

Dopo la ricerca di Forum PA “*La figura del Direttore generale degli Enti Locali a dieci anni dalla sua istituzione*”, pubblicata nel dicembre 2007, che ha dimostrato come esista una correlazione significativa tra la qualità dell’Ente locale e la presenza del Direttore Generale “puro”, siamo lieti di presentare l’indagine dal titolo “***La gestione manageriale delle amministrazioni comunali. Segretario comunale o direttore generale?***”, una ricerca di Forum PA e di Alessandra Storlazzi, Professore associato di Economia e Gestione delle Imprese presso la Facoltà di Economia dell’Università degli Studi di Salerno, da cui emergono temi interessanti che aiutano a definire la figura ed il ruolo del Direttore Generale all’interno degli Enti Locali.

Il Presidente

Michele Bertola

# La gestione manageriale delle amministrazioni comunali. Segretario comunale o direttore generale?

- una ricerca di Forum PA e di Alessandra Storlazzi, Professore associato di Economia e Gestione delle Imprese presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Salerno

## 1. Introduzione

Dieci anni fa la cosiddetta "Bassanini 2" (L.127/1997), ha istituito la posizione del direttore generale dell'ente locale per le amministrazioni comunali con popolazione superiore a 15.000 abitanti e per le amministrazioni provinciali. L'obiettivo era di facilitare l'implementazione di processi manageriali efficienti ed efficaci<sup>1</sup>.

Ne consegue, almeno negli enti che hanno usufruito della possibilità, un ridimensionamento della figura del segretario comunale che è stato tradizionalmente il vero capo delle amministrazioni. La legge istituiva del direttore generale prevede comunque la possibilità di attribuire la funzione di direzione generale al segretario comunale. Ne nascono quindi tre situazioni:

1. Direttore generale "puro": in questo caso il Sindaco attribuisce il ruolo di direttore generale ad un soggetto indipendente e in generale (non sempre) esterno all'ente. Il segretario generale permane nel ruolo e nella sua funzione di controllo ex ante ed ex post della legittimità dei provvedimenti;
2. Segretario-direttore: in questo caso la funzione di direzione generale viene attribuita (in genere con un incremento della retribuzione) al segretario generale in carica che, mantenendo anche il suo precedente ruolo, si trova ad essere figura unica di vertice con funzioni esecutive e di controllo;
3. Solo segretario: in questo caso il Sindaco rinuncia ad usufruire della possibilità data dalla legge 127<sup>2</sup>.

La figura del direttore generale o l'attribuzione delle funzioni al segretario comunale porta al centro dell'attenzione la funzione di governo e direzione degli enti locali.

A garanzia del "buon andamento" devono essere progettati ed implementati sistemi organizzativi capaci di garantire la corretta e tempestiva attuazione delle politiche, l'erogazione dei servizi, la realizzazione delle opere, le azioni a supporto dello sviluppo, il controllo del livello di qualità dei servizi e del grado di soddisfazione dell'utenza. I processi di governo si articolano nelle funzioni di pianificazione gestionale, di corretta allocazione delle risorse, di corretta gestione delle persone, di monitoraggio e controllo.

Nel corso degli anni i direttori generali esterni si sono scontrati con i segretari. Lo scontro con i segretari è avvenuto a causa della duplicazione del vertice burocratico che a volte li ha visti in contrapposizione all'interno di una stessa amministrazione con ruoli e responsabilità formalmente separati ma inevitabilmente fortemente collegati. La recente proposta del Codice delle autonomie locali (atto del Senato 1464), prevede che in ogni

---

<sup>1</sup> In particolare, l'art. 6 (Disposizioni in materia di personale) stabilisce che: "Il sindaco nei comuni con popolazione superiore ai 15.000 abitanti e il presidente della provincia, previa deliberazione della giunta comunale o provinciale, possono nominare un direttore generale, al di fuori della dotazione organica e con contratto a tempo determinato, e secondo criteri stabiliti dal regolamento di organizzazione degli uffici e dei servizi, che provvede ad attuare gli indirizzi e gli obiettivi stabiliti dagli organi di governo dell'ente, secondo le direttive impartite dal sindaco o dal presidente della provincia, e che sovrintende alla gestione dell'ente, perseguendo livelli ottimali di efficacia ed efficienza. Compete in particolare al direttore generale la predisposizione del piano dettagliato di obiettivi previsto dalla lettera a) del comma 2 dell'articolo 40 del decreto legislativo 25 febbraio 1995, n. 77, nonché la proposta di piano esecutivo di gestione previsto dall'articolo 11 del predetto decreto legislativo n. 77 del 1995. A tali fini, al direttore generale rispondono, nell'esercizio delle funzioni loro assegnate, i dirigenti dell'ente, ad eccezione del segretario del comune e della provincia"

<sup>2</sup> La giustizia amministrativa ha bocciato la possibilità di fare a meno del segretario comunale ritenendolo "obbligatorio" per la ineludibilità delle sue funzioni di controllo di legittimità. Il caso è quello del comune di Castel di Tora (Rieti) in cui nel 2002 era stata prevista per statuto la soppressione del segretario comunale. Il TAR del Lazio ha annullato la deliberazione del consiglio comunale.

ente locale vi sia un solo vertice dell'apparato burocratico, per cui la prospettiva che sembra aprirsi per i direttori generali potrebbe essere quella, tutta da discutere viste le resistenze della categoria dei segretari comunali, di consentire loro la iscrizione in un albo unico dei segretari e dei direttori esterni.

Alla luce di questo dibattito si è sottoposta a verifica la seguente ipotesi:

*E' vero che i direttori generali esterni sono più responsabili e presidiano con più intensità i processi manageriali articolati nelle tradizionali fasi della :*

- *Pianificazione;*
- *Organizzazione;*
- *Conduzione;*
- *Controllo di gestione.*

## **2. La base teorica di riferimento**

La base teorica di riferimento del lavoro trae spunto dalle teorie collegate allo studio di modelli manageriali in tema di public management (Adinolfi, Anselmi, Borgonovi, Mele, Meneguzzo, Mussari, Rebor, Berkley, Pollitt, Bouckaert e altri).

Nell'analisi dei modelli manageriali degli enti pubblici si è ampiamente dibattuto sul tema della relazione politica/amministrazione, sull'influenza negativa di un sistema normativo rigido e sulle logiche spesso rigide, conflittuali e burocratiche che generano riflessi negativi sulla gestione. Molto meno si è dibattuto sul ruolo assunto nei processi di governo delle amministrazioni pubbliche, dai *dirigenti pubblici*. Anche se è innegabile che le competenze e le capacità dei dirigenti pubblici non siano neutrali rispetto al raggiungimento di condizioni di efficienza ed efficacia da parte delle amministrazioni pubbliche, non sono state formulate teorie focalizzate sulla misurazione della capacità manageriale. In genere sono state utilizzate variabili di approssimazione (indicatori di performance) che, nel giudicare lo stato di salute di un'amministrazione pubblica, rappresentassero contemporaneamente anche una misura indiretta della capacità propria dei soggetti posti alla guida<sup>3</sup>.

La responsabilità manageriale non implica soltanto il dovere di agire e il poter essere chiamati a rispondere per la violazione dei doveri d'ufficio, ma si declina con competenza e capacità professionale, sanzionata dalla valutazione dei risultati e dalle relative conseguenze sul mantenimento dell'incarico. La competenza e la responsabilità manageriale richiama il *saper fare* ed il *come fare* nell'ambito dei processi organizzativi. Drucker (1974) definisce il management come attività di pianificazione, organizzazione, controllo. Anche se numerose ricerche documentano che i manager dedicano la maggior parte del loro tempo ad attività caratterizzate da varietà e frammentarietà che non appartengono alle fasi individuate da Drucker, è proprio la scarsa attenzione prestata ai processi di pianificazione, organizzazione e controllo ad essere considerata un elemento negativo di influenza delle performance organizzative (Mintzberg). Le ricerche condotte

---

<sup>3</sup> Una recente ricerca (FORUM PA 2007) ha sottoposto a verifica la tesi che esista una correlazione tra avere la figura del direttore generale ed essere una "buona amministrazione" andando a guardare la presenza o meno di questa figura tra le amministrazioni prime o ultime della classe, nelle varie classifiche che soggetti diversi hanno presentato nel corso degli anni. I risultati emersi dalla indagine sono che: esiste un significativo rapporto tra essere in testa alle classifiche e avere attivato la figura del direttore generale "puro". Viceversa, come controprova, esiste una significativa ed anche maggiore correlazione tra essere fanalini di coda delle classifiche e non avere la figura del Direttore generale. Ovviamente però i dati non precisano la direzione di questa correlazione: ossia se sono gli Enti migliori a scegliere il DG o, viceversa, è la presenza del DG che fa migliore l'Ente. Inoltre la posizione nelle varie classifiche non può che essere il risultato di scelte manageriali adottate negli anni precedenti per cui la correlazione si sarebbe dovuta compiere considerando la presenza o meno del direttore generale nei 3-5 anni precedenti a quelli relativi alla posizione dei comuni nelle varie classifiche.

evidenziano che nei livelli più alti della gerarchia manageriale i manager sono certamente più concentrati sullo svolgimento delle fasi di governo individuate da Drucker.

Con riferimento al governo degli enti locali i segretari comunali hanno l'obbligo di fornire idonea assistenza alla Giunta ed al Consiglio comunale per la stipula dei contratti, delle transazioni e delle scritture private; di svolgere completa istruttoria delle proposte di delibera; di relazionare su richiesta degli assessori e del Sindaco su ogni argomento prima e durante la Giunta; di rendere i pareri sulle proposte di delibera da sottoporre all'esame del Consiglio Comunale e della Giunta in assenza di responsabili di settore; di certificare la presenza dei consiglieri e degli assessori alle riunioni delle rispettive assemblee, di assicurare l'accesso dei consiglieri agli atti posti all'ordine del giorno dal Consiglio.

Il nuovo ruolo assunto dagli enti locali e la presentazione, da parte dei sindaci, di un programma di governo che miri a rispondere alle nuove dinamiche sociali e a valorizzare i territori, richiede un supporto manageriale ed un ruolo di impulso e coordinamento propriamente manageriale. In tale direzione si colloca la norma che consente ai sindaci di assegnare al segretario un ruolo manageriale o di individuare un soggetto esterno a cui affidare tale ruolo.

### **3. La ricerca condotta**

Per comprendere come effettivamente operano e quali attività svolgono: i segretari comunali, i segretari comunali con incarico di direzione generale e i direttori generali esterni si è condotta un'indagine empirica.

I tre ruoli dei segretari comunali, dei segretari comunali con incarico di direzione generale e dei direttori generali esterni si sono assunti come variabili indipendenti e si è sottoposto a verifica empirica l'operare di queste tre figure professionali. Malgrado la indiscutibile specificità dell'operare negli enti locali, si è chiesto ai segretari comunali, ai segretari comunali con incarico di direzione generale e ai direttori generali esterni di dichiarare quale ruolo svolgono nei processi di impulso e coordinamento manageriale ovvero nell'implementazione dei processi di <sup>4</sup>:

- *Pianificazione;*
- *Organizzazione;*
- *Conduzione;*
- *Controllo di gestione.*

L'assegnazione di responsabilità specifiche di coordinamento dell'organizzazione e di verifica degli obiettivi incide sul modo di pensare e di rappresentare l'organizzazione del lavoro, il potere, il proprio ruolo, le relazioni interpersonali e di gruppo. Si è quindi analizzato quale ruolo assumono nel processo di policy-making ovvero se contribuiscono concretamente alla formulazione dei processi di pianificazione; se lo stile di leadership adottato privilegia logiche burocratiche o partecipative; se adottano sistemi di analisi dei risultati come supporto per l'assunzione di scelte gestionali; se il processo di decisione prevede il monitoraggio delle scelte; se le scelte organizzative sposano logiche innovative o se prevale l'adozione di strutture e logiche organizzative poco favorevoli al cambiamento. Il riconoscimento di funzioni direzionali porta ad assegnare anche al segretario comunale un ruolo "programmatorio strategico" nel cui ambito si esplica la funzione di collaborazione con gli organi di governo, un ruolo "organizzatorio" ed un ruolo

---

<sup>4</sup> La specificità dell'operare è riconducibile in primo luogo al fatto che i managers pubblici producono "public values" ossia "non market values" in aggiunta ai market values. In secondo luogo il contesto in cui i "public values" sono prodotti è diverso da quello che fronteggiano i manager di imprese private: esso contiene una gamma di attori molto più ampia rispetto a quelli (clienti e contribuenti) presenti nei modelli managerialisti, e non si tratta di amorfi stakeholders ma di qualcosa di molto più complesso. In terzo luogo i manager pubblici utilizzano una risorsa aggiuntiva, oltre il denaro, per portare a termine i propri compiti: il public power, ossia la legittima autorità dello Stato. Infine nel processo di produzione pubblica vi è la possibilità di utilizzare una gamma più ampia di capacità produttive, non solo quelle disponibili all'interno dell'organizzazione ma anche quelle esterne" (Adinolfi p.25, 26).

di “monitoraggio” del raggiungimento degli obiettivi dell’ente (direttiva Ages 5/2006). Il ruolo manageriale del segretario comunale si ricollega ad un insieme di attività specifiche e tali da non poter essere né confuse né assimilate alle attività connesse alla funzione di verifica e di tutela della legalità.

*In particolare per verificare se i direttori generali esterni sono più responsabili e presidiano con più intensità dei segretari generali i processi manageriali articolati nelle tradizionali fasi della :*

- *Pianificazione;*
- *Organizzazione;*
- *Conduzione;*
- *Controllo di gestione.*

si è somministrato nel periodo gennaio – marzo 2008 un questionario a tutti i segretari e direttori generali operanti nei 701 comuni italiani con popolazione superiore a 15.000 abitanti<sup>5</sup>. Il questionario somministrato contiene una sezione dedicata alla rilevazione di informazioni anagrafiche e quattro successive sezioni ciascuna focalizzata sull’analisi dei processi manageriali della: pianificazione, organizzazione, conduzione e controllo. Si è cercato di comprendere se le tre figure manageriali oggetto di indagine assumono orientamenti manageriali comuni o se viceversa esistono elementi di differenziazione sul piano dell’implementazione di processi di coordinamento ed impulso manageriale.

Le risposte pervenute sono state 170 così suddivise:

- 39 risposte date da direttori generali esterni;
- 71 risposte date segretari generali;
- 60 risposte date segretari generali con incarico di direttore generale.

#### **4. I risultati della ricerca**

Dopo aver opportunamente svolto un’analisi monovariata descrittiva è stata svolta un’analisi bivariata considerando congiuntamente le risposte date dai tre gruppi oggetto di indagine.

Per ciascuna delle risposte date si sono costruite delle tabelle a doppia entrata che riportano le percentuali di risposta in ciascuna delle tre categorie e nel totale dei rispondenti. Osservando le tabelle si sono analizzate le modalità di risposta dei tre gruppi oggetto di indagine.

Le risposte fornite ai quesiti posti si sono sottoposte al test dell’ipotesi nulla per verificare la significatività/non significatività di eventuali differenze nelle risposte date dai tre gruppi analizzati<sup>6</sup>.

Le domande che nel questionario somministrato richiamano esplicitamente il ruolo assunto dai segretari generali, segretari generali con funzione di direzione generale e direttori generali esterni nel governo delle fasi della pianificazione, organizzazione e controllo sono le seguenti:

- |  |
|--|
| • Nel suo impegno di lavoro collabora all’elaborazione degli indirizzi di politica pubblica perseguiti dal Comune di appartenenza? |
| • Ha contribuito a progettare la struttura organizzativa del Comune che dirige?  |
| • Partecipa attivamente alla definizione del sistema di controllo di gestione?   |

<sup>5</sup> Da un punto di vista metodologico la fase di somministrazione dei questionari è stata preceduta da una fase di pre-test condotta attraverso interviste personali volte a definire nel dettaglio le domande da includere nel questionario, successivamente i questionari sono stati inviati per posta elettronica con la collaborazione di FORUM PA che ha consentito la compilazione on line.

<sup>6</sup> Fra i diversi test che consentono di verificare le connessioni fra le variabili osservate si è scelto il test Chi Quadrato di Pearson. Il valore del test si considera significativo quando risulta inferiore a 0,05

- In che modo partecipa alla definizione del sistema di controllo di gestione?

I tre gruppi assumono atteggiamenti significativamente diversi rispetto a ciascuna delle fasi del ciclo direzionale.

Le tabelle 1 ed 1a descrivono rispettivamente il ruolo che i tre gruppi assumono nel governo dei processi di pianificazione e la significatività delle differenze emerse dall'analisi. Le differenze sono profonde. I direttori generali esterni collaborano sempre alla definizione degli indirizzi di politica pubblica. Il processo di pianificazione è quindi condiviso e non sono semplici esecutori di scelte politiche. La logica della strategia concordata è pienamente presente nei comuni che hanno optato per la nomina di un direttore generale esterno. Nel 55,3% dei casi i direttori generali esterni rispondono che partecipano decisamente all'elaborazione degli indirizzi di politica pubblica", nel 26,3% dei casi sostengono di collaborare "abbastanza" e nel 18,4% dei casi rispondono che collaborano "solo in parte". I segretari generali invece non collaborano affatto alla definizione degli indirizzi di politica pubblica nel 12,7% dei casi e collaborano solo in parte nel 46,5% dei casi. I segretari generali con funzione di direzione generale invece non collaborano affatto alla definizione degli indirizzi di politica pubblica nel 12,5% dei casi e collaborano solo in parte nel 30,4% dei casi. Sia i segretari generali che i segretari generali con funzione di direzione generale pertanto dichiarano di contribuire poco o di non contribuire al processo di pianificazione. Il risultato dell'analisi è particolarmente critico sul piano dell'effettivo coinvolgimento manageriale perché evidentemente il fatto di non partecipare alla pianificazione si riflette anche sul governo delle fasi successive dell'organizzazione e del monitoraggio. E' probabile che chi non partecipa ai processi di pianificazione avrà difficoltà a sentirsi pienamente responsabile di processi di organizzazione e monitoraggio.

<b>COLLABORA ALL'ELABORAZIONE DEGLI INDIRIZZI DI POLITICA PUBBLICA</b>	<b>SEGRETARI GENERALI</b>	<b>SEGRETARI GENERALI CON FUNZIONE DI DIREZIONE GENERALE</b>	<b>DIRETTORI GENERALI ESTERNI</b>	<b>TOTALE</b>
Sì	22,5%	26,8%	55,3%	31,5%
Abbastanza	18,3%	30,4%	26,3%	24,2%
Solo in parte	46,5%	30,4%	18,4%	34,5%
Affatto	12,7%	12,5%	-	9,7%
Totale	100%	100%	100%	100%

**Tab. 1 Il processo di pianificazione**

<b>INDICATORE DI SIGNIFICATIVITÀ</b>	<b>VALORE</b>	<b>TEST IPOTESI Ho</b>
Chi-quadrato di Pearson	21,836	0,001

**Tab. 1a La significatività delle differenze nel processo di pianificazione**

Le tabelle 2 ed 2a descrivono rispettivamente il ruolo che i tre gruppi assumono nel governo dei processi di organizzazione e la significatività delle differenze emerse dall'analisi. Nell'81,6% dei casi i direttori generali esterni rispondono che hanno decisamente contribuito nel progettare la struttura organizzativa del comune che dirigono, nel 5,3% hanno contribuito abbastanza e nel 13,2% dei casi hanno contribuito "solo in parte". I segretari generali non hanno contribuito affatto alla progettazione della struttura organizzativa nel 17,1% dei casi ed hanno contribuito solo in parte nel 41,4% dei casi. I

segretari generali con funzione di direzione generale hanno decisamente contribuito nel progettare la struttura organizzativa del comune che dirigono nel 75% dei casi, hanno contribuito abbastanza nel 7,1% dei casi ed hanno contribuito “solo in parte” nel 17,9% dei casi.

Anche in questo caso si evidenziano significative differenze. Il segretario comunale si sente perlopiù estraneo a logiche organizzative, il direttore generale esterno invece partecipa attivamente ai processi di definizione organizzativa e il segretario comunale con funzione di direzione generale si colloca in posizione intermedia.

<b>HA CONTRIBUITO A PROGETTARE LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA DEL COMUNE CHE DIRIGE</b>	<b>SEGRETARI GENERALI</b>	<b>SEGRETARI GENERALI CON FUNZIONE DI DIREZIONE GENERALE</b>	<b>DIRETTORI GENERALI ESTERNI</b>	<b>TOTALE</b>
Sì	35,7%	75,0%	81,6%	59,8%
Abbastanza	5,7%	7,1%	5,3%	6,1%
Solo in parte	41,4%	17,9%	13,2%	26,8%
Affatto	17,1%			7,3%
Totale	100%	100%	100%	100%

**Tab. 2 L'organizzazione**

<b>INDICATORE DI SIGNIFICATIVITÀ</b>	<b>VALORE</b>	<b>TEST IPOTESI Ho</b>
Chi-quadrato di Pearson	38,141	0,000

**Tab. 2a La significatività delle differenze nel processo di organizzazione**

Le tabelle 3 e 3a descrivono rispettivamente il ruolo che i tre gruppi assumono nella definizione dei processi di controllo di gestione e la significatività delle differenze emerse dall'analisi. Nel 79,5% dei casi i direttori generali esterni rispondono che partecipano attivamente alla definizione del sistema di controllo di gestione, nel 10,3% dei casi partecipano solo in parte alla definizione del sistema di controllo di gestione e nel 10,3% non partecipano affatto. I segretari generali invece solo nel 23,4% dei casi partecipano attivamente alla definizione del sistema di controllo di gestione, nel 37,5% dei casi partecipano solo in parte alla definizione del sistema di controllo di gestione e nel 39,1% dei casi non partecipano affatto. I segretari generali con funzione di direzione generale invece nel 66,1% dei casi partecipano attivamente alla definizione del sistema di controllo di gestione, nel 23,2% dei casi partecipano solo in parte alla definizione del sistema di controllo di gestione e nel 10,7% dei casi non partecipano affatto.

Anche per quanto riguarda la fase del controllo si evidenziano significative differenze. Il segretario comunale si sente estraneo alla definizione del sistema di controllo di gestione, il direttore generale esterno partecipa attivamente alla definizione del sistema di controllo di gestione ed il segretario comunale con funzione di direzione generale si colloca in posizione intermedia.

<b>PARTECIPA ATTIVAMENTE ALLA DEFINIZIONE DEL SISTEMA DI CONTROLLO</b>	<b>SEGRETARI GENERALI</b>	<b>SEGRETARI GENERALI CON FUNZIONE DI DIREZIONE GENERALE</b>	<b>DIRETTORI GENERALI ESTERNI</b>	<b>TOTALE</b>
Sì	23,4%	66,1%	79,5%	52,2%
Solo in parte	37,5%	23,2%	10,3%	25,8%

No	39,1%	10,7%	10,3%	22,0%
Totale	100%	100%	100%	100%

**Tab.3 Il controllo**

INDICATORE DI SIGNIFICATIVITÀ	VALORE	TEST IPOTESI Ho
Chi-quadrato di Pearson	39,115	0,000

**Tab. 3a La significatività delle differenze nel processo di controllo**

Le tabelle 4 e 4a descrivono rispettivamente il ruolo che i tre gruppi assumono nel governo dei processi di controllo e la significatività delle differenze emerse dall'analisi. Il controllo manageriale è tradizionalmente il processo mediante il quale i manager fanno in modo che gli altri componenti dell'organizzazione mettano in pratica le strategie dell'organizzazione stessa (Anthony 1990); nella sua dimensione strategica il controllo tende a rappresentare una guida per l'azione organizzativa. Negli strumenti di governo del processo di controllo di gestione i direttori generali esterni nel 44,7% dei casi intervengono suggerendo gli elementi da sottoporre a controllo e nel 23,7% dei casi assumono nuove decisioni sulla base dei riscontri del controllo di gestione, solo nel 2,6% dei casi si limitano a richiedere periodicamente il referto. I segretari generali invece nel 65,1% dei casi si limitano a richiedere periodicamente il referto e solo nell'1,7% dei casi suggeriscono gli elementi da sottoporre a controllo. I segretari generali con funzione di direzione generale nel 23,2% dei casi suggeriscono gli elementi da sottoporre a controllo e nel 23,2% dei casi assumono nuove decisioni sulla base dei riscontri del controllo di gestione, nel 14,3% dei casi si limitano a richiedere periodicamente il referto del controllo di gestione.

IN CHE MODO PARTECIPA ALLA DEFINIZIONE DEL SISTEMA DI CONTROLLO	SEGRETARI GENERALI	SEGRETARI GENERALI CON FUNZIONE DI DIREZIONE GENERALE	DIRETTORI GENERALI ESTERNI	TOTALE
Suggerendo gli elementi da sottoporre a controllo	1,7%	23,2%	44,7%	20,4%
Assumendo nuove decisioni sulla base dei riscontri del controllo di gestione	8,6%	23,2%	23,7%	17,8%
Individuando indicatori qualitativi e quantitativi	24,1%	39,3%	28,9%	30,9%
Richiedendo periodicamente il referto	65,5%	14,3%	2,6%	30,9%
Totale	100%	100%	100%	100%

**Tab. 4 Il governo del processo di controllo**

INDICATORE DI SIGNIFICATIVITÀ	VALORE	TEST IPOTESI Ho
Chi-quadrato di Pearson	65,064	0,000

**Tab. 4a La significatività delle differenze nel governo del processo di controllo**

Ad un diverso atteggiamento nei confronti delle azioni corrispondenti alle diverse fasi del ciclo manageriale corrisponde un differente modo di intendere il proprio ruolo all'interno delle amministrazioni locali. In particolare considerando le seguenti domande collegate alla percezione del ruolo:

• Nel definire la sua attività con chi si identifica prevalentemente
• Quale è il motivo prevalente di soddisfazione connesso al lavoro svolto
• Come definisce il suo stile di leadership

emergono alcune differenze significative. Le tabelle 5 e 5a descrivono rispettivamente il modo in cui i tre gruppi vedono il loro ruolo all'interno degli enti locali e la significatività delle differenze emerse dall'analisi.

I segretari si identificano prevalentemente con un tecnico che fornisce un contributo specialistico, i segretari con funzione di direzione generale si identificano prevalentemente con un decisore che contribuisce ad elaborare e gestire azioni ed i direttori generali esterni si identificano prevalentemente con un decisore che contribuisce ad elaborare e gestire azioni e con un manager che attua le direttive del sindaco e della giunta.

NEL DEFINIRE LA SUA ATTIVITÀ CON CHI SI IDENTIFICA PREVALENTEMENTE	SEGRETARI GENERALI	SEGRETARI GENERALI CON FUNZIONE DI DIREZIONE GENERALE	DIRETTORI GENERALI ESTERNI	TOTALE
Manager che attua le direttive del sindaco e della giunta	18,3%	21,4%	42,1%	24,8%
Funzionario che applica in modo imparziale le leggi	4,2%	16,1%		7,3%
Decisore che contribuisce a elaborare e gestire azioni	35,2%	62,5%	50%	47,9%
Tecnico che fornisce un contributo specialistico all'at	42,3%		7,9%	20,0%
Totale	100%	100%	100%	100%

**Tab.5 La percezione del ruolo**

	Valore	Test ipotesi Ho
Chi-quadrato di Pearson	52,151	,000

**Tab. 5a La significatività delle differenze nella percezione del ruolo**

Per ciò che riguarda l'analisi del motivo prevalente di soddisfazione connesso al lavoro svolto ed allo stile di leadership l'analisi non è statisticamente significativa anche se i dati mostrano una qualche differenza. In particolare per quanto riguarda il motivo prevalente di soddisfazione connesso al lavoro svolto emerge che per i direttori generali esterni assume maggiore importanza la possibilità di incidere sulle politiche dell'amministrazione mentre per i segretari generali e per i segretari generali con funzione di direzione generale è più importante il contenuto del lavoro (cfr tab. 6). Per quanto riguarda stile di leadership i direttori generali esterni sono coloro che percepiscono più degli altri il proprio stile di leadership come innovativo (cfr tab. 7).

<b>MOTIVO DI SODDISFAZIONE LAVORO SVOLTO</b>	<b>SEGRETARI GENERALI</b>	<b>SEGRETARI GENERALI CON FUNZIONE DI DIREZIONE GENERALE</b>	<b>DIRETTORI GENERALI ESTERNI</b>	<b>TOTALE</b>
Contenuti del lavoro	73,2%	66,7%	53,8%	66,5%
Responsabilità	5,6%	7,0%	5,1%	6,0%
Qualità delle relazioni sociali	9,9%	5,3%	7,7%	7,8%
Retribuzione		1,8%	2,6%	1,2%
Prestigio sociale	2,8%	1,8%		1,8%
Possibilità incidere sulle politiche amministrative	8,5%	17,5%	30,8%	16,8%
Totale	100%	100%	100%	100%

**Tab.6 Motivi di soddisfazione del lavoro svolto**

<b>STILE DI LEADERSHIP</b>	<b>SEGRETARI GENERALI</b>	<b>SEGRETARI GENERALI CON FUNZIONE DI DIREZIONE GENERALE</b>	<b>DIRETTORI GENERALI ESTERNI</b>	<b>TOTALE</b>
Burocratico	1,4%			0,6%
Partecipativo	74,6%	73,2%	65,8%	72,1%
Innovativo	23,9%	26,8%	34,2%	27,3%
Totale	100%	100%	100%	100%

**Tab.7 Stile di leadership**