



La classe dirigente dei Comuni

un'analisi del profilo in rapporto ai nuovi obiettivi di performance

Sintesi

Ricerca svolta da

KEY2PEOPLE - Executive Search - **LGnet** - Local Government networking
con il patrocinio di ANCI

A cura di Cristina Calabrese e Nicola Melideo

Ottobre 2010

Nota introduttiva

- ◆ Il presente lavoro nasce, nell'ambito di una collaborazione sottoscritta da **Key2People con ANCI** il 4 maggio del 2010, come seguito e complemento di un **management assessment** effettuato da K2P sui dirigenti di un grande Comune con l'obiettivo di
 - verificare se il quadro emerso dall'analisi sul campo di una specifica realtà comunale trovasse conferma in un più ampio survey;
 - acquisire elementi oggettivi ulteriori sulla realtà della dirigenza comunale, al fine di individuare modelli di intervento per migliorarne le prestazioni in vista di adempimenti che sembrano ineludibili: razionalizzazione/riduzione dei costi di funzionamento, incremento delle entrate proprie, attuazione di un federalismo sostenibile.
- ◆ Si è così deciso di “fotografare” le auto-rappresentazioni che i dirigenti fanno di se stessi attraverso i CV resi disponibili sui siti web dei Comuni presso i quali essi operano.
- ◆ Sono stati esaminati **501 CV dai siti di 56 Comuni capoluogo**, tra i quali tutti i capoluoghi di regione.

Finalità dell'indagine

Verificare

- **Stato della dirigenza comunale:** e cioè la coerenza del suo profilo manageriale con le sfide che i Comuni sono chiamati a fronteggiare nei prossimi anni
- **Possibilità di un reale “change management”:** si tratta di rilevare i nodi culturali, organizzativi e gestionali che possono operare come agenti di un reale cambiamento e i fattori di resistenza
- **Adottabilità della cultura d'impresa:** senza ideologismi, i modelli organizzativi e di management sviluppati nell'impresa propongono soluzioni e prassi che sembrano essere quelle di cui il settore pubblico ha bisogno

Dati di contesto

	NO	NE	Centro	Sud	Isole	Italia
Dipendenti dei Comuni per Aree geografiche - Valori assoluti	110.157	80.950	86.794	83.745	55.441	417.087
Totale Dirigenti compresi i Segretari comunali e generali	2.485	2.045	2.042	2.248	1.025	9.765
Percentuali del totale dirigenti su totale dipendenti	2,3	2,5	2,4	2,7	1,8	2,3
Totale Dirigenti apicali (stime)	210	200	160	170	120	860
CV esaminati: Dirigenti apicali + dirigenti di funzioni chiave (ICT, Personale, Istruzione, Fiscalità) (58%)	124	128	87	98	64	501

Note

I numeri in blu sono ricavati dal conto annuale 2009 della Ragioneria Generale dello Stato

I numeri in rosso sono elaborazioni sui dati RGS

I numeri in verde sono stime

I numeri in rosso grassetto-corsivo sono i CV di posizioni apicali esaminati per Area geografica

Il profilo anagrafico dei dirigenti

GENERE

- La componente femminile, a livello nazionale, supera di poco il **37%**
- Il Centro, il Sud e le Isole si collocano al di sotto della media nazionale
- La percentuale più alta di presenza femminile è del Nord Ovest (**46 %**)
- La percentuale più bassa è del Sud (**29,6%**)

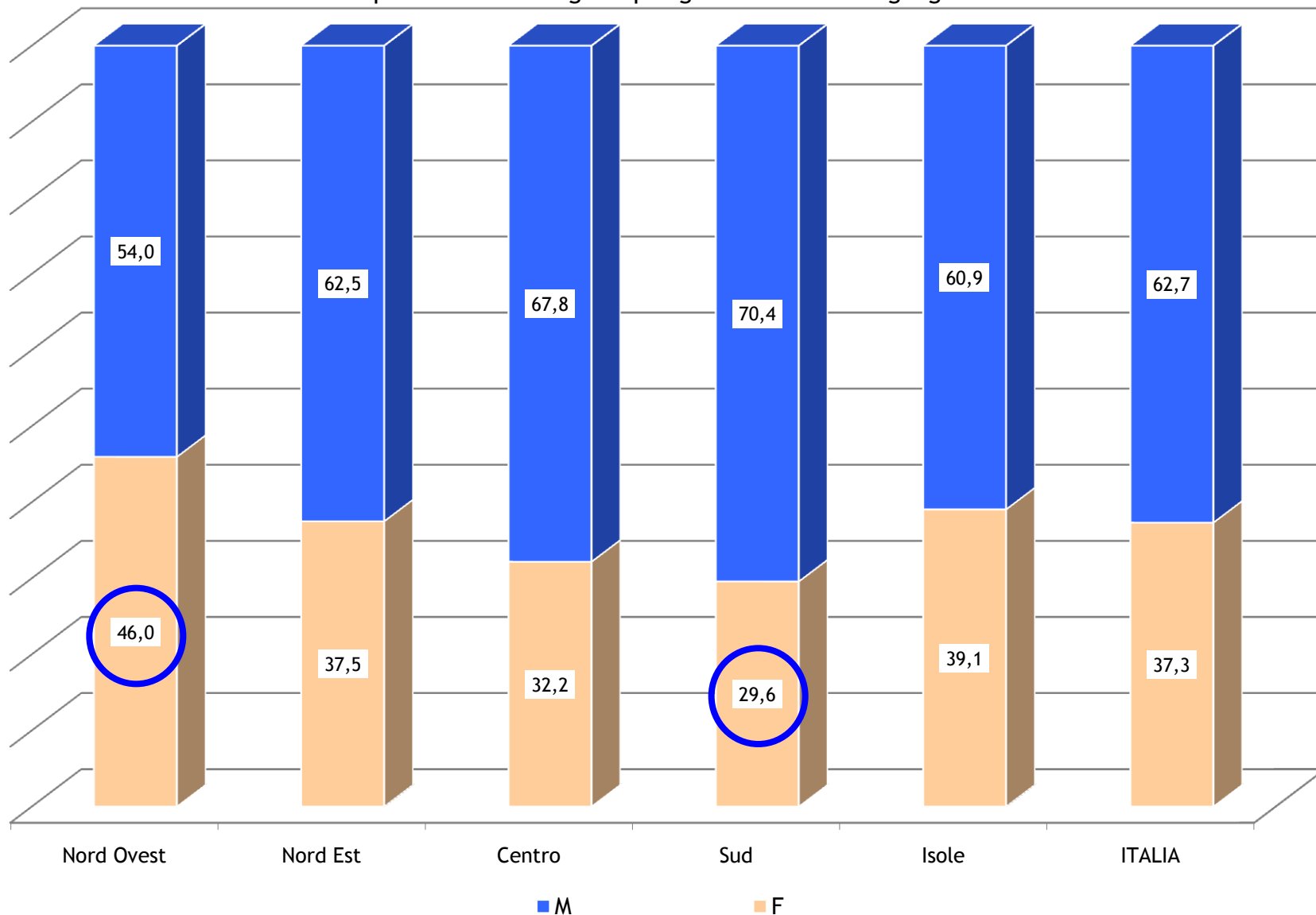
ETA'

- La media nazionale degli “ultra 56 anni” è del **40,9%** (composto da un 26,1% di dirigenti aventi un età tra i 56 e i 60 e un **14,8% con oltre i 60 anni**)
- Per quanto riguarda gli “ultra 56”, tutte le Aree si collocano al di sopra della media nazionale, salvo il Nord-Ovest che evidenzia una percentuale notevolmente più bassa (**28,9%**)
- Pressoché irrilevante, in tutte le Aree, la presenza di dirigenti sotto i 40 anni

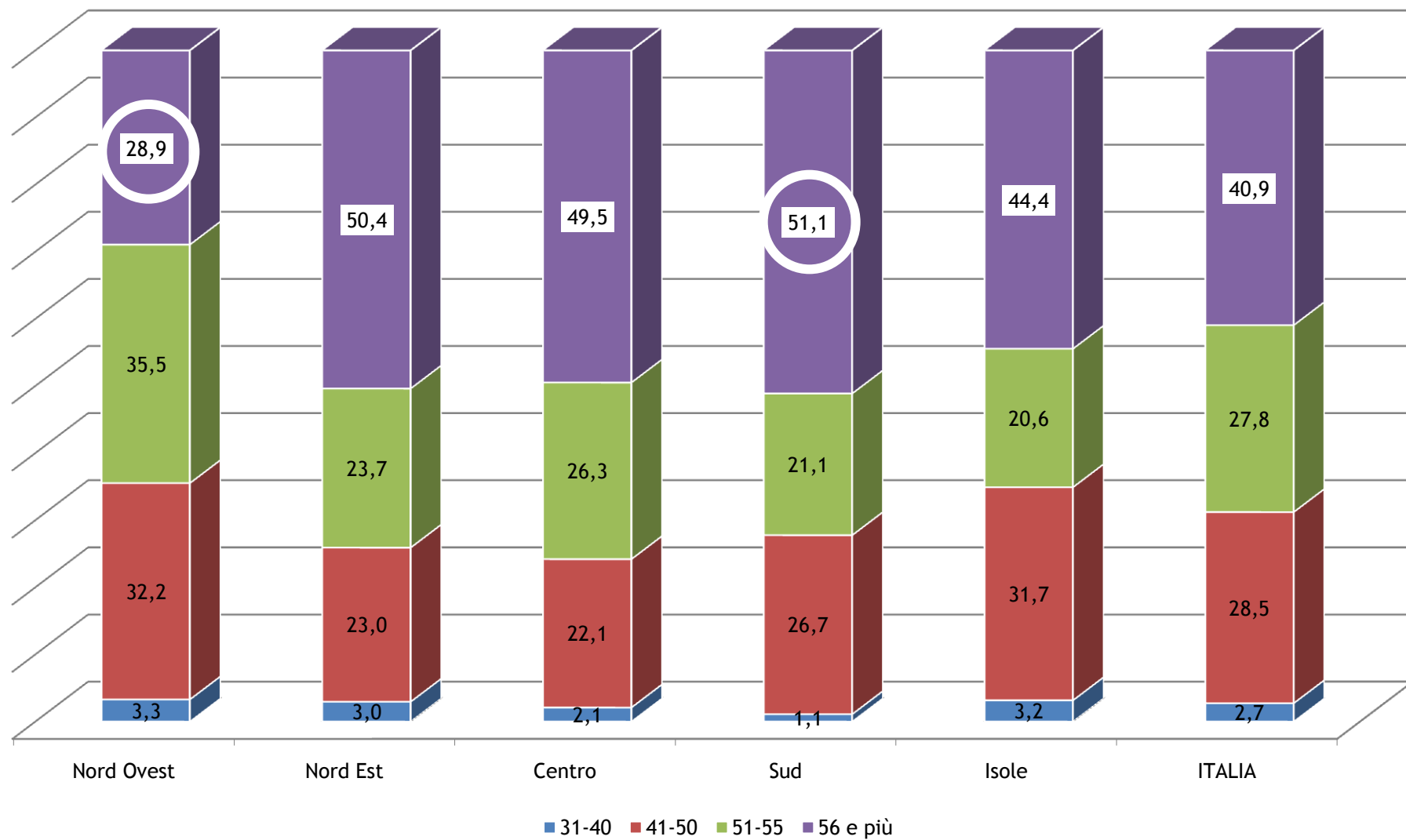
IN GENERALE

- Il Nord Ovest sembra essere l'Area che adotta politiche di selezione più “audaci” promuovendo la presenza femminile e lo svecchiamento della dirigenza

Composizione dei dirigenti per genere nelle Aree geografiche



Distribuzione percentuale delle classi di età nelle Aree geografiche

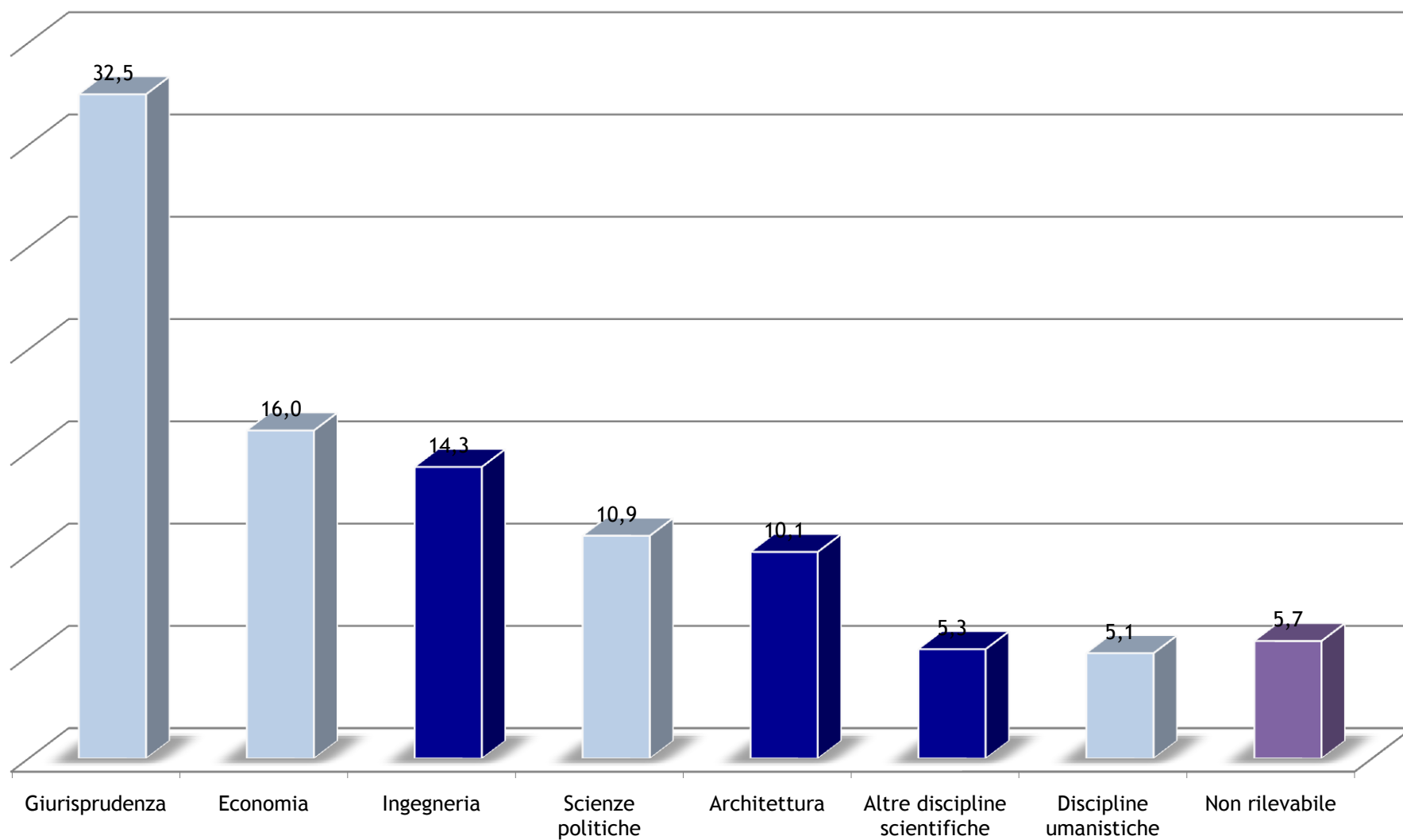


Formazione universitaria e post-universitaria

- La distribuzione della tipologia di lauree conseguite è sostanzialmente la stessa in tutte le Aree geografiche
- E' significativa la percentuale (29%) di dirigenti con formazione tecnico-scientifica (prevalentemente ingegneri ed architetti)
- Il 16% dei dirigenti esaminati dichiara di aver frequentato corsi post-universitari, anche se, nella maggior parte dei casi, su argomenti di tipo giuridico-amministrativo
- Sono molti i dirigenti iscritti ad albi professionali (oltre il 40%: non sono stati presi in considerazione gli Albi regionali)
- Circa il 9% dei dirigenti dichiara di svolgere attività di docenza in corsi di livello universitario

Sembra prevalere una predilezione per scelte capaci di consolidare un'identità professionale "certificabile" o, comunque, spendibile in contesti (vedi l'università) ritenuti qualificanti anche dal punto di vista dello status professionale del dirigente

Laurea dichiarata dai dirigenti dei Comuni - Distribuzione percentuale per laurea



Precedenti esperienze di lavoro

- Il **28%** dei dirigenti ha vissuto l'intera sua vita lavorativa nell'Ente nel quale opera attualmente
- Il **53,5%** ha lavorato anche in altre Pubbliche Amministrazioni o in società pubbliche
- Il **18,5%** dichiara di aver lavorato in aziende private. L'esperienza maturata nel "privato" varia da pochi mesi a più di sette anni. **La metà dichiara di avere un'esperienza maturata nel "privato" di almeno 3 anni**
- Nel NO non esiste Comune che non abbia almeno un dirigente con esperienze in aziende private
- Nelle Aree NE e Centro i Comuni senza dirigenti con esperienze nel privato sono rispettivamente il **23%** e il **30%**
- Nel SUD e Isole la percentuale è, rispettivamente, del **50%** e del **44,4%**

Le funzioni dirigenziali esaminate

FUNZIONI AMMINISTRATIVE DI CARATTERE GENERALE

Direzione generale - Segreteria generale - Affari generali - Contabilità e Finanza - Controlli interni

CONTROLLO DEI PROCESSI

Personale & Organizzazione - Sistemi informativi

ACQUISIZIONE E GESTIONE RISORSE

Acquisti e contratti, Fiscalità locale, Patrimonio_1

COORDINAMENTO DI SERVIZI A BASE TECNICA

Urbanistica - Ambiente - Servizi tecnici - Lavori Pubblici - Patrimonio_2 - Trasporti e mobilità

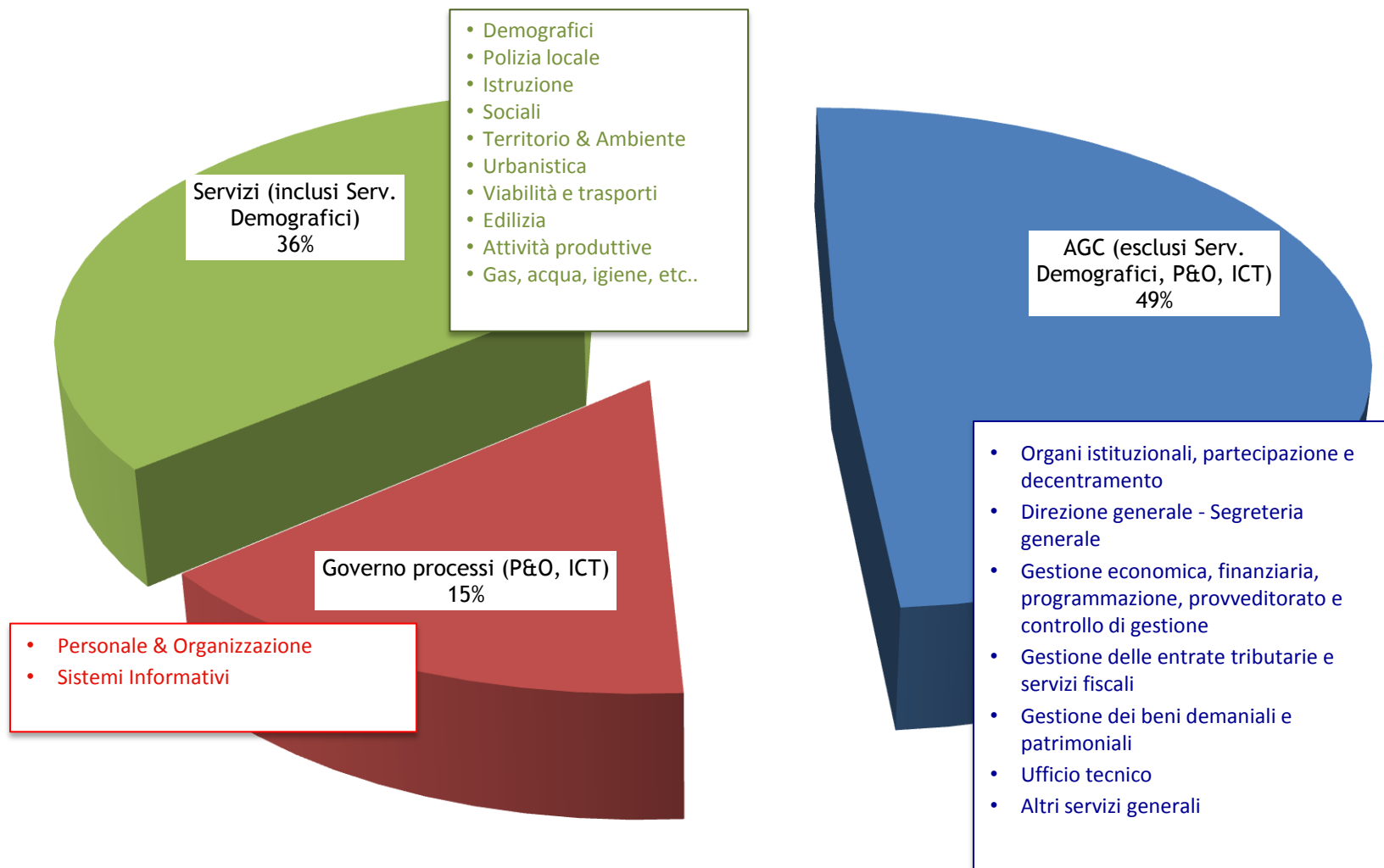
COORDINAMENTO DI ALTRI SERVIZI

Istruzione - Servizi demografici

L'impatto delle funzioni

- Le funzioni di un Comune possono essere distinte sulla base dei bacini di utenza destinatari delle funzioni svolte
- Alcune funzioni di un Comune hanno una **rilevanza esterna** (i Comuni rappresentano, nella PA, l'organismo "più vicino" al cittadino): servizi demografici, istruzione, viabilità, urbanistica, servizi sociali, polizia municipale, etc..
- Quasi tutte le funzioni di Amministrazione generale hanno una **rilevanza interna**
- Alcune funzioni possono essere, a seconda del modello di gestione adottato dal Comune, sia ad esclusiva **rilevanza interna** sia a rilevanza **mista** (è il caso, ad esempio, della **Fiscalità locale**, del **Patrimonio**, delle **ICT**)
- L'analisi dei dati reperiti nei CV non consente di stimare correttamente gli impatti di tutte le posizioni dirigenziali dei Comuni esaminati, in quanto non sono state esaminate le posizioni dei dirigenti di servizio di livello subordinato (se non con le eccezioni richiamate)

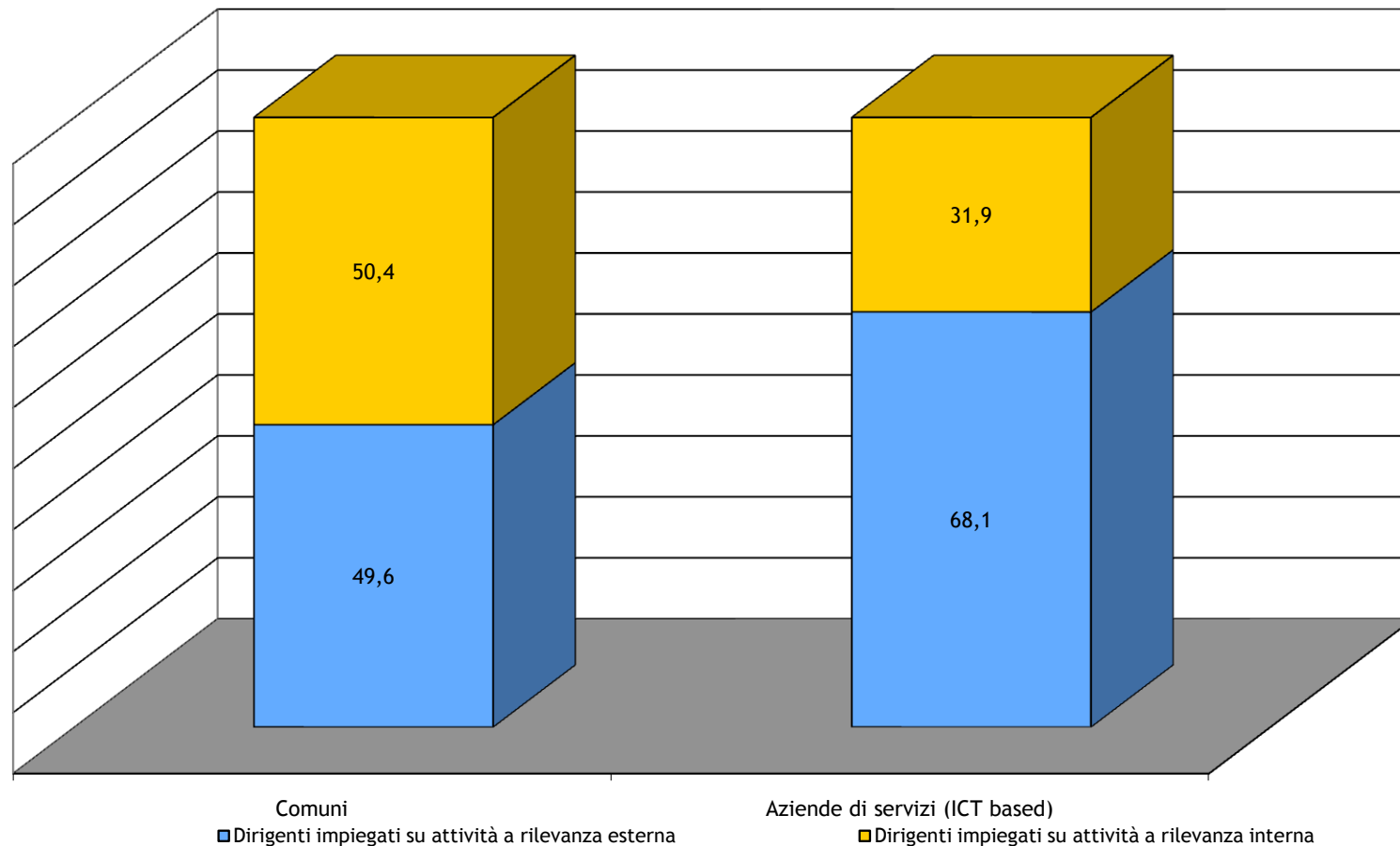
Distribuzione della dirigenza di vertice per macrofunzioni - Dati percentuali



benchmark

Fonte dei dati riguardanti le aziende: Indagine
HAYGroup 2009 su un campione di 381 aziende
medio grandi

Stima della distribuzione di tutta la dirigenza dei Comuni su attività di "auto-amministrazione" e servizi esterni rispetto ad aziende
di servizi con elevato impiego di ICT a fini produttivi (campione Hay) - Dati percentuali



Funzioni dei dirigenti con esperienza in aziende private

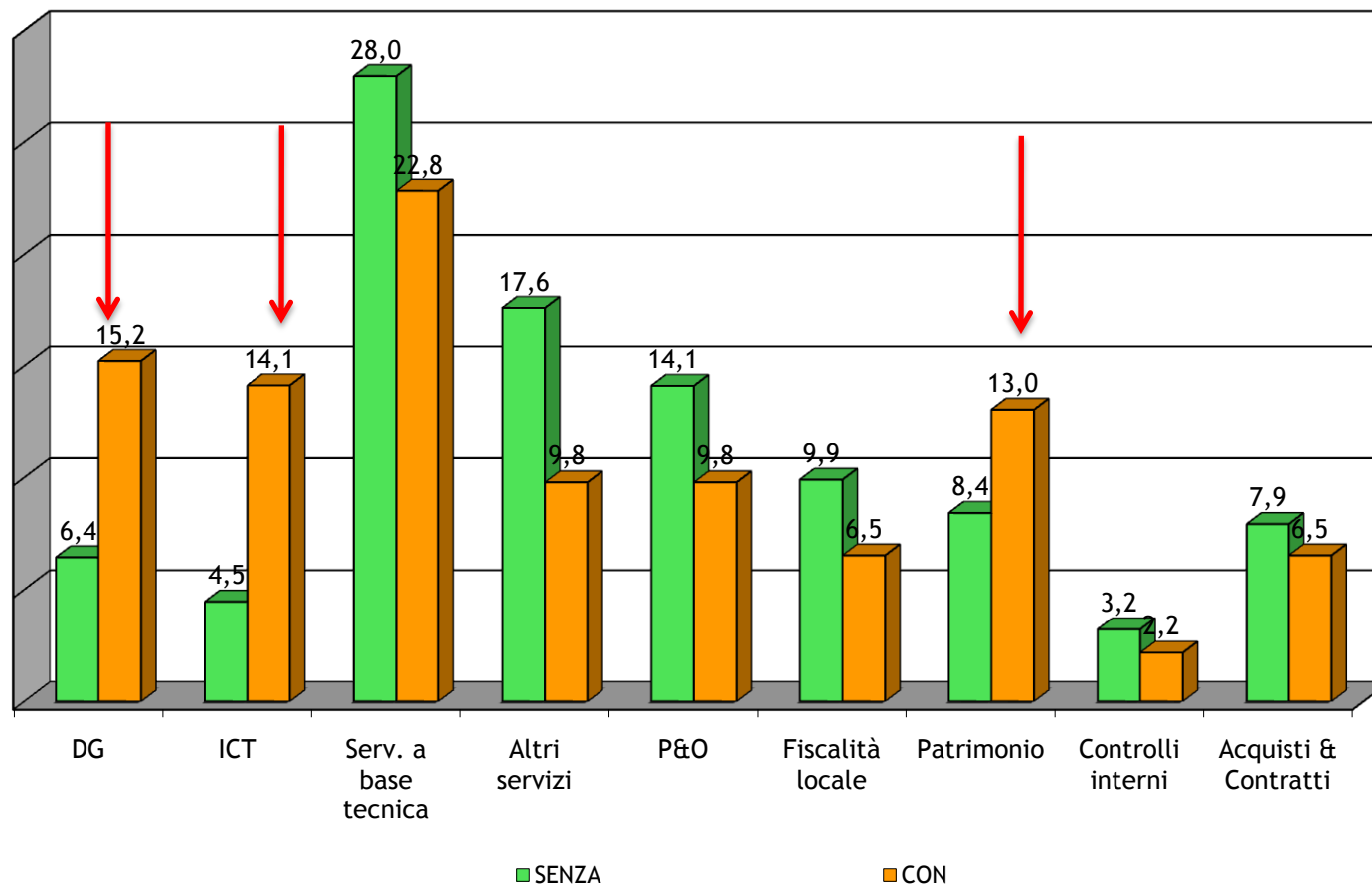
Suddividendo il campione indagato in due sottogruppi, il primo composto da dirigenza **SENZA** esperienze nel privato (**81,5%**), il secondo da dirigenti **CON** dette esperienze (**18,5%**), ed esaminando le composizioni percentuali delle destinazioni professionali, si ottiene la seguente rappresentazione:

- I “privati” sono premiati rispetto ai loro colleghi per quanto riguarda le destinazioni DG, ICT e Patrimonio
- I dirigenti con background interamente pubblico sono privilegiati in tutte le altre funzioni

Nelle motivazioni di impiego di dirigenti con esperienze nel settore privato sembrano affermarsi due linee distinte:

- la scelta di collocare competenze di management “privato” al vertice delle “macchine comunali” (DG) con l’evidente obiettivo di innovare **l’intero sistema** del management comunale;
- l’orientamenti verso i “privati” in funzione di semplici integrazioni di capacità tecniche in una struttura complessivamente non interessata a cambiare la cultura gestionale esistente

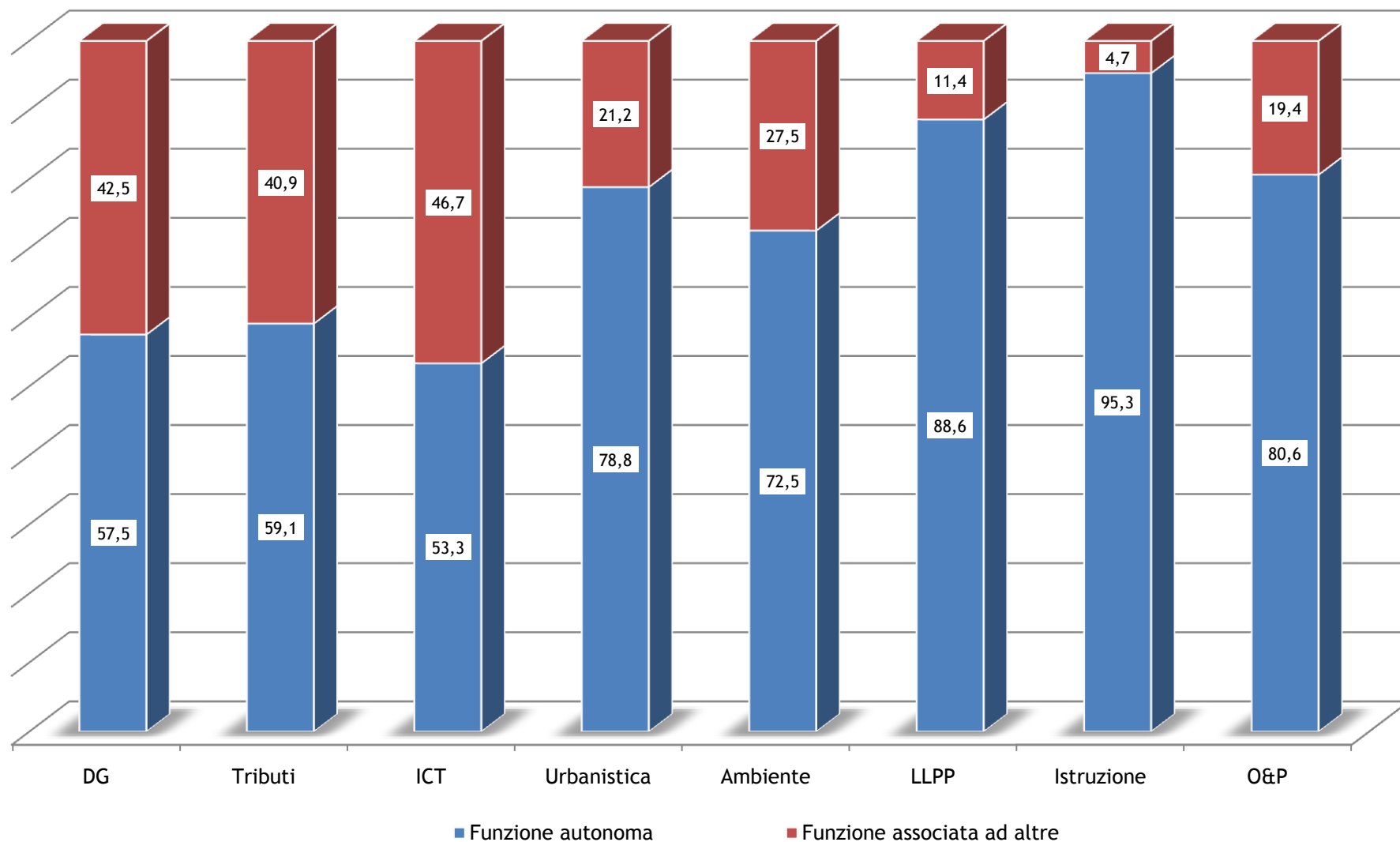
Distribuzione percentuale per funzioni di dirigenti CON e SENZA esperienza maturata nel privato



Coordinamento di più funzioni

- Le posizioni di vertice si caratterizzano per il fatto di coordinare aggregazioni di più funzioni
- L'analisi del background dei dirigenti i vertice evidenzia una tendenza, nei Comuni, a premiare i “**dirigenti costruiti interamente in casa**” (il **35%** a fronte di una consistenza complessiva di dirigenti “monoente” pari al **28%**)
- Il modello organizzativo premiante prevede un coordinamento incrementale di funzioni non necessariamente coerenti tra loro raggruppate in Aree di dimensioni gestionali notevoli
- Tipicamente la funzione “Sistemi Informativi” è subordinata alla funzione dirigenziale apicale o, se collocata a livello apicale, aggregata ad altre funzioni ritenute più importanti (ad es. Personale e Organizzazione); o a funzioni che fanno un uso rilevante delle ICT (ad es: servizi demografici)

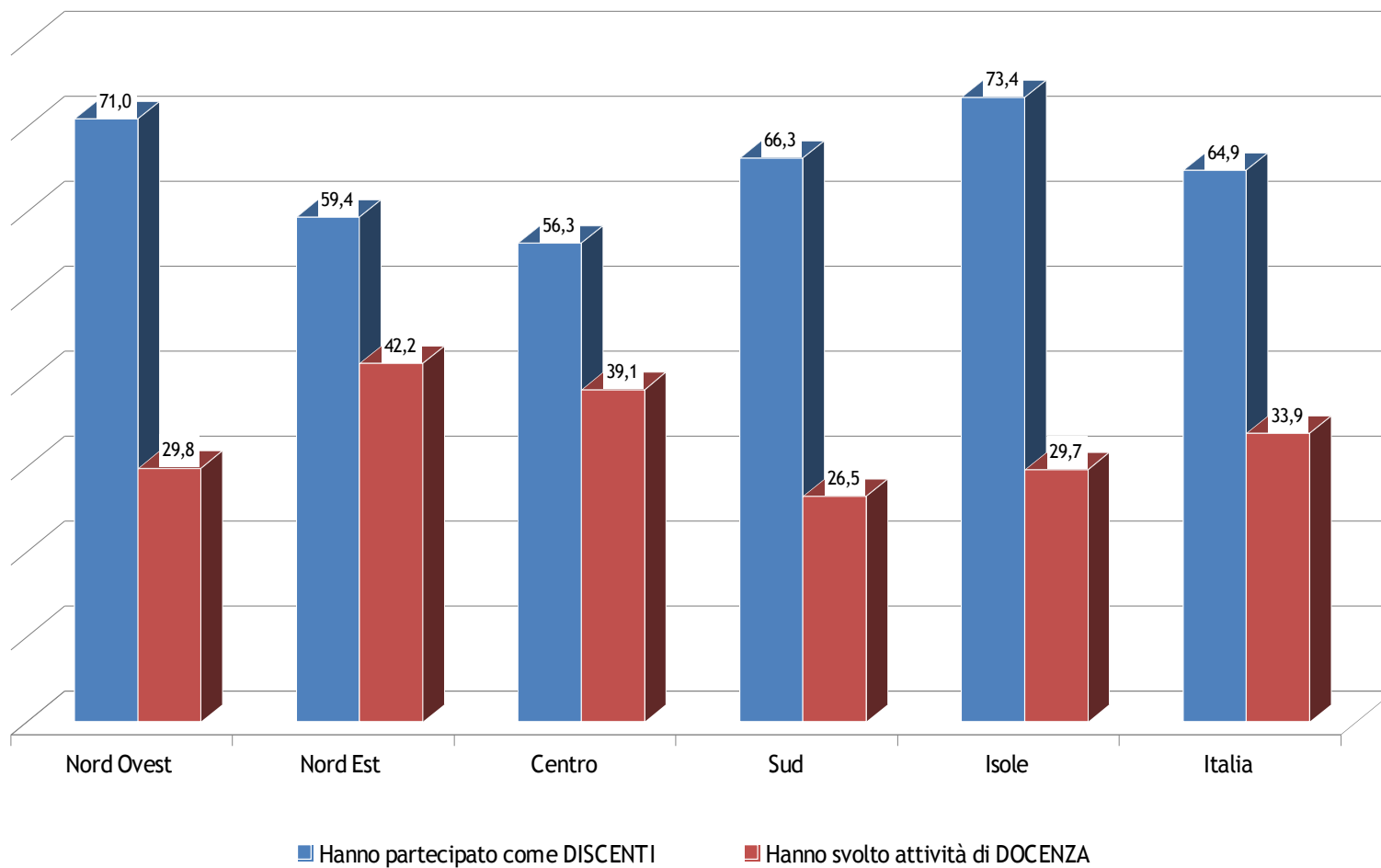
Modalità di esercizio delle funzioni esaminate - Dati percentuali per funzione



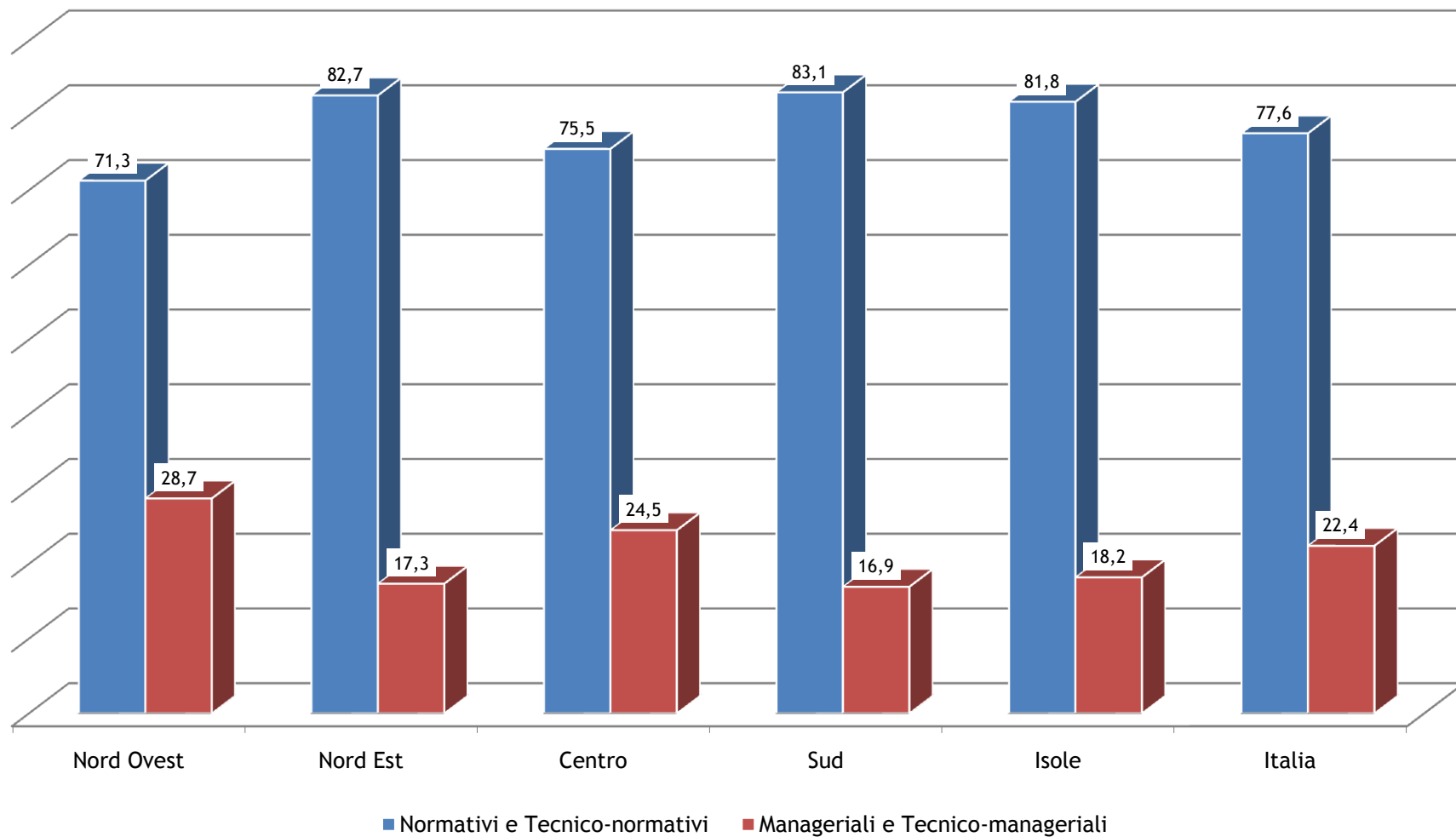
Consumo e produzione di formazione

- Le attività formative sono ampiamente praticate dai dirigenti di quasi tutti i Comuni esaminati
- Il **65%** di dirigenti dichiara di frequentare corsi di formazione in qualità di discenti; il **34%** dichiara di svolgere anche funzioni di docenza (il 75% di essi dichiara di partecipare a corsi di formazione anche in qualità di discenti)
- NE e Centro evidenziano un fabbisogno di formazione inferiore a quello delle altre Aree geografiche, anche perchè sembrano disporre di “know how” da esportare

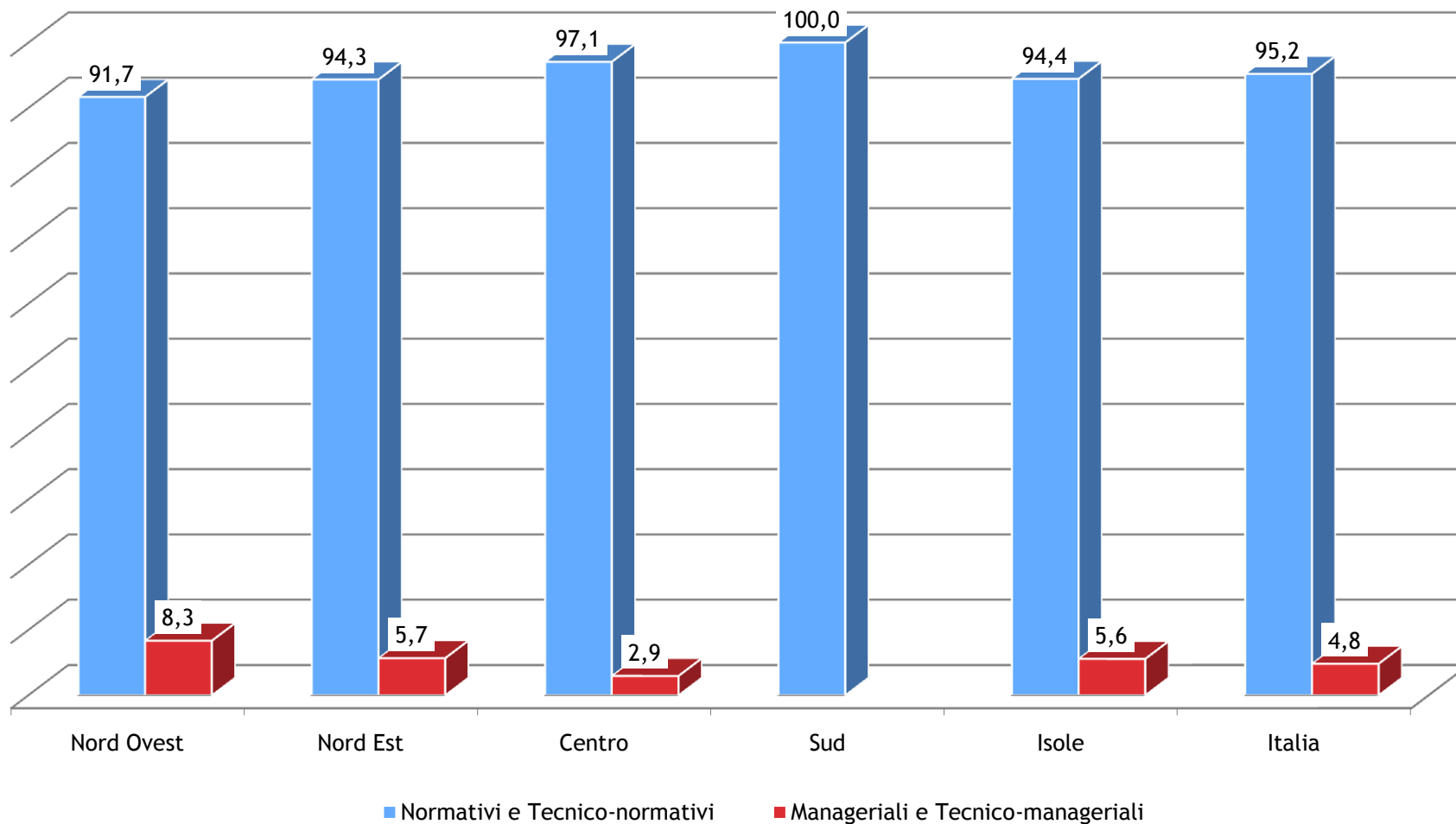
Distribuzione dei partecipanti a corsi di formazione come DISCENTI o DOCENTI - Percentuali per Aree geografiche



Contenuti delle iniziative formative partecipate dai dirigenti in qualità di DISCENTI - Dati percentuali per Aree geografiche



Contenuti delle iniziative formative proposte dai dirigenti che svolgono attività di DOCENZA - Dati percentuali per Aree geografiche

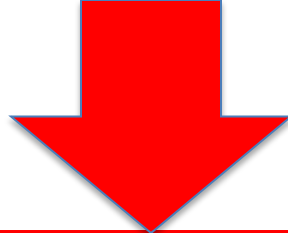


Il “loop” formativo

- Il *know-how* richiesto è, in larga misura, di carattere tecnico-normativo
- La domanda di competenze manageriali sembra avere una sua consistenza, sia pur limitata: andrebbe appurato se essa sia limitata in sé o se si auto-limiti in ragione della scarsità dell’offerta
- L’offerta di formazione che nasce dal di dentro dei Comuni è ridondante (**un docente ogni due discenti**)
- Se la proposta formativa prevalente del sistema dei Comuni è di tipo tecnico-normativo, viene ad alimentarsi il rischio di autoreferenzialità

Sintesi finale

1. La classe dirigente di vertice dei Comuni è, dal punto di vista anagrafico, **matura**, forse oltre il necessario. Si pone il problema di un **ricambio** che non segua le consolidate procedure di successione
2. Le competenze tecniche sono sufficientemente rappresentate, ma non sembrano essere valorizzate nella gestione complessiva degli Enti. In un contesto in cui prevalgono le funzioni di “auto-amministrazione” rispetto a quelle di produzione/erogazione di servizi per gli utenti, **sembrano mancare le competenze “di sintesi” manageriali**. A tale è utile il confronto tentato tra distribuzione delle risorse manageriali dei Comuni rispetto ad un campione di aziende di servizi
3. L’influenza della cultura d’impresa è più significativa al Nord che al Sud. Si fa ricorso ad essa più per consolidare le competenze tecniche che i profili di management. La variabile “**competenza organizzativa**” sembra essere considerata come pertinenza degli aspetti giuridico-amministrativi più che di quelli progettuali e gestionali
4. L’area dei **Sistemi Informativi** sembra mancare di adeguata caratura professionale e soffrire di una marcata marginalità nella collocazione organizzativa
5. I processi di formazione di interesse dei dirigenti non rappresentano un agente di cambiamento



Governo delle risorse umane e missioni strategiche a confronto

Management delle
imprese

Dirigenza dei Comuni

Incremento dell'efficienza

- | | | |
|---|-----|-------|
| • <i>Incremento ricorso a IT</i> | *** | ***** |
| • <i>Interventi sull'organizzazione</i> | *** | ***** |
| • <i>Riduzione del personale</i> | ** | - |

Valorizzazione del "capitale umano"

- | | | |
|---|-------|-------|
| • <i>Sviluppo di competenze manageriali</i> | ** | ***** |
| • <i>Sviluppo di competenze tecniche</i> | ***** | *** |
| • <i>Interventi per favorire coinvolgimento e motivazione</i> | *** | ***** |



Per richiedere una copia dello studio

ccalabrese@key2people.com