborare al progetto restituendo i questionari compilati nel termine indicato
- spoglio dei questionari, elaborazione e analisi dei dati, **redazione di un primo rapporto di ricerca**



Provincia di Roma

Direzione Generale- *Ufficio Studi*

**PARTE PRIMA:
FORMAZIONE ED ESPERIENZA
PROFESSIONALE**

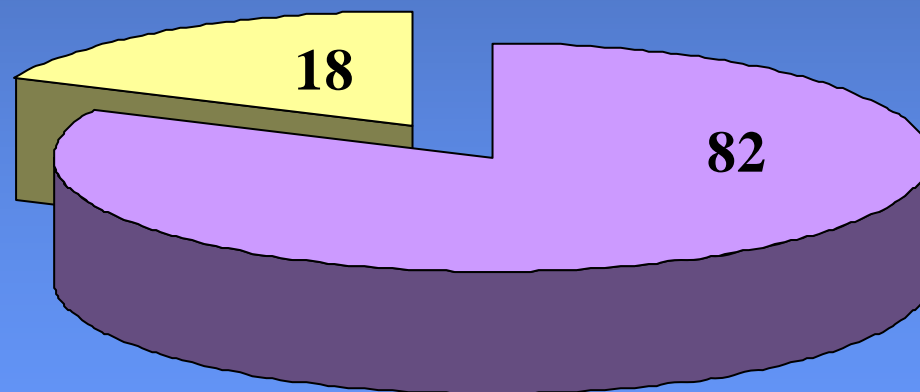
I dirigenti della Provincia di Roma – marzo 2004



Provincia di Roma

Direzione Generale – *Ufficio Studi*

I dirigenti della provincia di Roma per genere



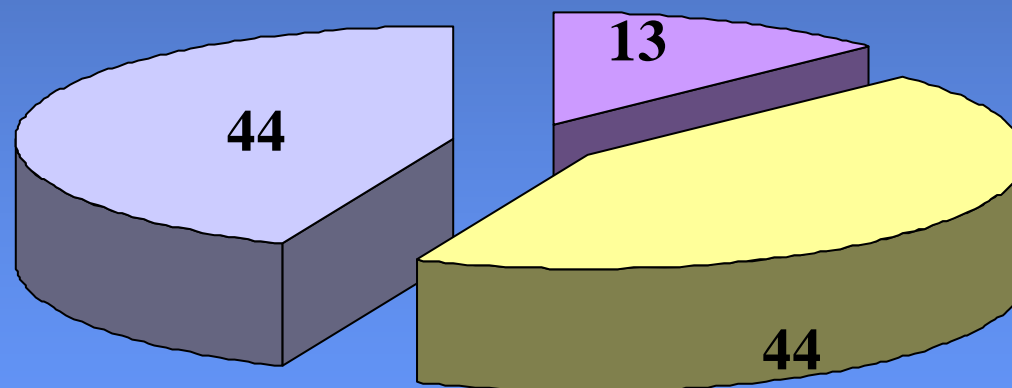
Maschi **Femmine**



Provincia di Roma

Direzione Generale – *Ufficio Studi*

I dirigenti della provincia di Roma per classi di età



■ 37-45 ■ 46-55 ■ 56 e oltre



Provincia di Roma

Direzione Generale

I dirigenti della provincia: tipo di laurea conseguita

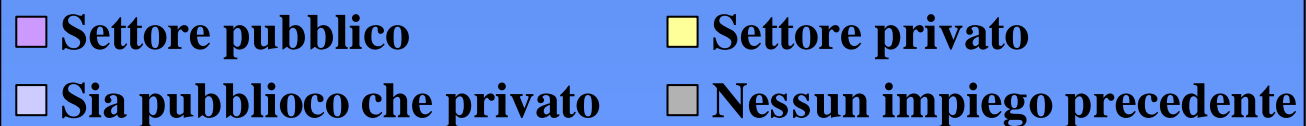
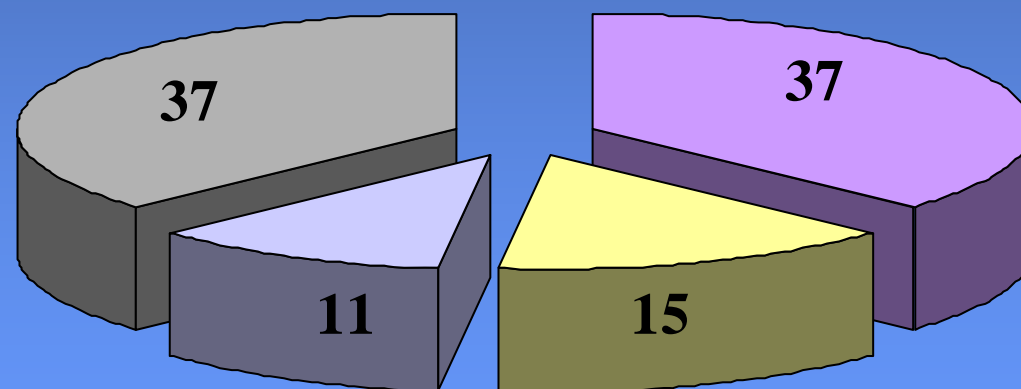
	n. casi	%
Giurisprudenza	15	38
Scienze politiche	5	13
Chimica, scienze naturali, geologia	5	13
Materie letterarie	4	10
Ingegneria	4	10
Architettura	4	10
Economia	2	6
<i>Totale</i>	40	100



Provincia di Roma

Direzione Generale – *Ufficio Studi*

I dirigenti della provincia: esperienze professionali precedenti





Provincia di Roma

Direzione Generale – Ufficio Studi

I dirigenti della provincia: qualifica assunzione

	n. casi	%
Funzionario laureato	17	43
Assistente di cattedra	10	26
Dirigente	6	15
Impiegato/tecnico	5	13
Usciere	1	3
<i>Totale</i>	<i>40</i>	<i>100</i>

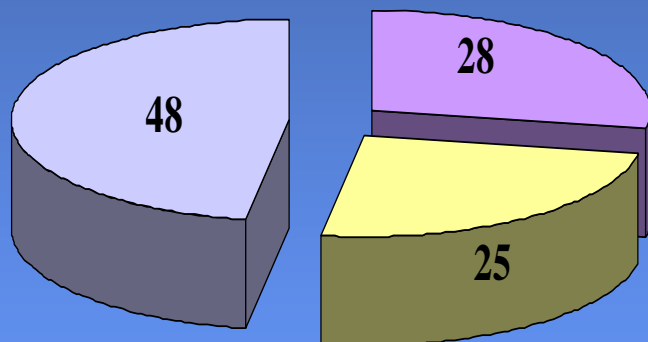


Provincia di Roma

Direzione Generale – Ufficio Studi

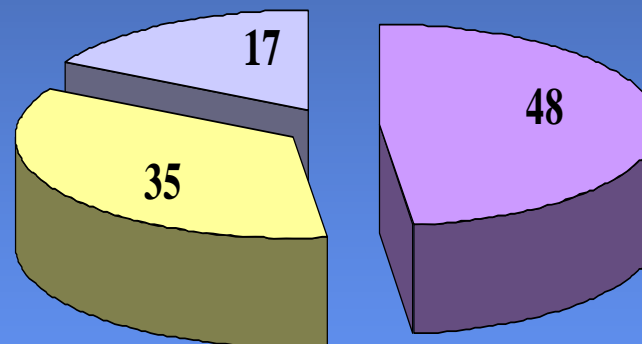
I dirigenti della provincia: per anzianità di servizio e anzianità incarico dirigenziale

Anzianità di servizio



Fino a 20 Da 21 a 30 Oltre 31

Anzianità incarico dirigenziale



Fino a 10 Da 11 a 20 Oltre 21



Provincia di Roma

Direzione Generale – *Ufficio Studi*

I dirigenti della provincia. Ricostruzione della carriera: numero di incarichi ricoperti

	n. casi	%
Uno	17	45
Due	4	11
Tre	5	13
Quattro	2	5
Cinque	7	18
Sei	2	5
Sette	1	3
<i>Totale</i>	<i>40</i>	<i>100</i>

I dirigenti della Provincia di Roma – marzo 2004



Provincia di Roma

Direzione Generale – Ufficio Studi

Motivi per aver scelto l'impiego pubblico (Max 3 risposte)

	n. casi	% sulle risposte	% sui casi
Per l'opportunità di svolgere un lavoro interessante	24	30	60
Perché è un lavoro utile per la comunità	17	21	42
Per la stabilità offerta dal posto pubblico	13	16	32
Per tradizione familiare	8	10	20
Per comodità di orario o sede di lavoro	6	8	15
Perché è un lavoro socialmente considerato	4	5	10
Per mancanza di alternative	2	3	5
Per l'entità dello stipendio	1	1	3
Altro	5	6	12
Totale	80	100	200

I dirigenti della Provincia di Roma – marzo 2004



Provincia di Roma

Direzione Generale – Ufficio Studi

Aspetti positivi del proprio lavoro (max 3 risposte)

	n. casi	% sulle risposte	% sui casi
Il contesto interessante del lavoro	32	30	80
Il livello di autonomia del lavoro	17	15	43
L'utilità sociale del lavoro	17	15	43
I rapporti con i dipendenti	13	12	33
La stabilità occupazionale	8	7	20
I livelli di collaborazione tra i colleghi	7	6	17
La retribuzione adeguata	4	4	10
La considerazione sociale del lavoro	3	3	7
Nel mio lavoro non ci sono aspetti positivi	3	3	7
La possibilità di carriera	2	2	5
L'orario comodo	0	0	0
Altro	3	3	7
Totale	109	100	272

I dirigenti della Provincia di Roma – marzo 2004



Provincia di Roma

Direzione Generale – Ufficio Studi

Aspetti negativi del proprio lavoro (max 3 risposte)

	n. casi	% sulle risposte	% sui casi
L'eccessivo carico di lavoro	13	23	34
Il livello di collaborazione tra colleghi insoddisfacente	10	18	26
La retribuzione non adeguata	7	13	18
Margini di decisionalità scarsi	7	13	18
Nel mio lavoro non ci sono aspetti negativi	7	13	18
La ripetitività/monotonia del lavoro	3	5	8
L'orario di lavoro	1	2	3
Le scarse possibilità di carriera	1	2	3
Scarsa considerazione sociale	1	2	3
La difficoltà del rapporto con i dipendenti	0	0	0
Scarsa utilità sociale	0	0	0
Altro	5	9	13
<i>Totale</i>	55	100	144

I dirigenti della Provincia di Roma – marzo 2004



Provincia di Roma

Direzione Generale – Ufficio Studi

Opinione sull'adeguatezza della retribuzione percepita

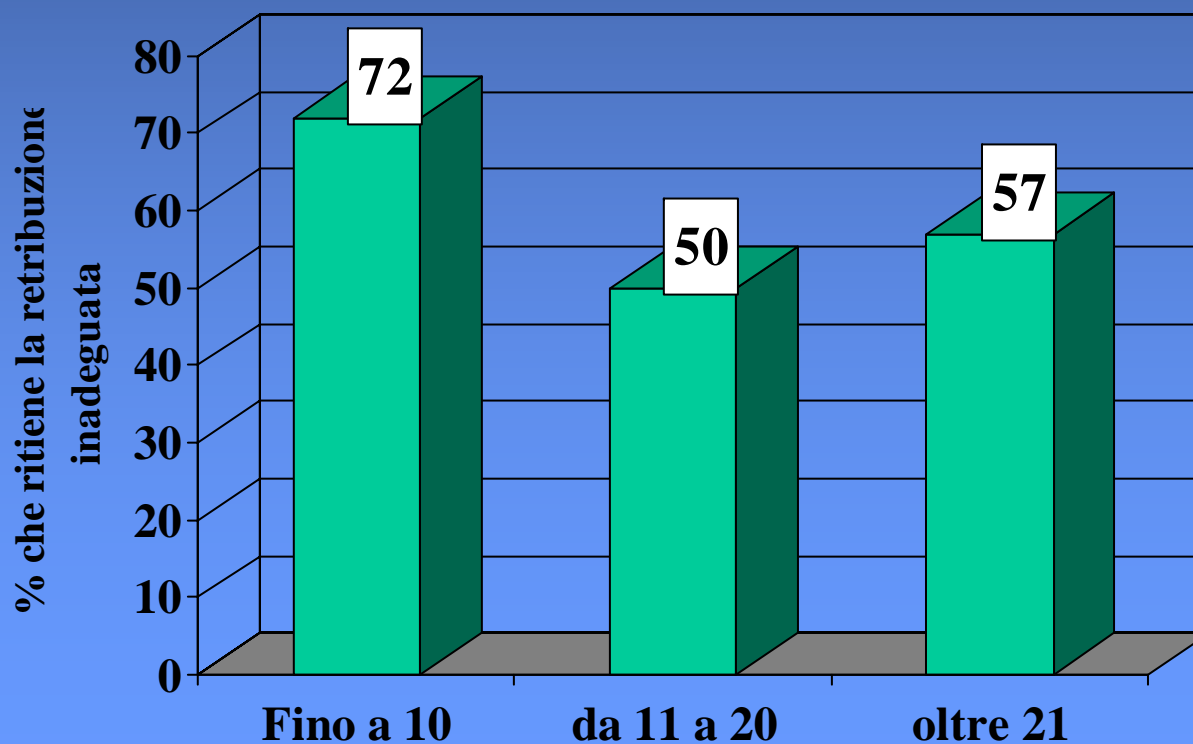
	n. casi	%
Adeguate al lavoro svolto	14	35
Inadeguata perché non riconosce le diversità di incarico e di responsabilità fra i settori	10	25
Inadeguata rispetto al livello di responsabilità gestionale	9	22
Inadeguata rispetto al carico di lavoro	5	12
<i>% opinioni di non adeguatezza</i>	24	59
Altro	1	3
Non risponde	1	3
<i>Totale</i>	40	100



Provincia di Roma

Direzione Generale – *Ufficio Studi*

Percezione della inadeguatezza della retribuzione per anzianità di incarico



I dirigenti della Provincia di Roma – marzo 2004

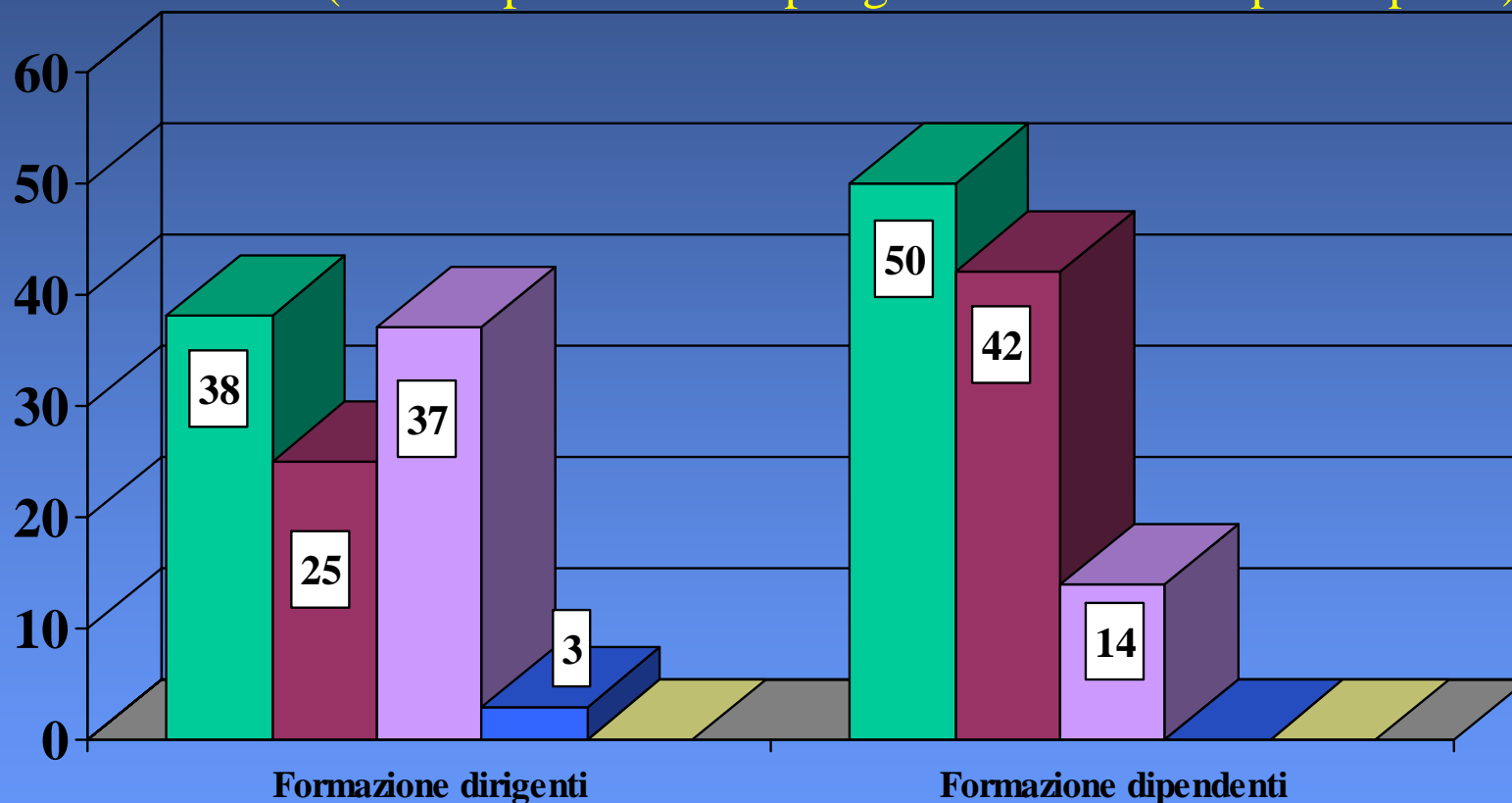


Provincia di Roma

Direzione Generale – Ufficio Studi

Materie ritenute importanti per la formazione professionale dei dirigenti e del personale

(% di rispondenti che pongono la materia al primo posto)



■ Giuridico amministrativo ■ Tecnico specialistiche ■ Organizzative manageriali ■ Lingue ■ Informatica



Provincia di Roma

Direzione Generale- *Ufficio Studi*

PARTE SECONDA:
**IL LAVORO E LE RELAZIONI CON I
DIPENDENTI**

I dirigenti della Provincia di Roma – marzo 2004

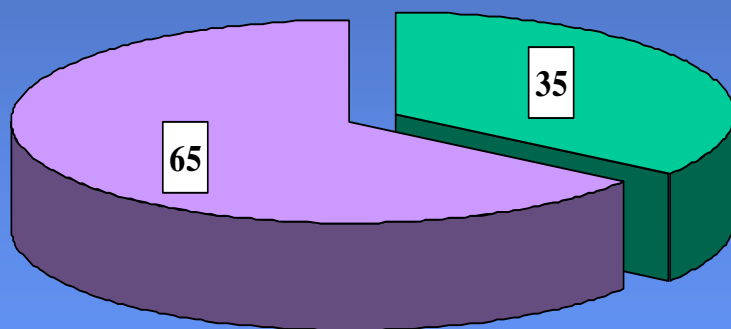


Provincia di Roma

Direzione Generale – Ufficio Studi

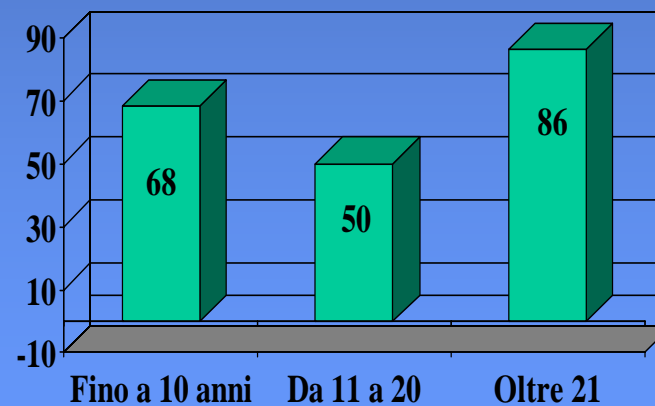
La percezione delle difficoltà nel lavoro per anzianità di incarico

Percezione delle difficoltà del lavoro



■ Sì, incontra difficoltà ■ No, non incontra difficoltà

Percezione difficoltà nel lavoro per anzianità di incarico dirigenziale (% non percepisce difficoltà)





Provincia di Roma

Direzione Generale – Ufficio Studi

Tipologia delle difficoltà incontrate nel proprio lavoro

	n. casi	% sulle risposte	% sui casi
Eccessivo carico di lavoro	10	20	67
Mancanza di strutture logistiche adeguate	9	18	60
Complessità della normativa da applicare	8	15	53
Complessità delle procedure	8	15	53
Competenze organizzative non chiare	5	10	33
Eccessiva variabilità del lavoro	3	6	20
Mancanza di autonomia	3	6	20
Eccessiva specializzazione	2	4	13
Difficoltà di rapporto con la struttura politica	2	4	13
Mancanza di decisionalità	1	2	7
Difficoltà di rapporto con i dipendenti	-	-	-
Totale	51	100	339

I dirigenti della Provincia di Roma – marzo 2004

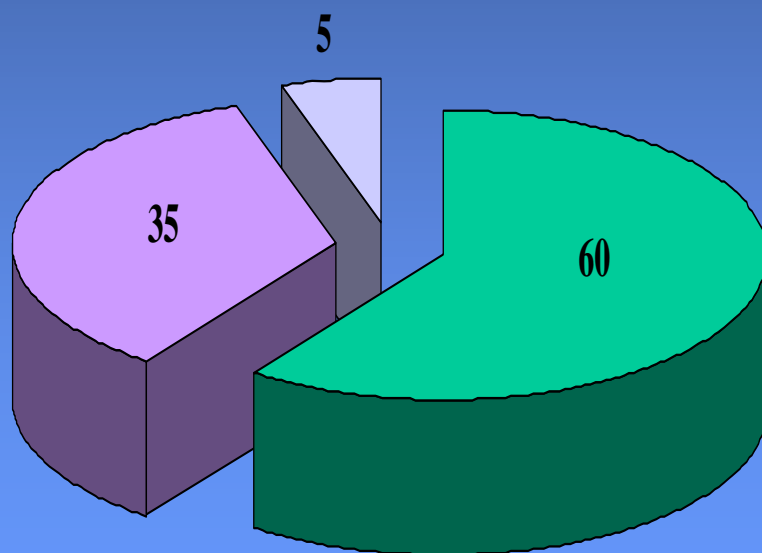


Provincia di Roma

Direzione Generale – Ufficio Studi

Percezione della adeguatezza della struttura organizzativa

Percezione dell'adeguatezza della propria struttura organizzativa



■ Abbastanza adeguata ■ Poco adeguata ■ Non risponde

Motivi della scarsa adeguatezza della propria struttura organizzativa

	n. casi	% Sulle risposte	% sui casi
Carenza di personale	11	25	85
Carenza di strutture logistiche	9	20	69
Carenza di figure professionali specifiche	9	20	69
Carenza di strutture strumentali	5	11	38
Carenza di strutture finanziarie	4	9	31
Carenza di personale direttivo	4	9	31
Esuperanza di personale direttivo	1	2	8
Personale mal distribuito	1	2	8
Coordinamento interno insoddisfacente	1	2	8
Totale	45	100	347

I dirigenti della Provincia di Roma – marzo 2004

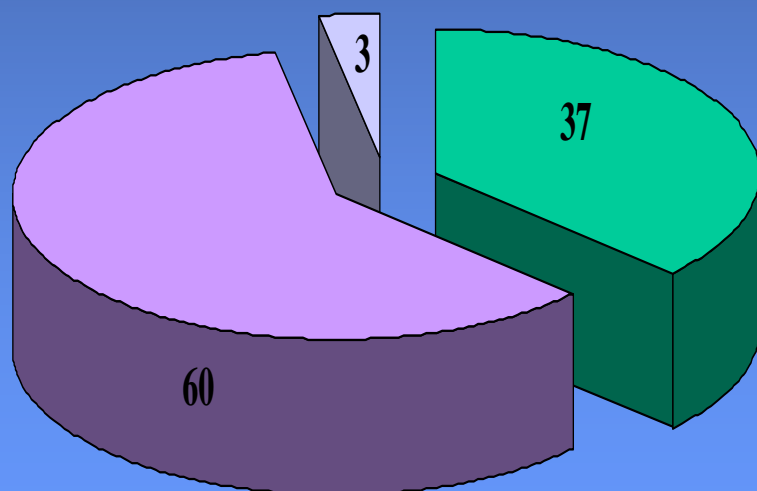


Provincia di Roma

Direzione Generale – Ufficio Studi

Percezione della adeguatezza dei sistemi di valutazione dei dipendenti

Percezione dell'adeguatezza dei sistemi di valutazione dei dipendenti



■ Molto/abbastanza adeguati ■ Poco/per niente adeguati
■ Non risponde

Motivi di inadeguatezza dei sistemi di valutazione

	n. casi	%
Il sistema di indicatori è insufficiente a rappresentare l'effettiva situazione organizzativa, il lavoro dei dipendenti e i risultati	15	38
Perché la valutazione è ridotta a puro adempimento burocratico	7	18
Perché sono basati su indicatori solo di tipo quantitativo	1	2
Perché non incide sulla carriera dei dipendenti	1	2
Non risponde	16	40
Totale	40	100

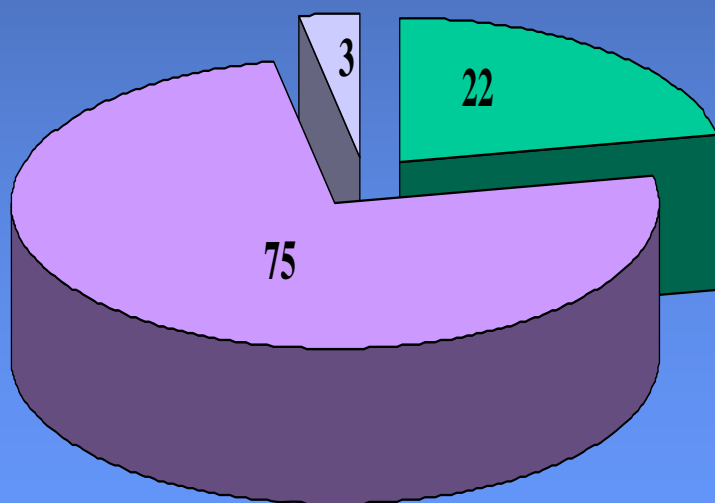


Provincia di Roma

Direzione Generale – Ufficio Studi

Percezione dell'efficacia dei sistemi di incentivazione retributiva dei dipendenti

Percezione dell'efficacia dell'incentivazione retributiva



■ Molto/abbastanza efficaci ■ Poco/per niente efficaci
■ Non risponde

Motivi dell'inefficacia dei sistemi di incentivazione retributiva

	n. casi	% sulle risposte	% sui casi
Perché se ne fa un utilizzo "a pioggia" non commisurato ai meriti reali dei dipendenti	16	46	53
Perché sono misure quantitativamente esigue	13	37	43
Perché si inseriscono in un quadro normativo troppo rigido	6	17	20
Totale	35	100	116



Provincia di Roma

Direzione Generale – Ufficio Studi

Modalità di comunicazione con il personale dipendente

	n. casi	%
In maniera informale a seconda delle esigenze di servizio	25	62
Attraverso incontri formali stabiliti ad hoc	10	25
Attraverso incontri formali a scadenze prefissate	1	3
Attraverso lettera o attraverso altre forme non verbali di comunicazione	1	3
Non risponde	3	7
<i>Totale</i>	40	100

I dirigenti della Provincia di Roma – marzo 2004



Provincia di Roma

Direzione Generale – Ufficio Studi

Tipologia dei corsi di formazione frequentati dai dipendenti

	n. casi	% sulle risposte	% sui casi
Corsi programmati dall'Amministrazione o collegati al processo di innovazione interna all'amministrazione ma realizzati all'esterno di questa	28	36	78
Corsi organizzati dall'Amministrazione e realizzati al suo interno	25	32	69
Corsi organizzati ed offerti da organismi esterni all'Amministrazione	22	28	61
Altro	3	4	8
<i>Totale</i>	78	100	216

I dirigenti della Provincia di Roma – marzo 2004



Provincia di Roma

Direzione Generale – Ufficio Studi

Opinione sulle interazioni fra dirigenza e sindacati (% giudizi di utilità)

	n. casi	% sui casi
Formazione e aggiornamento del personale	30	86
Sicurezza degli ambienti di lavoro (“626”)	30	86
Orario di lavoro	28	80
Orario di servizio	24	69
Distribuzione carichi di lavoro	18	51
Modalità di attuazione del piano di gestione	13	37



Provincia di Roma

Direzione Generale – Ufficio Studi

Giudizio sulla posizione organizzativa

	n. casi	%
Incentiva il personale che diventa un valido aiuto per il dirigente	12	30
Motiva il personale che la detiene, lo responsabilizza	11	27
L'assegnazione non segue criteri oggettivi ed è uno strumento eccessivamente discriminante	5	12
Le posizioni organizzative responsabilizzano il personale che le detiene e forniscono un valido aiuto alla dirigenza	4	10
Induce una competizione positiva fra i funzionari	2	5
Prepara i funzionari che vogliono accedere alla qualifica dirigenziale	1	3
Riconosce e valorizza profili professionali specialistici	1	3
Non risponde	4	10
Totale	40	100

I dirigenti della Provincia di Roma – marzo 2004



Provincia di Roma

Direzione Generale- *Ufficio Studi*

**PARTE TERZA:
LE RELAZIONI CON GLI ALTRI
DIRIGENTI**

I dirigenti della Provincia di Roma – marzo 2004



Provincia di Roma

Direzione Generale – Ufficio Studi

Settori con i quali si entra in contatto

	n., Casi	% sulle risposte	% sui casi
Economico finanziari	22	27	61
Avvocatura	6	7	17
Risorse umane	5	6	14
Servizio informatico	5	6	14
Gestione e programmazione	3	4	8
Istituzionali	3	4	8
Gare	9	11	25
Affari generali	3	4	8
<i>Totale servizi interni</i>	<i>37</i>	<i>69</i>	<i>163</i>
Viabilità	5	6	14
Servizi tecnici/omologhi	4	5	11
Formazione lavoro	2	2	6
Ambiente	2	2	6
Difesa suolo	2	2	6
Culturali/Turismo	2	2	6
Servizi sociali	1	1	3
Attività produttive	1	1	3
<i>Totale servizi a valenza eterna</i>	<i>25</i>	<i>21</i>	<i>55</i>
Tutti	7	9	19
Nessun settore	1	1	3
<i>Totale</i>	<i>83</i>	<i>100</i>	<i>232</i>



Provincia di Roma

Direzione Generale- *Ufficio Studi*

PARTE QUARTA: LE RELAZIONI CON GLI ORGANI POLITICI

I dirigenti della Provincia di Roma – marzo 2004

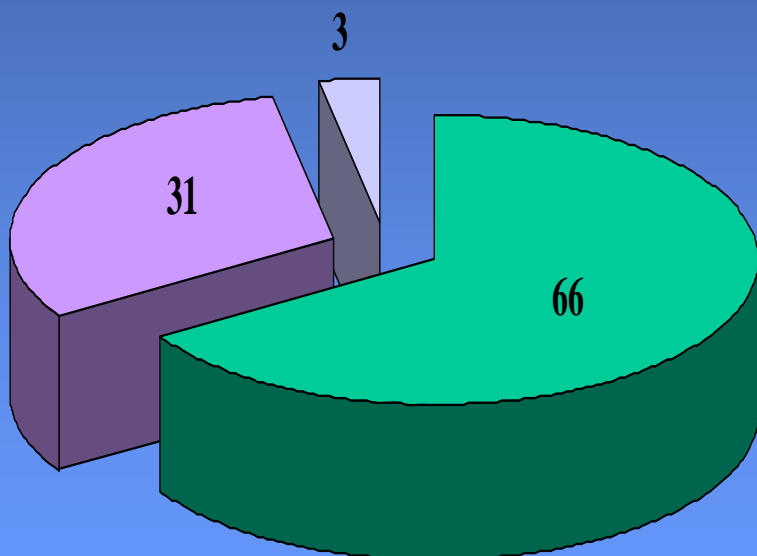


Provincia di Roma

Direzione Generale – Ufficio Studi

Frequenza e motivi di interazione con la struttura politica

Frequenza delle interazioni con la struttura politica



■ Sì, regolarmente ■ Sì, a volte ■ No, mai

Motivi delle interazioni con la struttura politica

	n. casi	% sulle risposte	% sui casi
Per colloqui circa gli obiettivi generali	25	47	64
Per colloqui circa le modalità di attuazione degli obiettivi	15	28	38
Per coordinare il lavoro	10	19	26
Per rispondere a sollecitazione di varia natura	3	6	8
Totale	53	100	136

I dirigenti della Provincia di Roma – marzo 2004

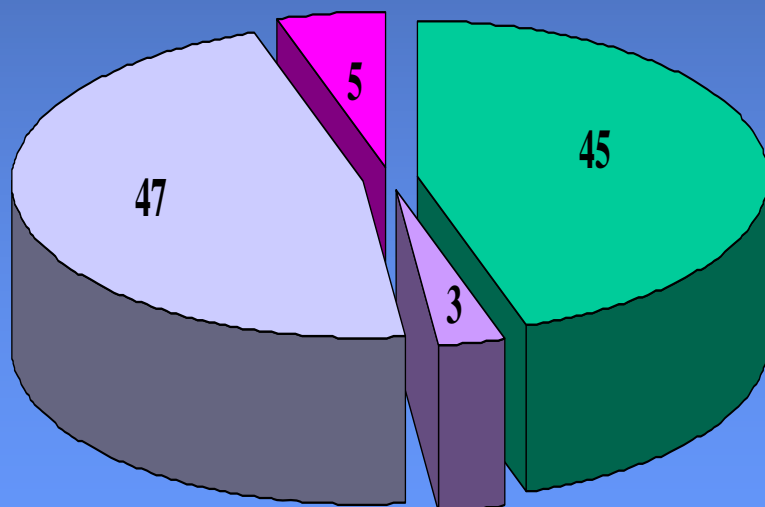


Provincia di Roma

Direzione Generale – Ufficio Studi

I rapporti con la struttura politica

Percezione del livello di interazione con la struttura politica



■ Più intenso ■ Meno intenso ■ Invariato ■ Non risponde

Motivi dell'eventuale maggiore intensità delle relazioni con la struttura politica

	n. casi	%
Per instaurare un clima fiduciario nella organizzazione degli obiettivi	8	44
Per permettere alla dirigenza di far pervenire dei feedback alla struttura politica sia in fase di negoziazione degli obiettivi che in corso d'opera	7	39
Per assicurare che le azioni amministrative di implementazione siano coerenti all'obiettivo assegnato	3	17
Totale	18	100

I dirigenti della Provincia di Roma – marzo 2004



Provincia di Roma

Direzione Generale- *Ufficio Studi*

**PARTE QUINTA:
LE RELAZIONI CON I
DESTINATARI DEI SERVIZI**

I dirigenti della Provincia di Roma – marzo 2004



Provincia di Roma

Direzione Generale- *Ufficio Studi*

Motivi della mancata efficacia dell'azione della Provincia nei confronti dell'utenza

Motivi normativo procedurali	
Per il quadro normativo inadeguato	20
Perché le procedure sono inadeguate	33
Perché si tende a derogare dalle norme	5
Perché si tende a derogare dalle procedure	5
Per le interferenze politico sindacali	13
Per l'indeterminatezza delle competenze	26
Perché risente dell'inefficienza generale della p.a.	15

Motivi organizzativi	
Per lo scarso coordinamento tra i settori	38
Per lo squilibrio nella distribuzione del personale	33
Per la scarsità del personale	26
Per la disorganizzazione di alcuni settori	26

Motivi dipendenti dal personale	
Per la scarsa preparazione dei dirigenti	3
Per la scarsa preparazione del personale	5
Per la mancanza di autorità dei dirigenti	3
Per la scarsa motivazione dei dipendenti	26

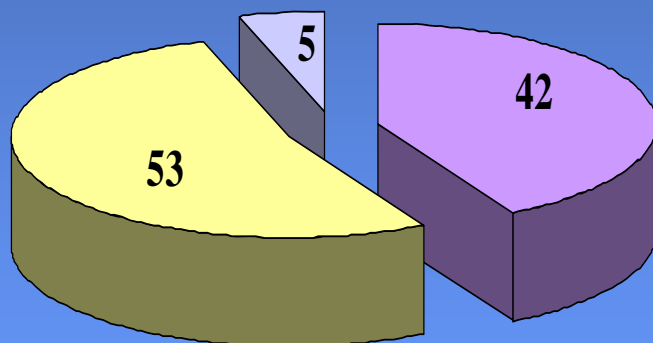


Provincia di Roma

Direzione Generale – Ufficio Studi

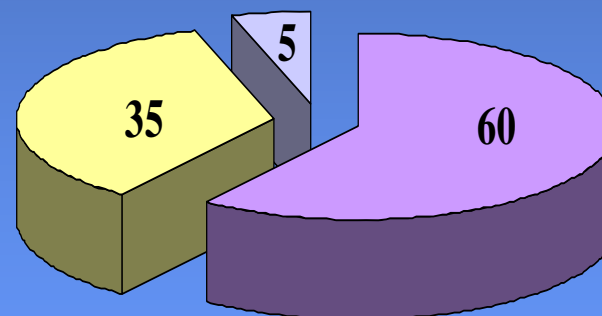
Attivazione di iniziative mirate alla conoscenza della soddisfazione dell'utenza e alla diffusione di notizie relative all'Amministrazione

Sono attivate iniziative per misurare il livello di soddisfazione dell'utenza di riferimento?



■ Sì ■ No ■ Non risponde

Sono state attivate iniziative di comunicazione esterna circa l'accesso alle modalità di servizio?



■ Sì ■ No ■ Non risponde



Provincia di Roma

Direzione Generale- *Ufficio Studi*

**PARTE SESTA:
IL DIRIGENTE E
L'ORGANIZZAZIONE**

I dirigenti della Provincia di Roma – marzo 2004



Provincia di Roma

Direzione Generale – Ufficio Studi

Impatto delle innovazioni del quadro normativo relativo alle funzioni degli Enti Locali sul lavoro dei dirigenti

	n. casi	%
Sì, richiede più impegno/studio per l'organizzazione di strutture e strumenti nuovi	13	36
Sì, aumento del carico di lavoro	7	20
Sì, ha ampliato il campo di intervento e il livello di autonomia	3	9
Sì, ma lentezza e poca chiarezza nei meccanismi di adeguamento	3	9
Non ha inciso, competenze inalterate	6	17
Non ha inciso in modo consistente	3	9
<i>Totale</i>	35	100

I dirigenti della Provincia di Roma – marzo 2004



Provincia di Roma

Direzione Generale – Ufficio Studi

Fonti di informazione più utilizzate

	n. casi	% sulle risposte	% sui casi
Internet/banche dati	24	24	65
Periodici specializzati (riviste di settore)	21	21	57
Quotidiani specializzati	15	16	40
Gazzetta Ufficiale/Fonti giuridiche	11	11	30
Rassegna Stampa	8	8	22
Corsi/convegni	5	5	13
Monografie	4	4	11
Fonti interne (circolari, delibere eccetera)	4	4	11
Confronto colleghi	4	4	11
Giurisprudenza	2	2	5
Tg regionali	1	1	3
Totale	99	100	268

I dirigenti della Provincia di Roma – marzo 2004



Provincia di Roma

Direzione Generale – *Ufficio Studi*

Giudizio fonti informative interne

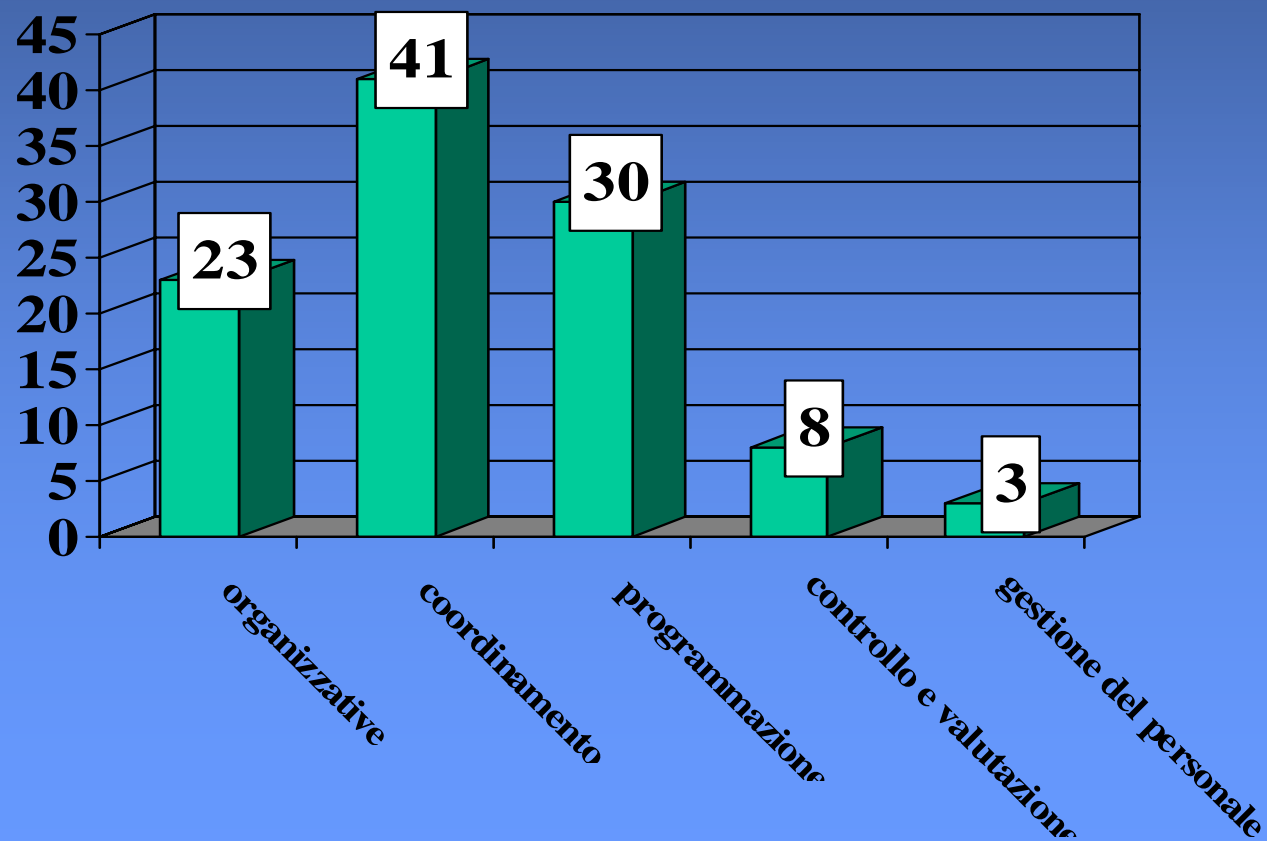
	N.	%
	Giudizi negativi	Giudizi negativi
Sito internet	10	25
Rassegna Stampa	20	50
Metropolis	26	68



Provincia di Roma

Direzione Generale – Ufficio Studi

Attività riguardo le quali bisognerebbe interagire con il direttore generale (% primo posto)



I dirigenti della Provincia di Roma – marzo 2004

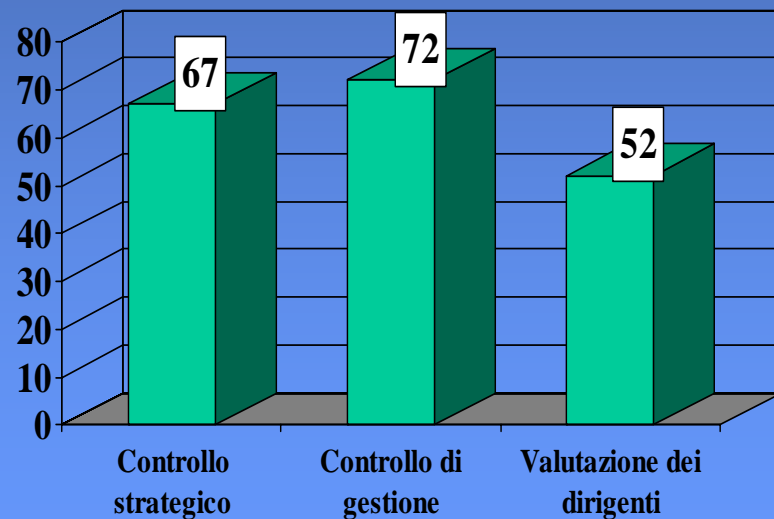


Provincia di Roma

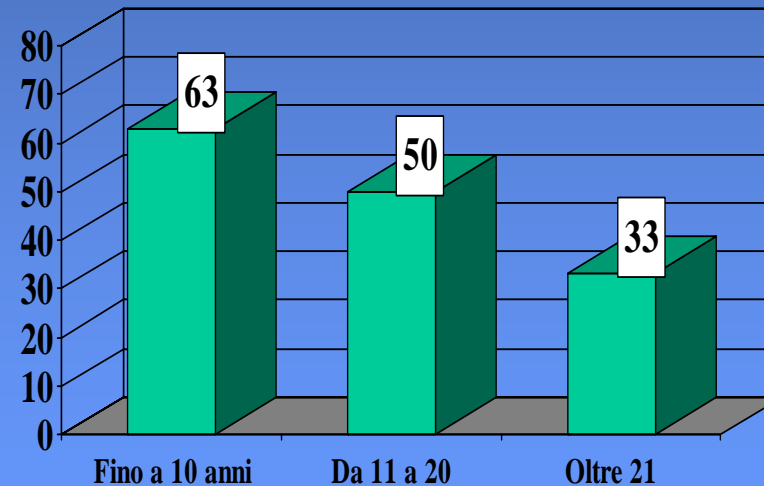
Direzione Generale – *Ufficio Studi*

Controllo strategico, controllo di gestione e valutazione dei dirigenti a confronto (% giudizi positivi)

% giudizi positivi



Giudizio valutazione per anzianità di incarico





Provincia di Roma

Direzione Generale – Ufficio Studi

Motivazioni giudizio negativo sulla valutazione dei dirigenti

	n.casi	%
Perché i criteri non sono adeguati alle finalità	8	44
Perché non fornisce strumenti utili per migliorare il proprio lavoro	3	17
Perché i valutatori non sempre sono all'altezza del compito	2	11
Per tutte queste ragioni	5	28
<i>Totale</i>	<i>18</i>	<i>100</i>



Provincia di Roma

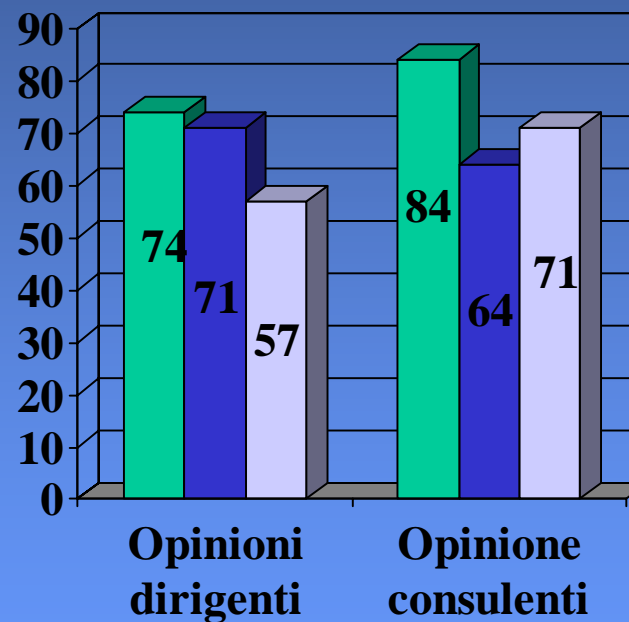
Direzione Generale – Ufficio Studi

Giudizio sulle figure professionali esterne

Giudizio sulle figure professionali esterne (dirigenti e consulenti)

	% Giudizi positivi	% Giudizi negativi	Totale
Dirigenti Esterni	70	30	100
Consulenti	75	25	100

Giudizio sui dirigenti e consulenti esterni per anzianità di incarico



■ Fino a 10 anni ■ Da 11 a 20 ■ Oltre 21