

**FORUM P.A. 2010**

**“LA PA VISTA DA CHI LA DIRIGE”**

*Quarto Rapporto nazionale  
Presentazione dei risultati*

**19 maggio 2010**

Gaetano Scognamiglio

*Presidente, PROMO P.A. Fondazione*



**PROMO P.A.<sup>®</sup>**  
**FONDAZIONE**

RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI  
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

[www.promopa.it](http://www.promopa.it)

## L'OBBIETTIVO

Il rapporto su “**La P.A. vista da chi la dirige**”

- ✓ è curato da *Promo P.A.* Fondazione su incarico del *Ministero per la pubblica amministrazione e l'innovazione*,
- ✓ si pone l'obiettivo di contribuire al dibattito sul processo di innovazione della Pubblica Amministrazione in Italia, dando voce all'opinione dei dirigenti sullo stato di attuazione della riforma e dei provvedimenti adottati.

La ricerca, giunta alla sua quarta edizione e potendo dunque contare, per molti dei temi trattati, su una **serie storica significativa**, è in grado di proporre una analisi evolutiva delle tendenze in atto dal 2007 ad oggi.



## LA TECNICA DI INDAGINE

L'indagine è stata condotta tramite somministrazione di un **questionario on-line** con accesso riservato ai dirigenti nel periodo compreso fra il 12 e il 29 aprile 2010.

L'universo è rappresentato dall'**insieme dei dirigenti della PA**, esclusi, per motivi di omogeneità, quelli del Sistema Sanitario Nazionale, della Scuola, delle Forze Armate e dei Corpi di Polizia. La sua numerosità è stimata in **20.232 dirigenti a tempo determinato\*** cui deve essere aggiunto un numero imprecisato di dirigenti "a contratto".

La tecnica è del tutto assimilabile alla cd. "**indagine postale**" con conseguente "autoselezione", a partire dall'archivio lista utilizzato, del campione di rispondenti.



\* Fonte: Ragioneria Generale dello Stato: Conto annuale 2008

## LA PARTECIPAZIONE

L'indirizzario (mailing list) utilizzato per l'inoltro (via e-mail) degli inviti alla partecipazione per i tre successivi solleciti, è composto da **24.911 nominativi**.

L'indagine ha riscosso un elevato interesse presso i dirigenti, anche per la novità rappresentata dalla riforma Brunetta:

il questionario è stato compilato (in forma anonima) da **2.710 dirigenti** (quasi 800 in più rispetto ai 1.929 dell'indagine 2009) per un tasso di partecipazione del 10,9%\* assolutamente elevato per indagini come la nostra.

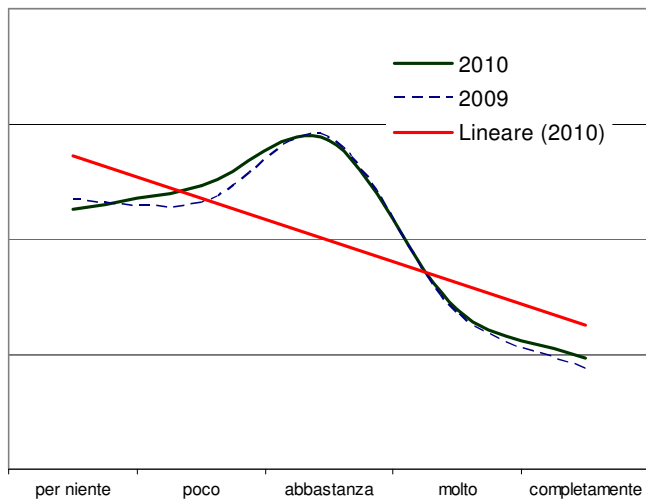
# 1. LA SITUAZIONE DI PARTENZA

**D'accordo: 23,7%**

**In disaccordo: 47,5%**

Analogamente alle edizioni precedenti dell'indagine rimane contenuta la percentuale di dirigenti che ritiene la definizione degli obiettivi di gestione l'esito di un percorso di negoziazione.

Va meglio nella PAL.

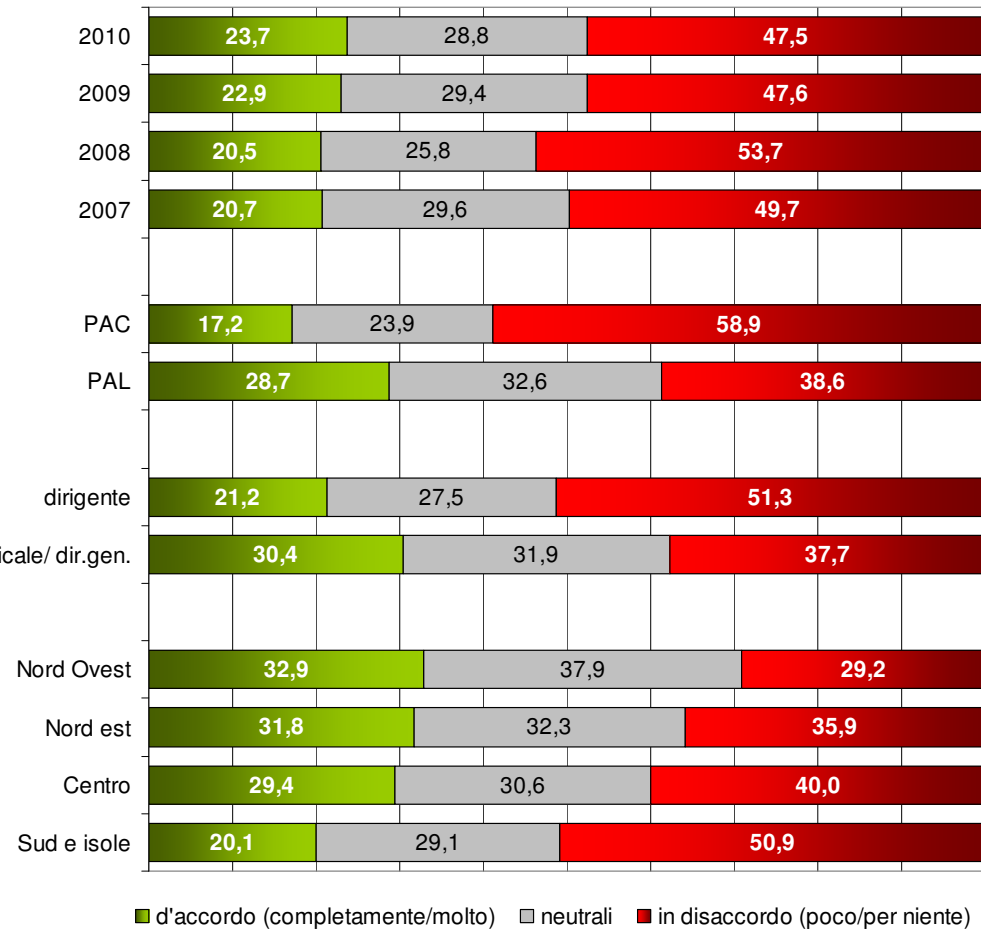


**PROMO P.A.<sup>®</sup>**  
**FONDAZIONE**

RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI  
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

## NEGOZIAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI GESTIONE

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

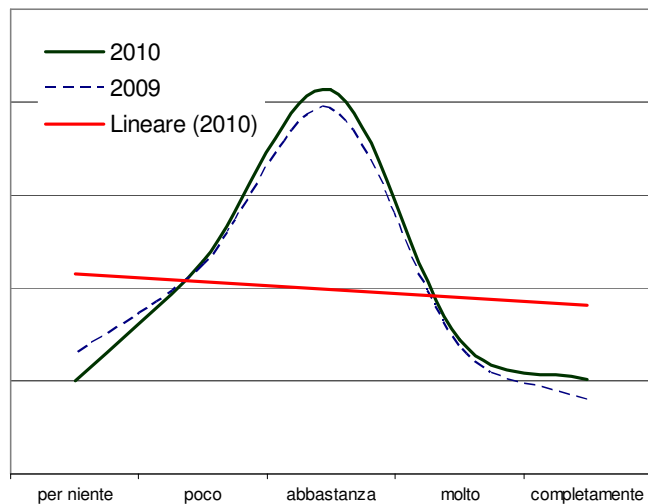


**D'accordo: 24.9%**

**In disaccordo: 33,4%**

Rimane stabile negli anni il giudizio dei dirigenti circa la possibilità di riuscire a realizzare gli obiettivi affidati.

Notevole **gap**, nella PAL, tra Nord (34,8% l'Est; 33,2% l'Ovest) e Sud ed isole (16,5%).

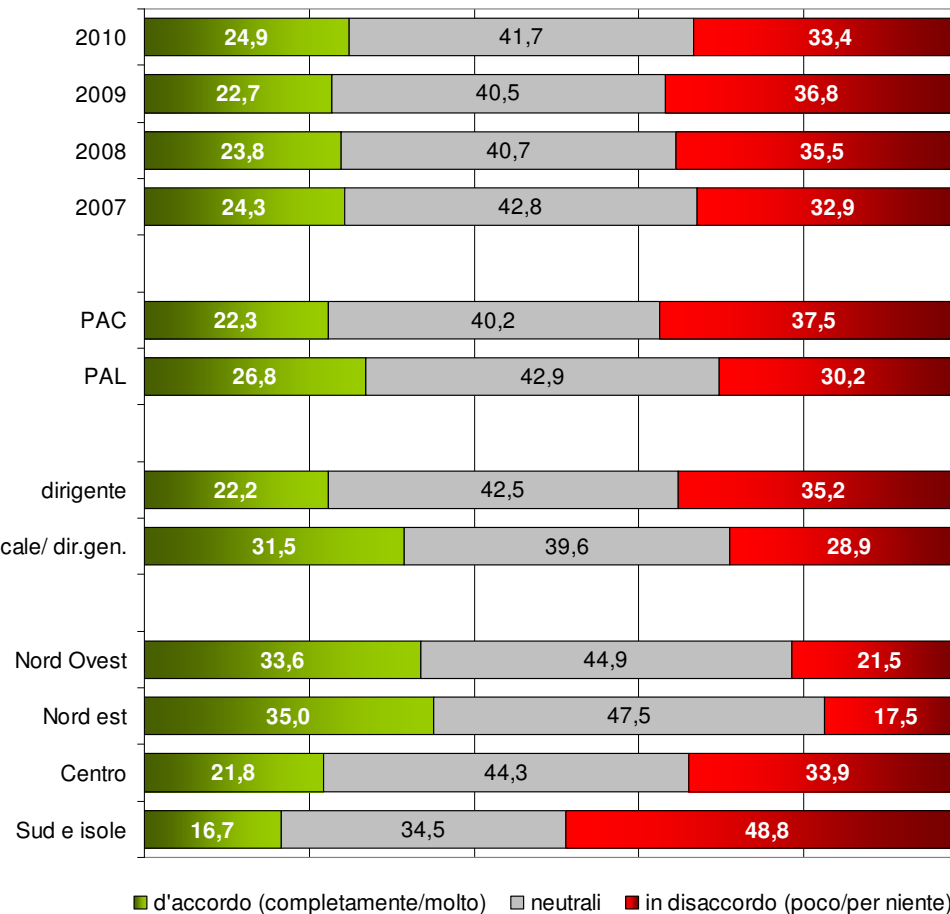


**PROMO P.A.<sup>®</sup>**  
**FONDAZIONE**

RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI  
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

## OBIETTIVI DI GESTIONE E TEMPI DI REALIZZAZIONE

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

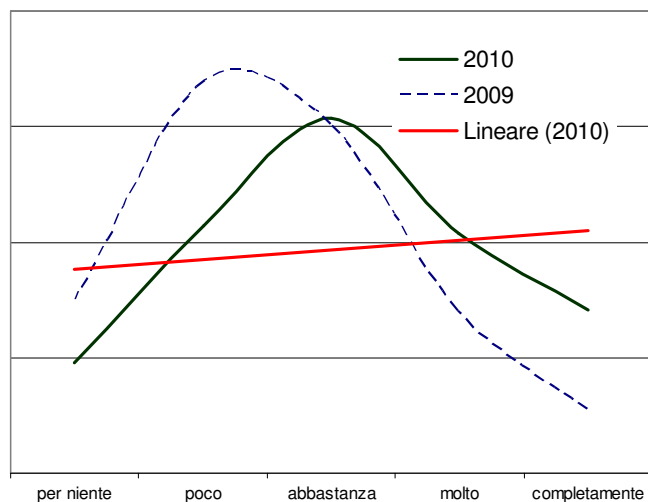


**D'accordo: 36,1%**

**In disaccordo: 32,1%**

Rispetto al 2009 **aumenta** invece in maniera significativa (soprattutto nella PAL) la **relazione tra incentivazione economica e raggiungimento degli obiettivi.**

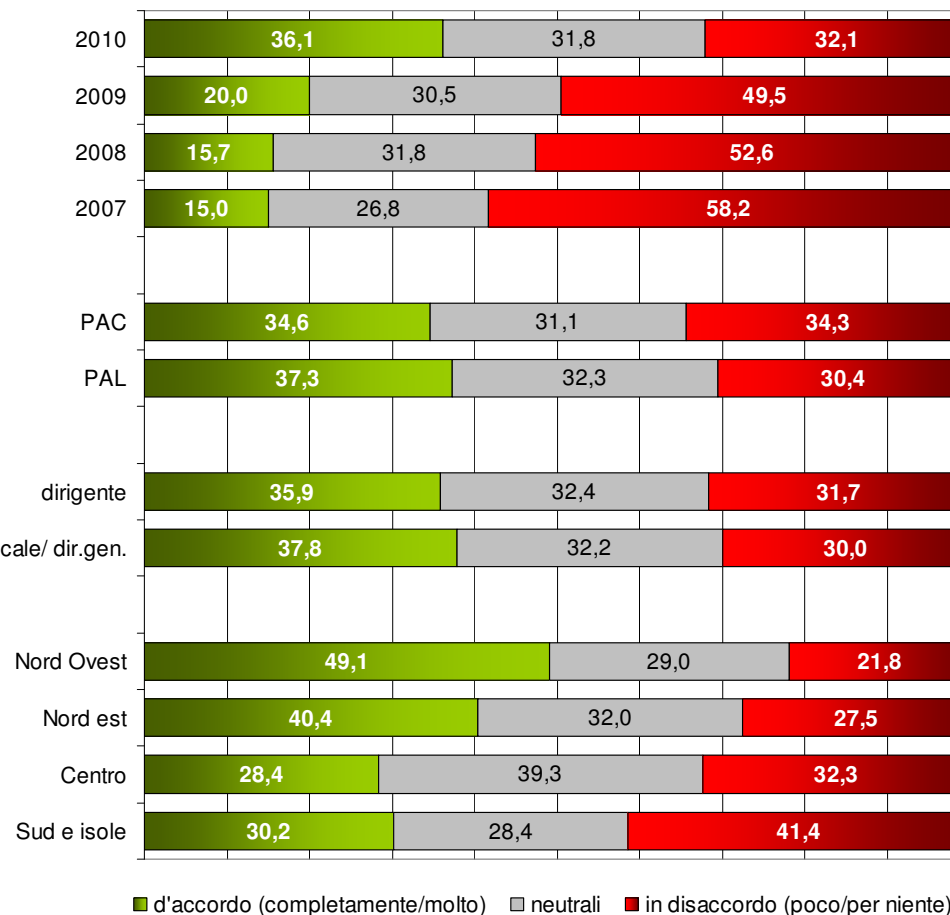
Più marcata nella **PAL** e al **Nord** rispetto al **Centro-Sud**



**PROMO P.A.<sup>®</sup>**  
**FONDAZIONE**  
RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI  
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

## RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI E INCENTIVAZIONE ECONOMICA

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



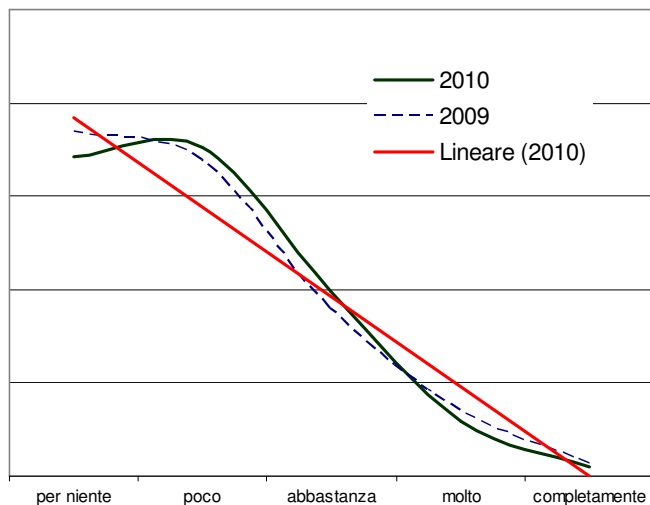


**D'accordo: 7,1%**

**In disaccordo: 72,4%**

Se vi è relazione tra incentivazione economica e **raggiungimento degli obiettivi**, questi ultimi non hanno invece **alcune legame con la progressione di carriera**.

Meno peggiore la situazione per i **più giovani e gli "apicali"**.

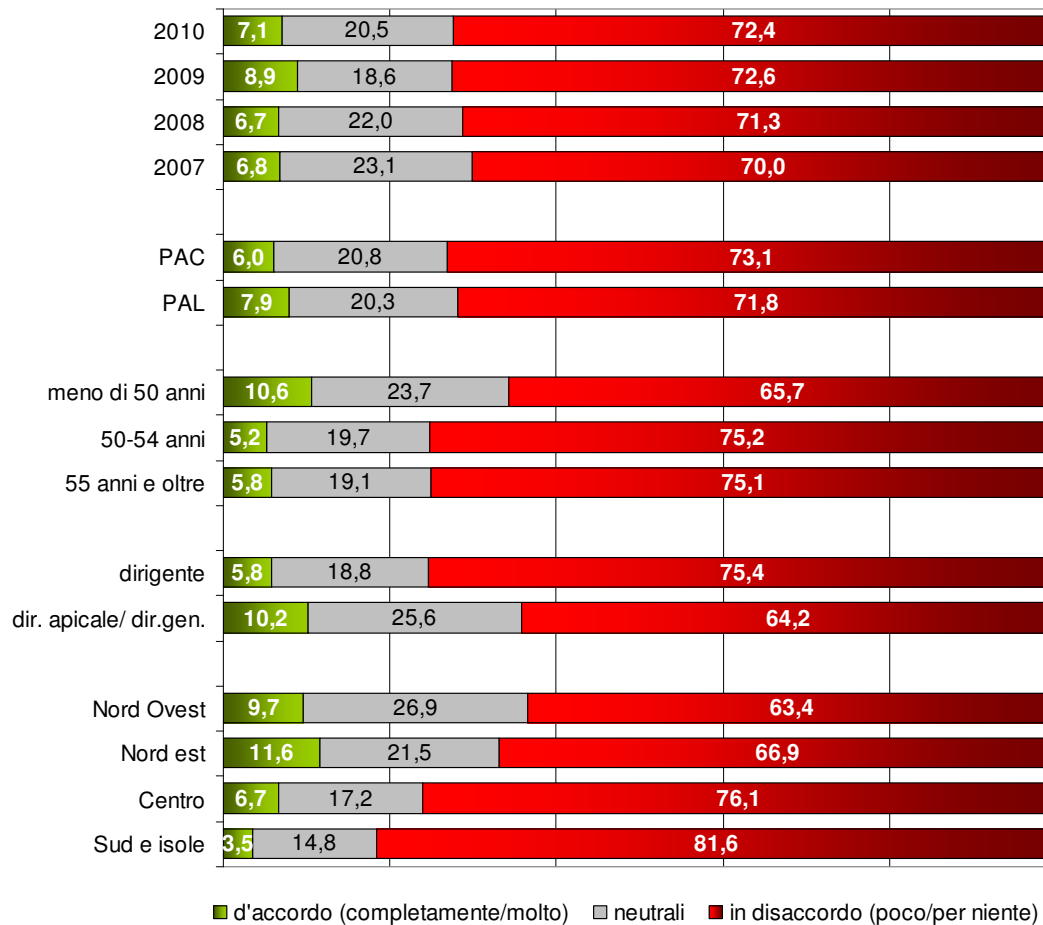


**PROMO P.A.<sup>®</sup>**  
**FONDAZIONE**

RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI  
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

## RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI E PROGRESSIONE DI CARRIERA

***Nella mia PA la valutazione positiva sul raggiungimento degli obiettivi attribuiti costituisce titolo per la progressione di carriera***

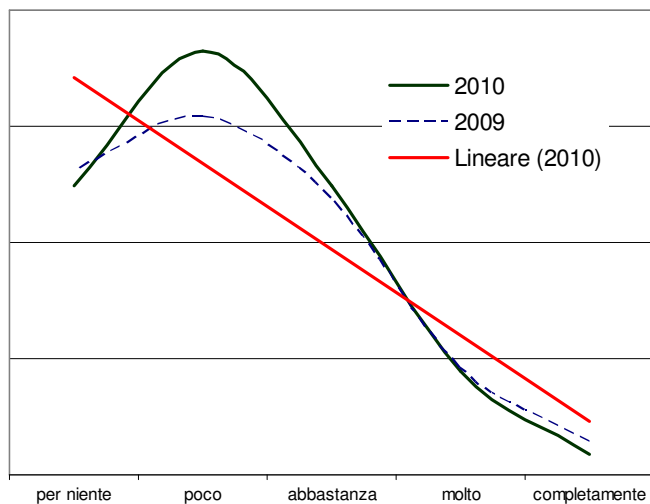


**D'accordo: 11,0%**

**In disaccordo: 63,3%**

Solo poco più di un dirigente su dieci ritiene che vi sia un collegamento tra sistema di valutazione vigente e conferimento degli incarichi.

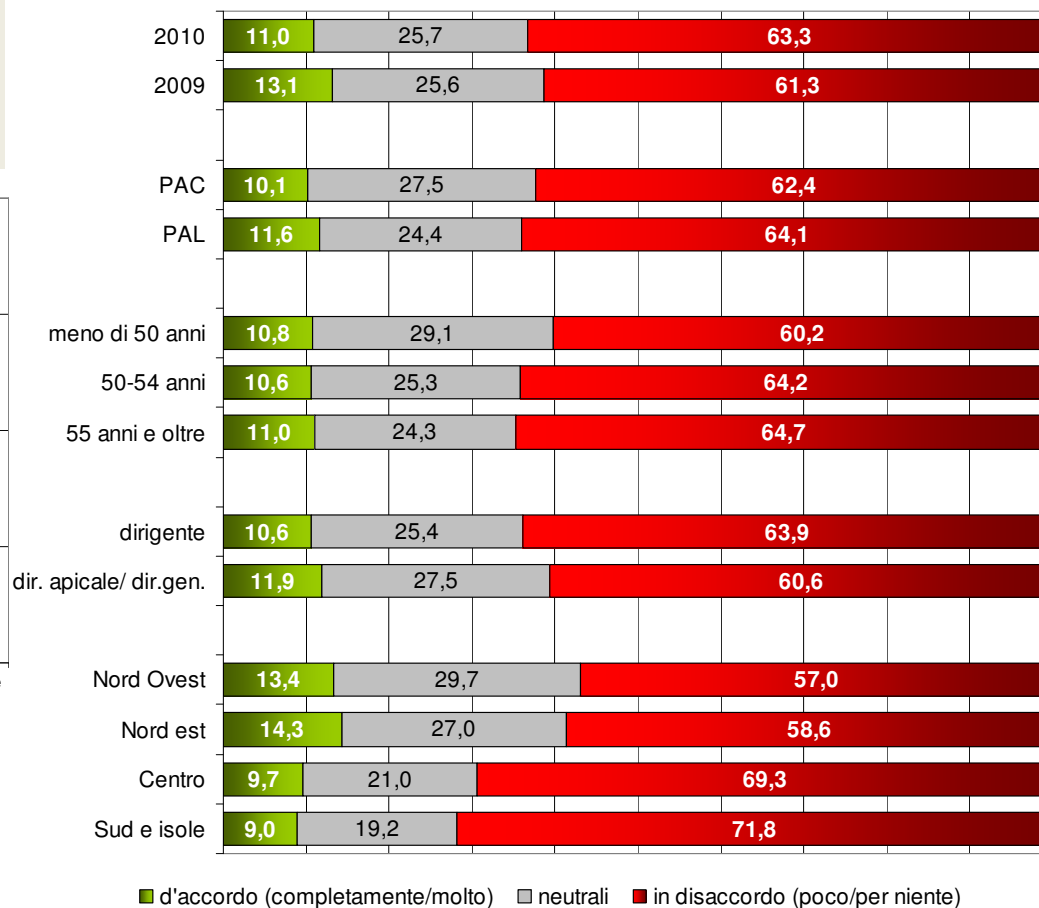
La percentuale è in **calo** rispetto al 2009



**PROMO P.A.<sup>®</sup>**  
**FONDAZIONE**  
RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI  
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

## VALUTAZIONE E CRESCITA PROFESSIONALE

***I risultati del sistema di valutazione attualmente vigente nel mio ente sono determinati ai fini del conferimento o della mancata conferma degli incarichi***

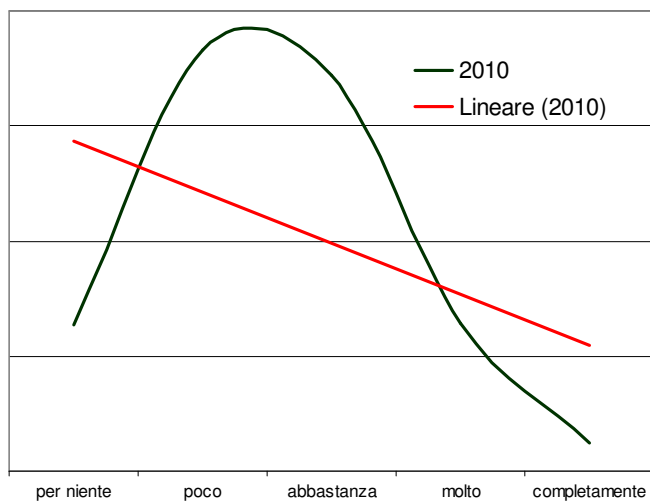


**D'accordo: 15,4%**

**In disaccordo: 49,8%**

La grande maggioranza dei dirigenti pubblici sostiene la **mancanza di forme di incentivazione volte ad introdurre innovazioni nella PA.**

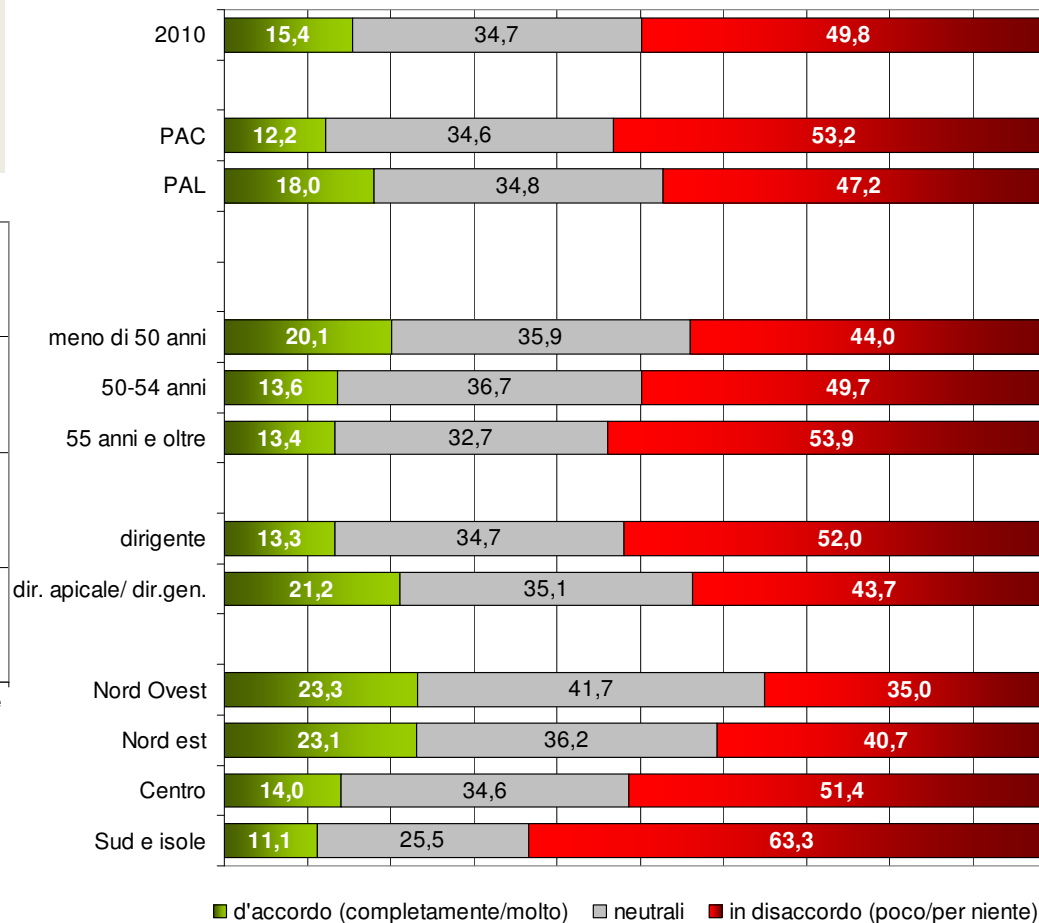
Va un po' meglio per i più giovani, gli "apicali", nella PAL e, per questa, ancora al Nord.



**PROMO P.A.<sup>®</sup>**  
**FONDAZIONE**  
RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI  
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

## PROPENSIONE ALL'INNOVAZIONE

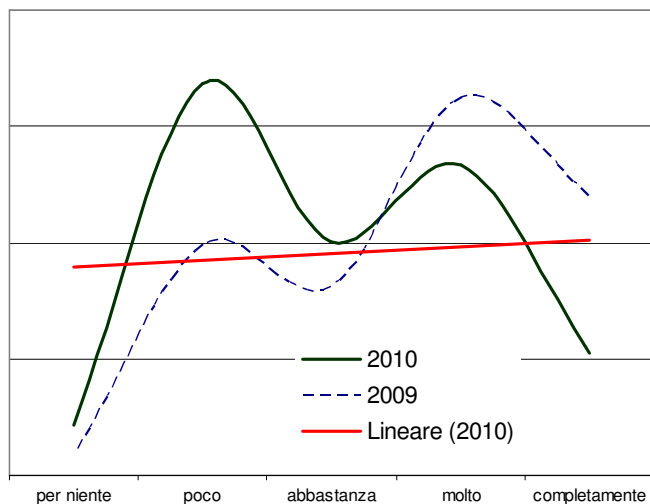
***Nella mia PA i dirigenti sono incentivati ad introdurre innovazioni***



**D'accordo: 39,1%**

**In disaccordo: 39,9%**

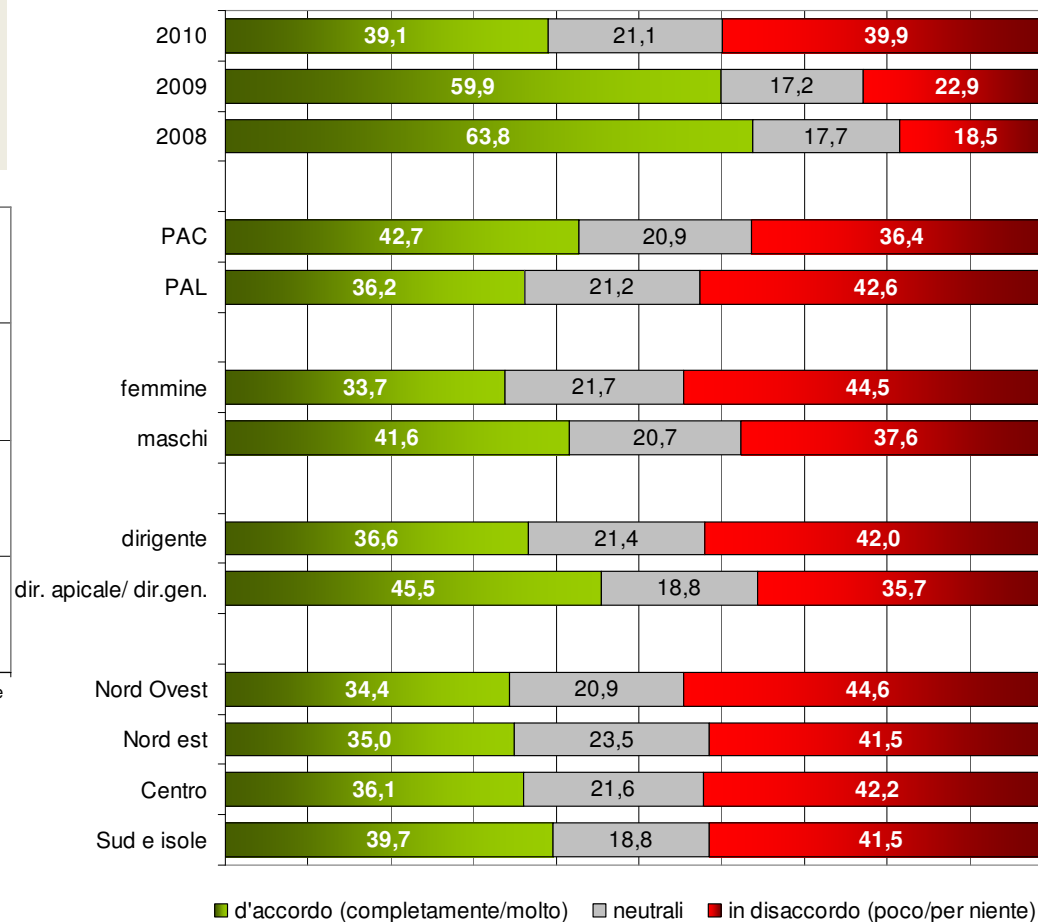
Notevole **diminuzione**, rispetto agli anni precedenti, della percentuale di coloro che **richiedono maggiori strumenti per intervenire** in casi di comportamenti gravi dei dipendenti: **favorevoli e contrari ora si equivalgono**.



**PROMO P.A.®**  
**FONDAZIONE**  
RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI  
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

## IL SISTEMA SANZIONATORIO

***Nella mia PA i dirigenti dovrebbero aver maggiori strumenti per intervenire in casi di comportamenti gravi***

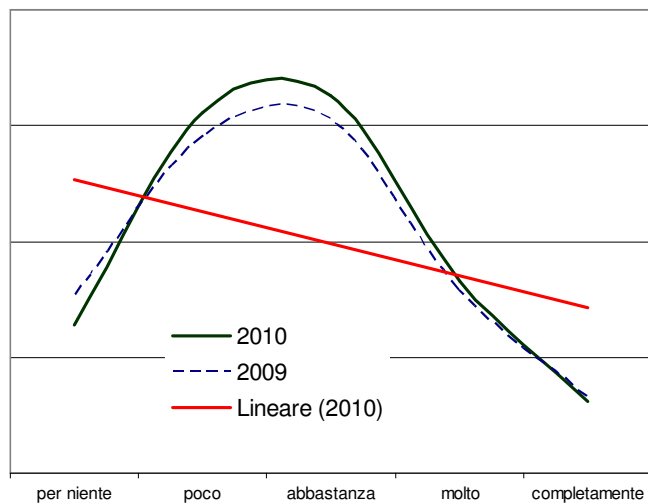


**D'accordo: 22,9%**

**In disaccordo: 44,2%**

**Stabili ed orientati ad un certa delusione** sono i pareri in merito alla possibilità di scegliere **percorsi formativi** che favoriscono la propria **crescita professionale**.

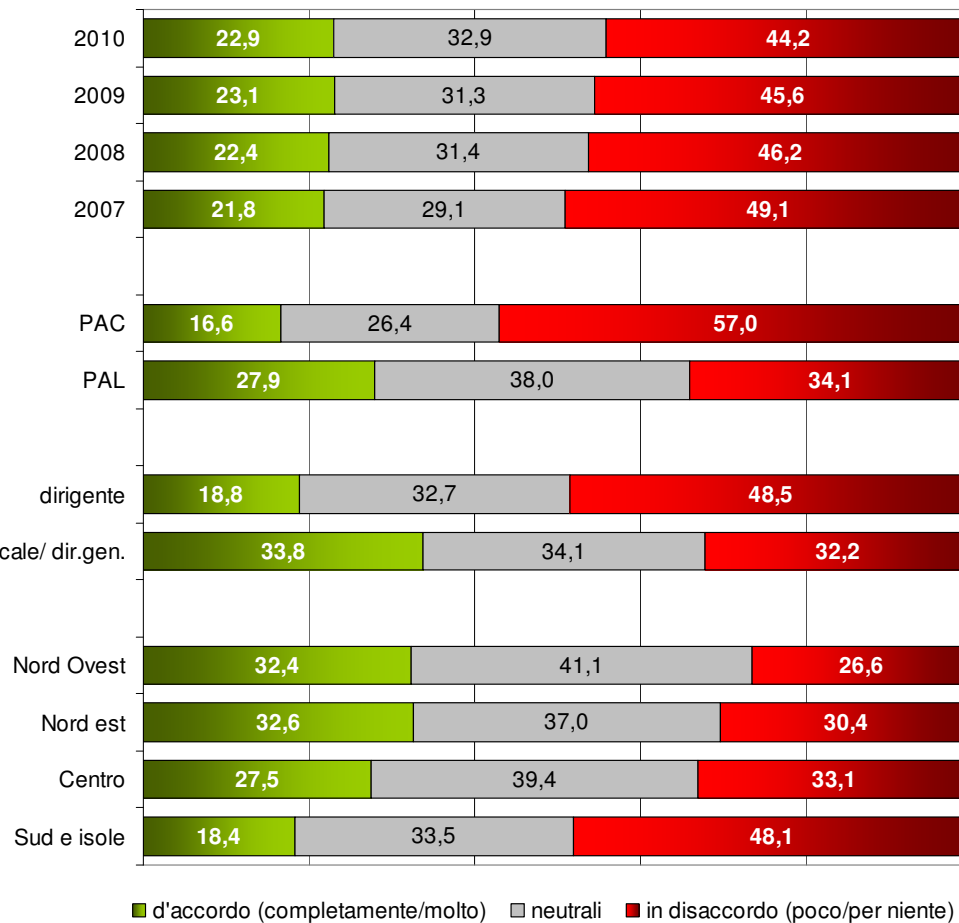
Evidente **posizione di vantaggio** per gli "apicali".



**PROMO P.A.<sup>®</sup>**  
**FONDAZIONE**  
RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI  
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

## FORMAZIONE E CRESCITA PROFESSIONALE

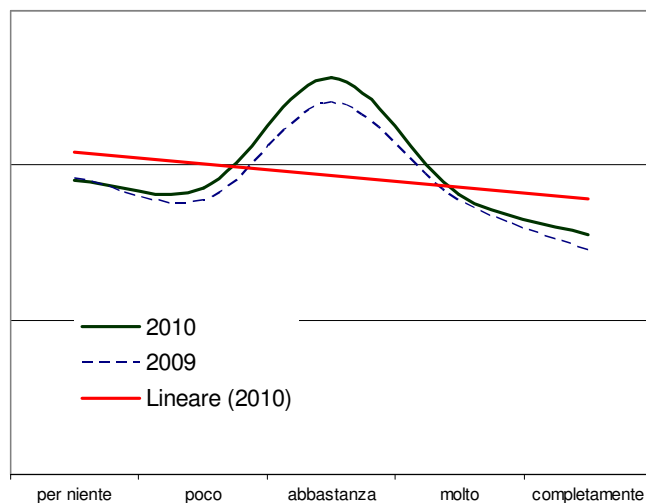
**Ho la possibilità di scegliere percorsi formativi che favoriscono la mia crescita professionale**



**D'accordo: 34,7%**

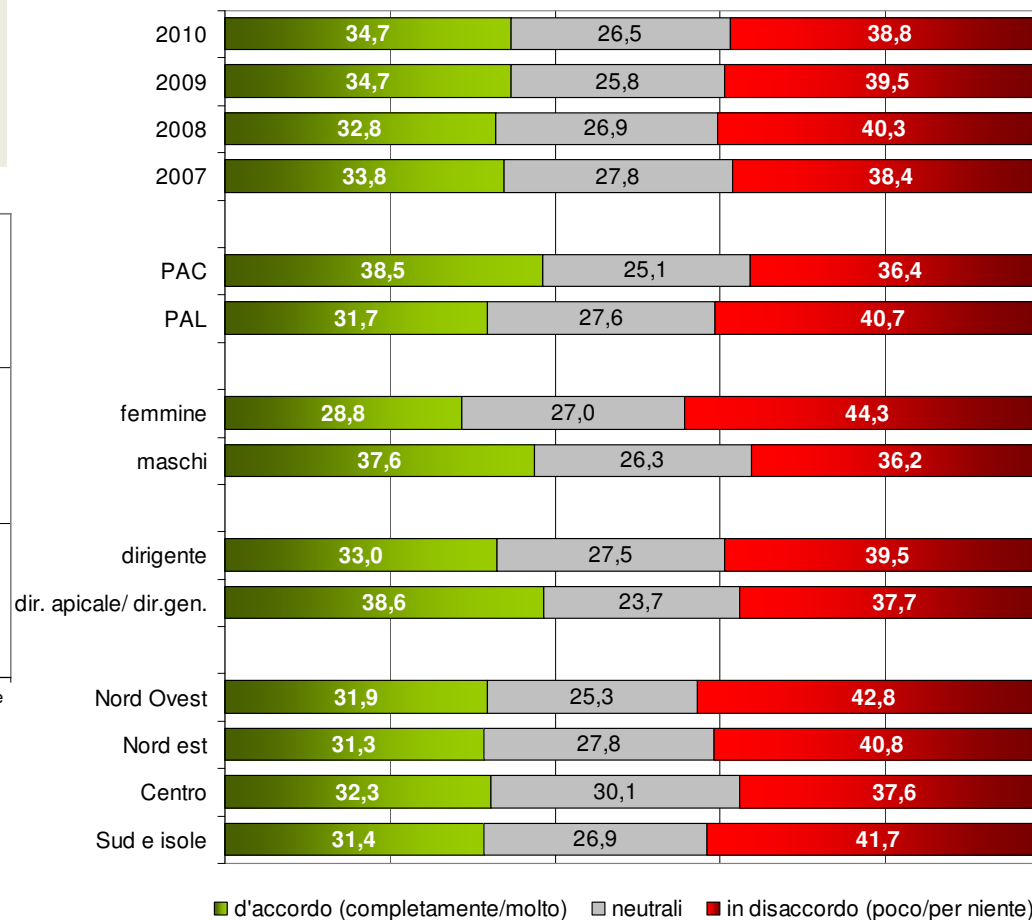
**In disaccordo: 38,8%**

La **disponibilità a spostarsi nel "privato"** per una progressione di carriera si mantiene **stabile negli anni** a conferma di un atteggiamento indipendente dai mutamenti nel "breve periodo". Più propensi gli **uomini** e gli **apicali**.



**PROMO P.A.<sup>®</sup>**  
**FONDAZIONE**  
 RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI  
 PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

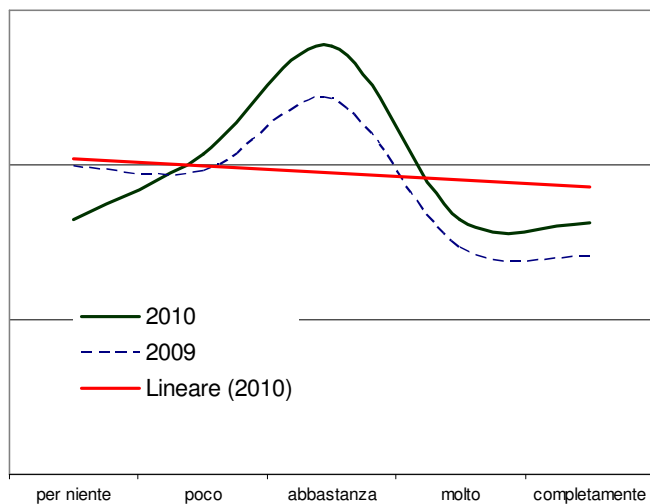
**Per una progressione di carriera o retribuzione sarei disposto a spostarmi in un'azienda privata**



**D'accordo: 33,6%**

**In disaccordo: 38,1%**

**Crescono** sempre di più, di anno in anno, **le ambizioni**. Un dirigente su tre si dice **pronto a spostarsi in un'altra regione** per "far carriera", forse anche per **sfiducia nelle opportunità offerte nel proprio territorio**.

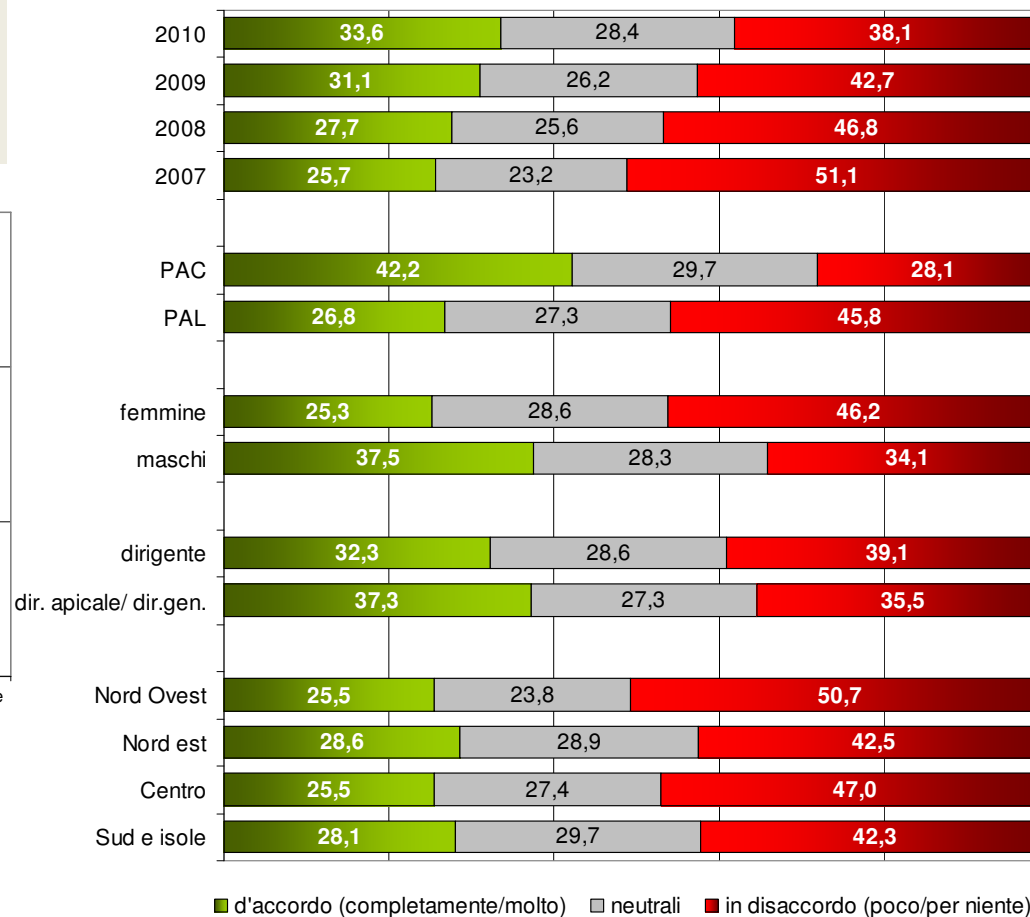


**PROMO P.A.<sup>®</sup>**  
**FONDAZIONE**

RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI  
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

## MOBILITA'

**Per una progressione di carriera o retribuzione sarei disposto a spostarmi in un'altra regione**



■ d'accordo (completamente/molto) ■ neutrali ■ in disaccordo (poco/per niente)

## 2. DAI CONTROLLI INTERNI ALLE VALUTAZIONI PUBBLICHE



**PROMO P.A.<sup>®</sup>**  
**FONDAZIONE**

RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI  
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

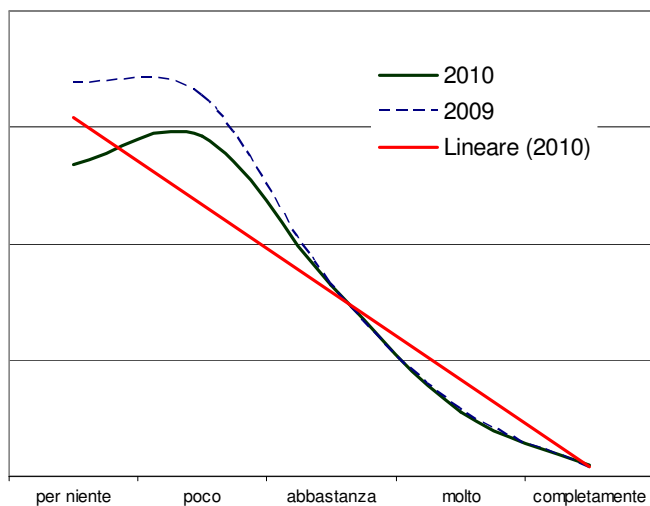


**D'accordo: 8,3%**

**In disaccordo: 70,9%**

Per la **grande maggioranza** dei dirigenti **non esiste** alcuna **connessione** tra **retribuzione incentivante** e **risultati della customer satisfaction** dei servizi.

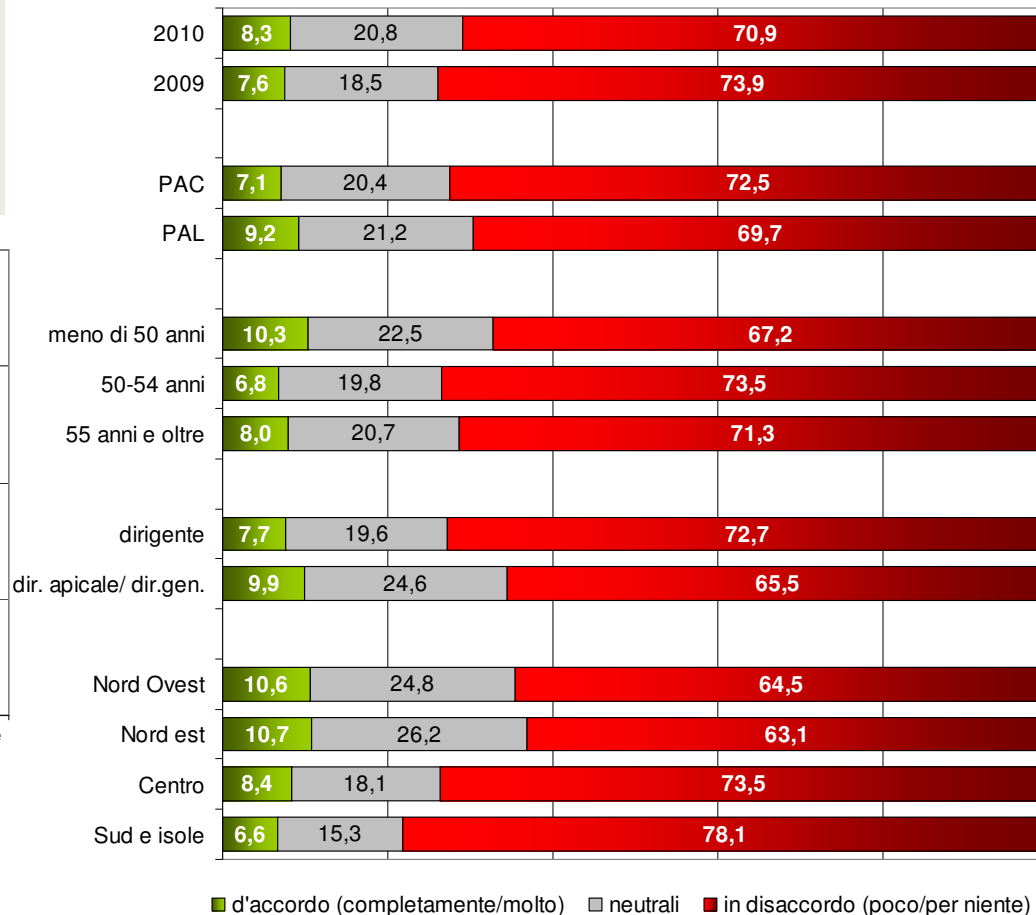
Un leggero maggior ottimismo per gli "under 50" ed al Nord.



**PROMO P.A.<sup>®</sup>**  
**FONDAZIONE**  
RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI  
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

## CUSTOMER SUI SERVIZI E RETRIBUZIONE INCENTIVANTE

***Nella mia PA i risultati della customer sui servizi sono tenuti presenti per la valutazione del dirigente responsabile del servizio ai fini della retribuzione incentivante***

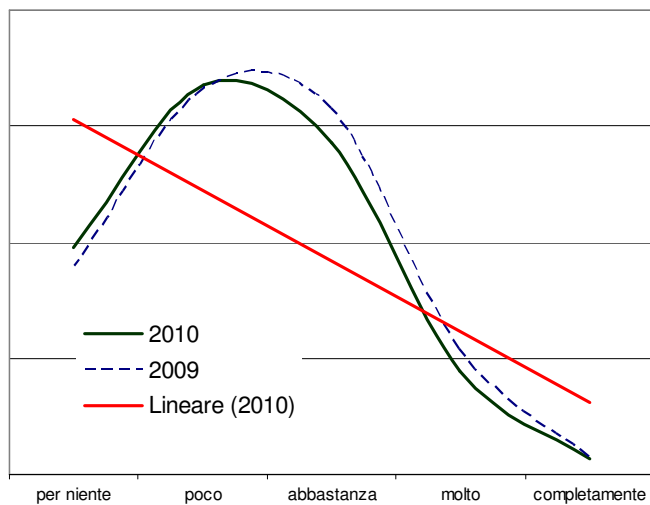


**D'accordo: 11,1%**

**In disaccordo: 57,8%**

Sul **sistema dei controlli interni** fino ad oggi esistente nella PA, l'atteggiamento di **sfiducia**, che si era leggermente ridotto nel 2009 rispetto al 2008, **torna a crescere nel 2010.**

Un po' più di fiducia dai più giovani.

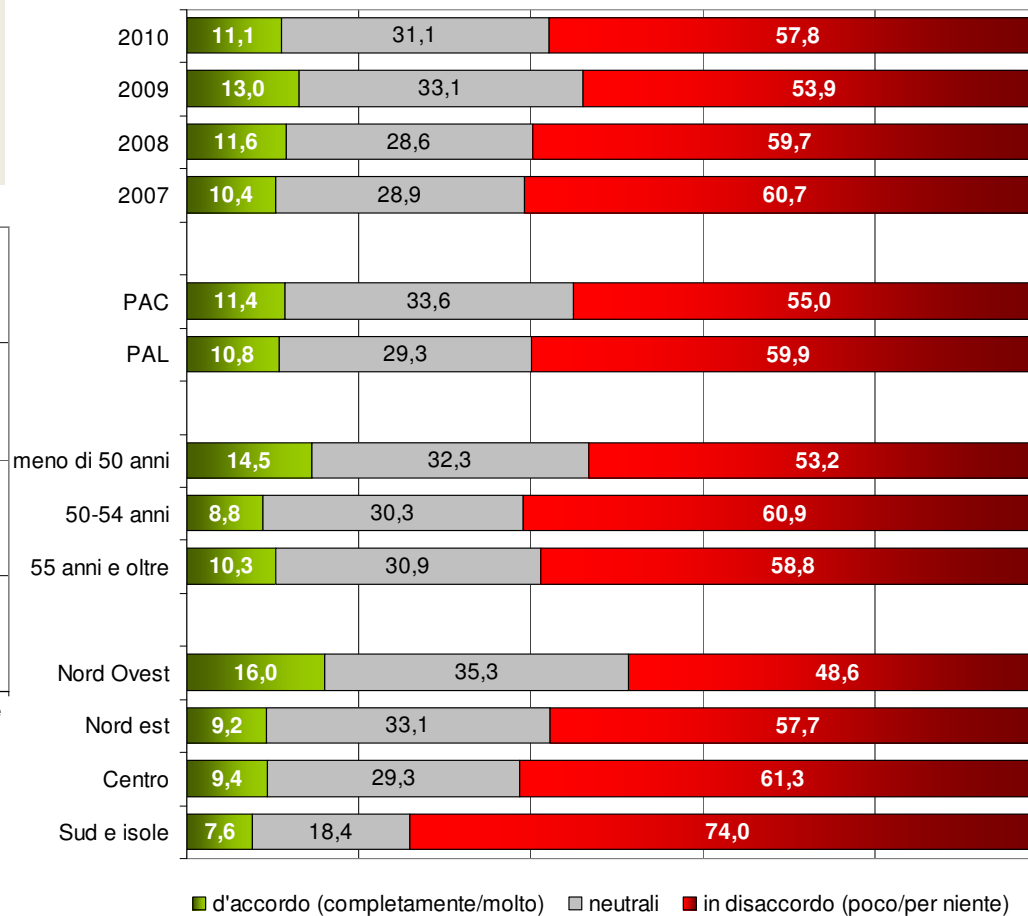


**PROMO P.A.<sup>®</sup>**  
**FONDAZIONE**

RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI  
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

## IL SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI

***Nella mia PA l'introduzione del sistema dei controlli interni ha effettivamente promosso una gestione più efficiente ed efficace***



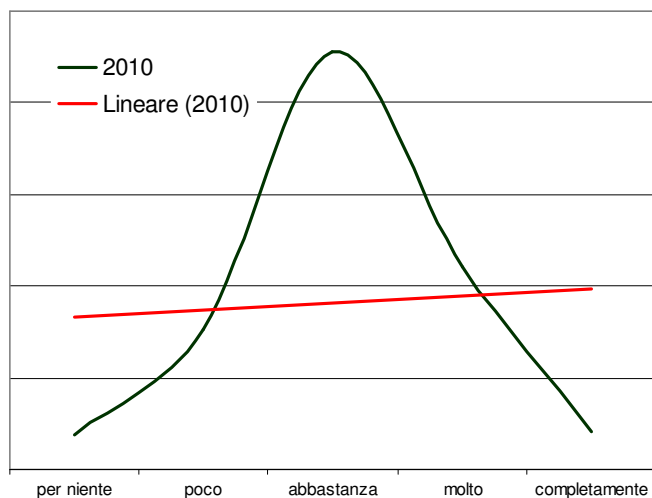
## 3. II CREDITO ALLA RIFORMA BRUNETTA



**D'accordo: 28,8%**

**In disaccordo: 20,9%**

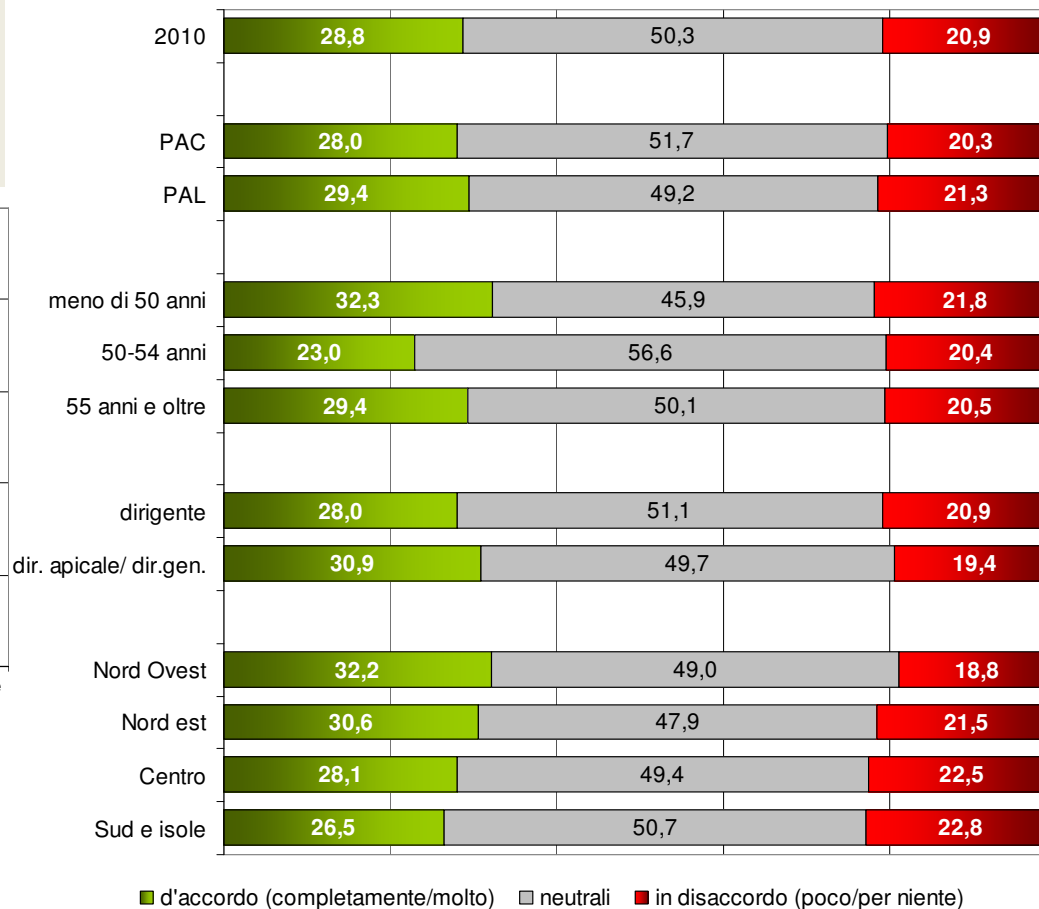
Sebbene all'interno di un generale **clima di attesa** – un dirigente su due preferisce non prendere posizione netta - il **passaggio al ciclo della performance** viene accolto con un discreto favore: ne hanno aperta fiducia quasi il 30%.



**PROMO P.A.<sup>®</sup>**  
**FONDAZIONE**  
RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI  
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

## DAI CONTROLLI INTERNI AL CICLO DELLA PERFORMANCE

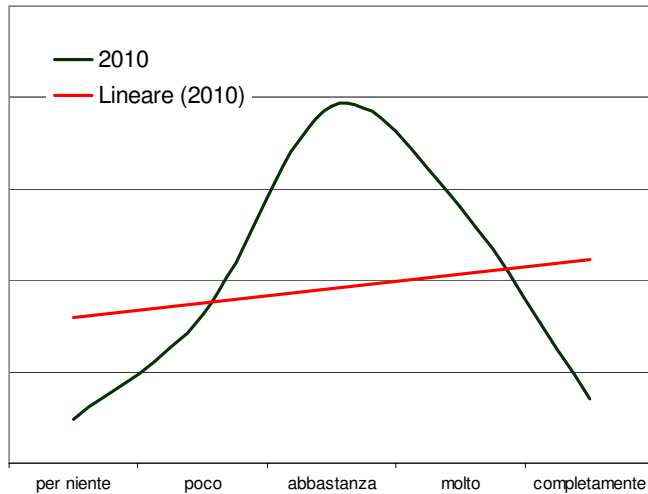
**Il passaggio dal sistema dei controlli interni a quello della performance rappresenta un primo passo per l'affermarsi di una cultura della valutazione suscettibile di produrre un miglioramento nella PA**



**D'accordo: 36,9%**

**In disaccordo: 22,2%**

Oltre un terzo dei dirigenti mostra aperta fiducia nella possibilità di attivare un circolo virtuoso tra performance, valutazione e retribuzione accessoria mentre, di contro, gli scettici sono appena uno su cinque.

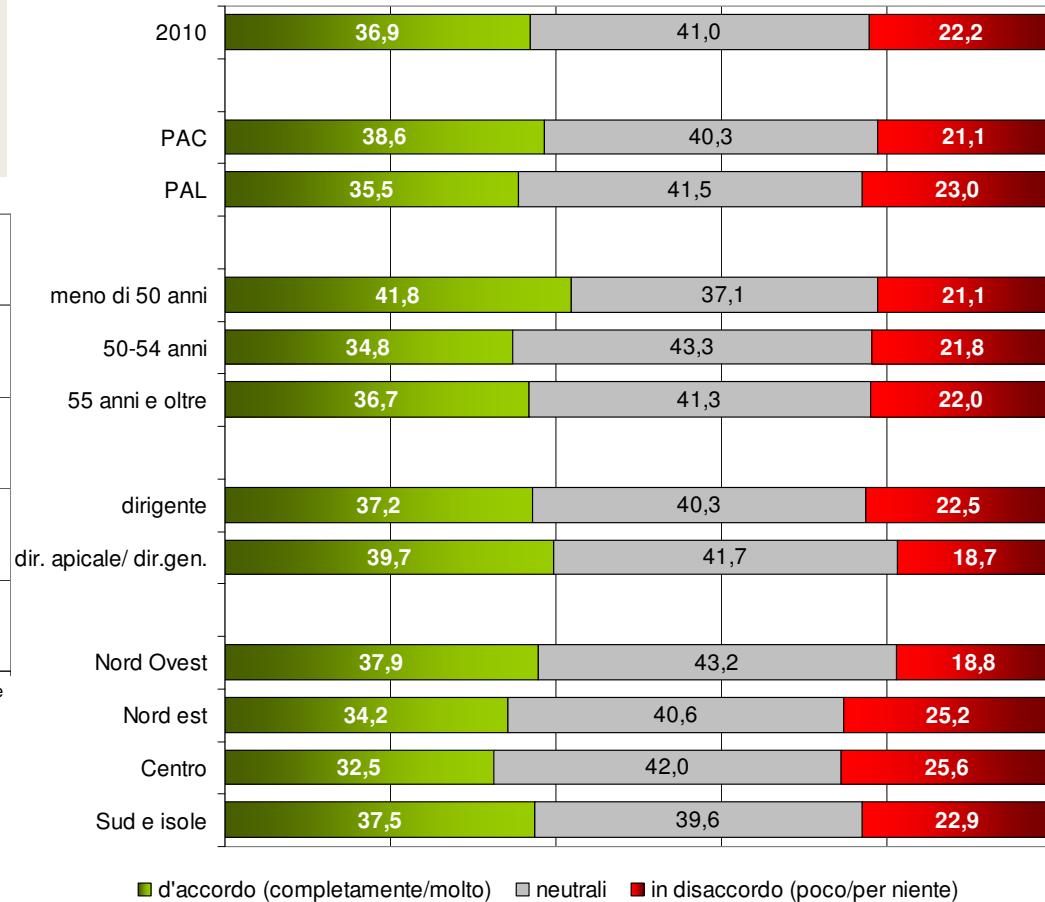


**PROMO P.A.<sup>®</sup>**  
**FONDAZIONE**

RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI  
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

## PERFORMANCE, VALUTAZIONE E RETRIBUZIONE

*Il collegamento tra performance organizzativa e individuale, valutazione e retribuzione accessoria pongono le basi per il passaggio da una cultura dei mezzi ad una cultura dei risultati*

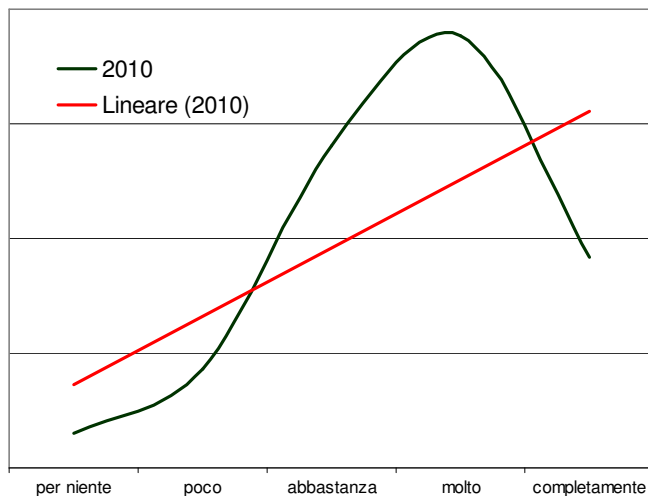


**D'accordo: 58,4%**

**In disaccordo: 12,2%**

Piena **condivisione del principio del dirigente quale datore di lavoro pubblico**. Dubbiosi e contrari sono poco più del 10%.

Nella PAL, leggermente indietro rispetto alla PAC, **uniformità di giudizi su tutta la penisola**.

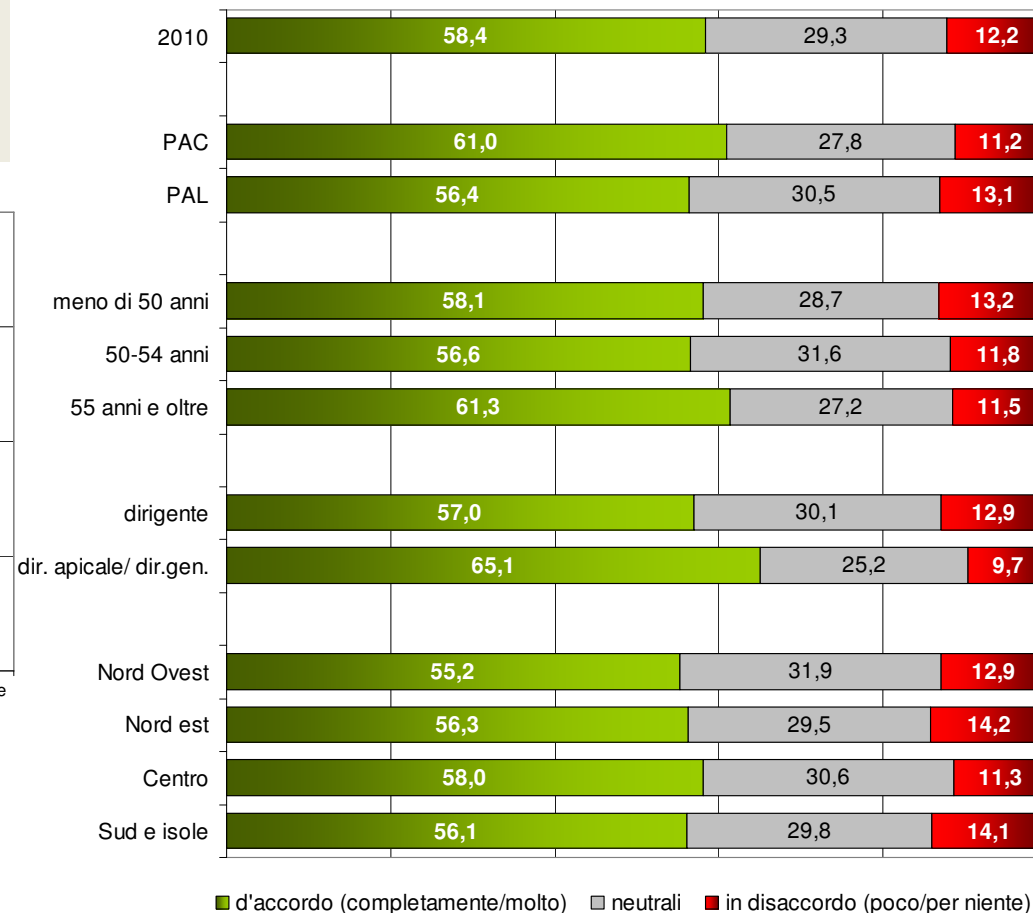


**PROMO P.A.<sup>®</sup>**  
**FONDAZIONE**

RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI  
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

## L DIRIGENTE COME DATORE DI LAVORO PUBBLICO

*Ritengo utile che l'Amministrazione Pubblica recuperi l'idea del dirigente quale rappresentante del datore di lavoro pubblico*



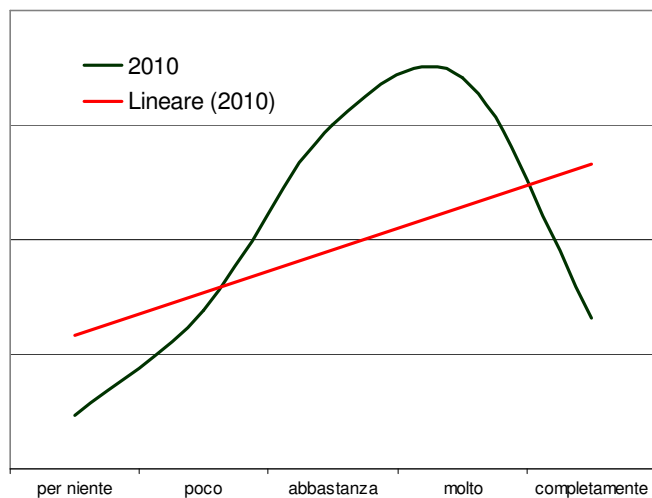
■ d'accordo (completamente/molto) ■ neutrali ■ in disaccordo (poco/per niente)

**D'accordo: 49,4%**

**In disaccordo: 19,3%**

In linea con il dato precedente, la metà del campione ritiene che il nuovo ruolo garantisca una migliore gestione delle risorse umane nella PA.

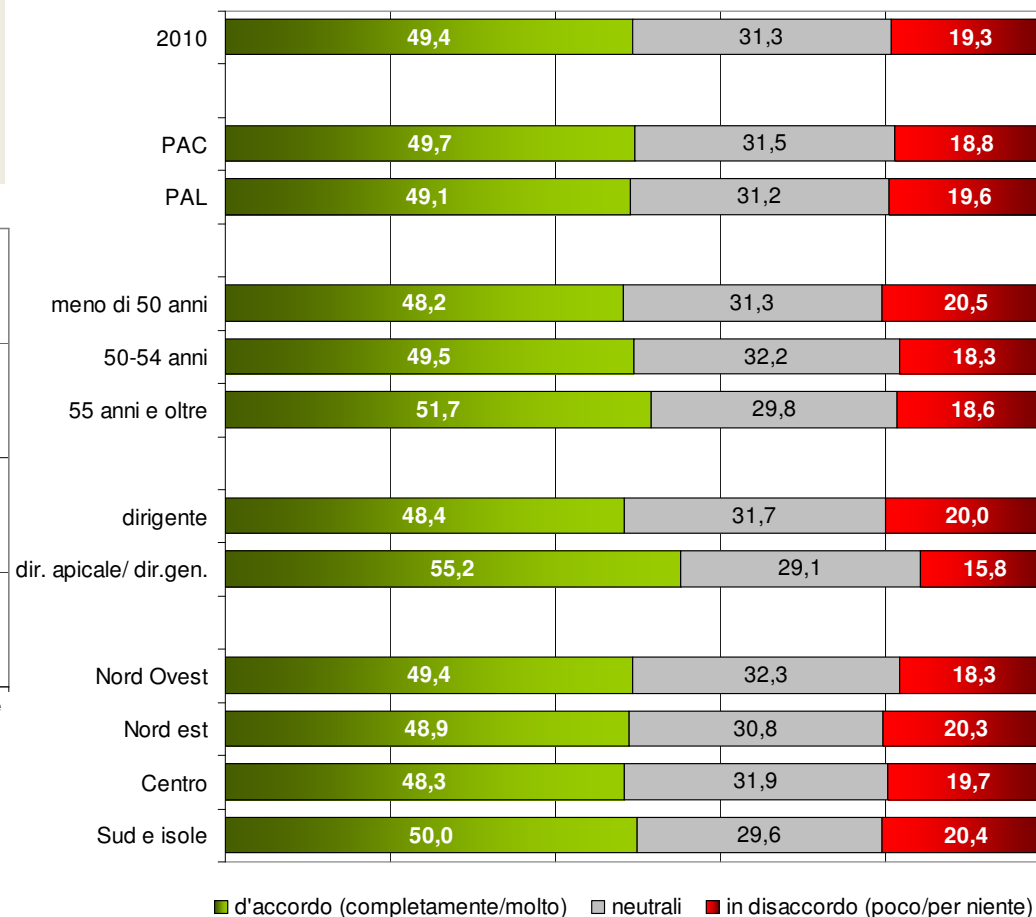
Ci credono soprattutto i dirigenti più anziani e gli "apicali".



**PROMO P.A.<sup>®</sup>**  
**FONDAZIONE**  
RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI  
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

## IL DIRIGENTE COME DATORE DI LAVORO PUBBLICO

*L'attribuzione di nuove responsabilità ai dirigenti quali datori di lavoro pubblici va nella direzione di consentire una migliore gestione delle risorse umane all'interno delle pubbliche amministrazioni*



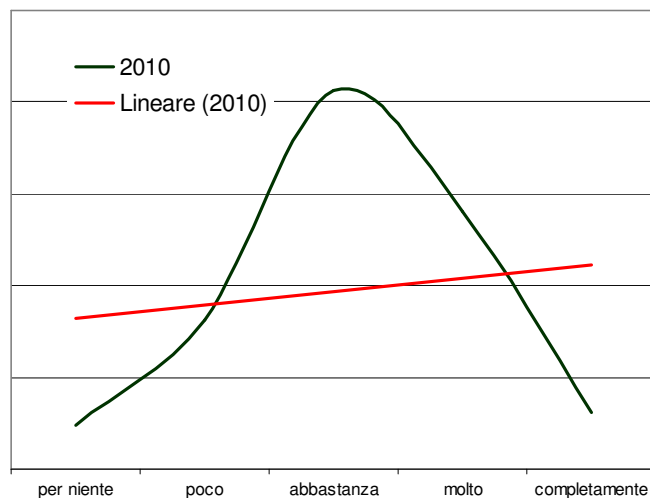
■ d'accordo (completamente/molto) ■ neutrali ■ in disaccordo (poco/per niente)

**D'accordo: 35,5%**

**In disaccordo: 21,7%**

Più di **un terzo** degli interpellati ritiene che i nuovi principi di **trasparenza, rendicontazione e accessibilità** pongano le basi per porre il **cittadino al centro della programmazione degli obiettivi**.

Gli scettici poco più di un quinto.

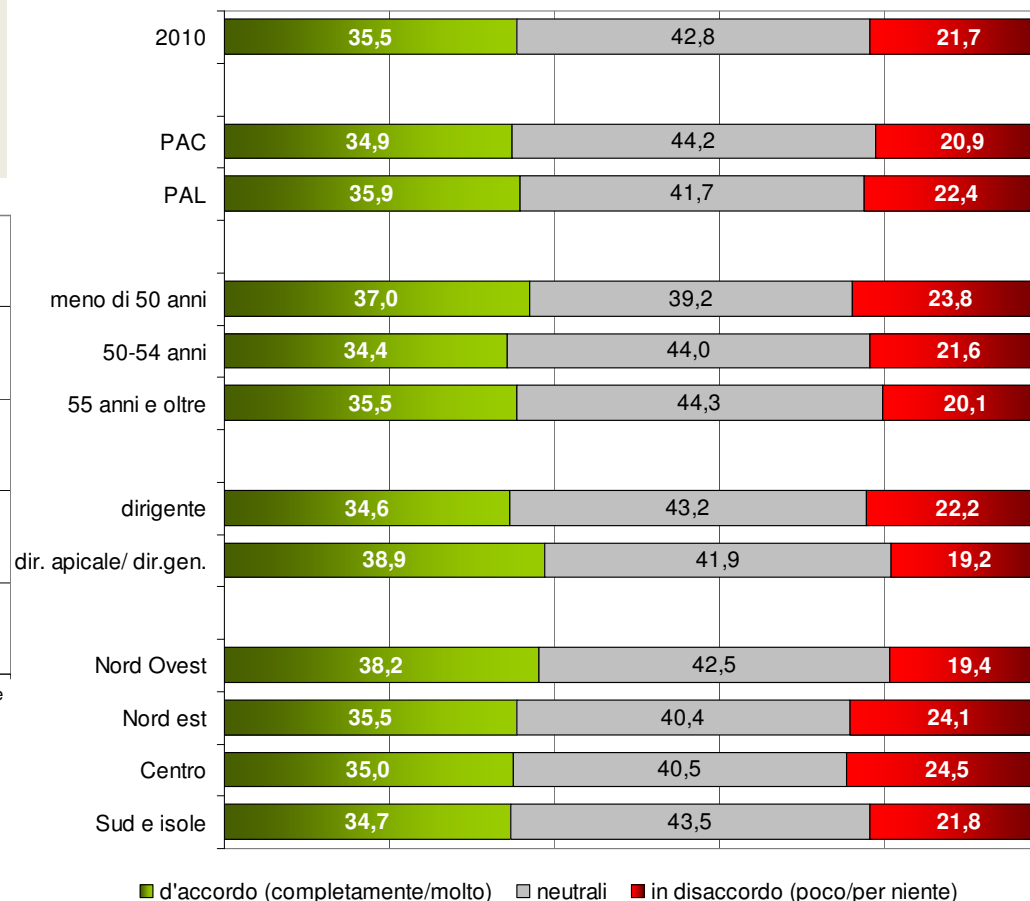


**PROMO P.A.<sup>®</sup>**  
**FONDAZIONE**

RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI  
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

## TRASPARENZA E ACCESSIBILITA' TOTALE

*I principi di trasparenza, rendicontazione della performance e accessibilità totale previsti dalle nuove norme rappresentano un primo passo per porre il cittadino cliente al centro della programmazione degli obiettivi*



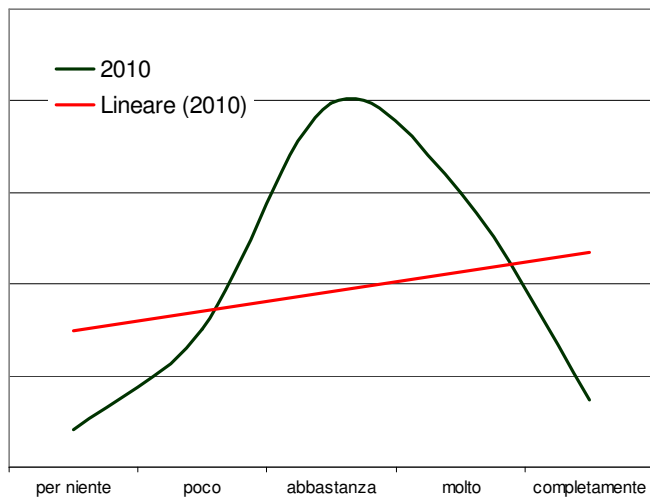


**D'accordo: 38,8%**

**In disaccordo: 19,9%**

I principi di **trasparenza e rendicontazione** sono ritenuti **idei** anche ai fini del **rafforzamento della legalità e della cultura dell'integrità**.

Piena uniformità di opinioni fra PAL e PAC e fra Nord e Sud.

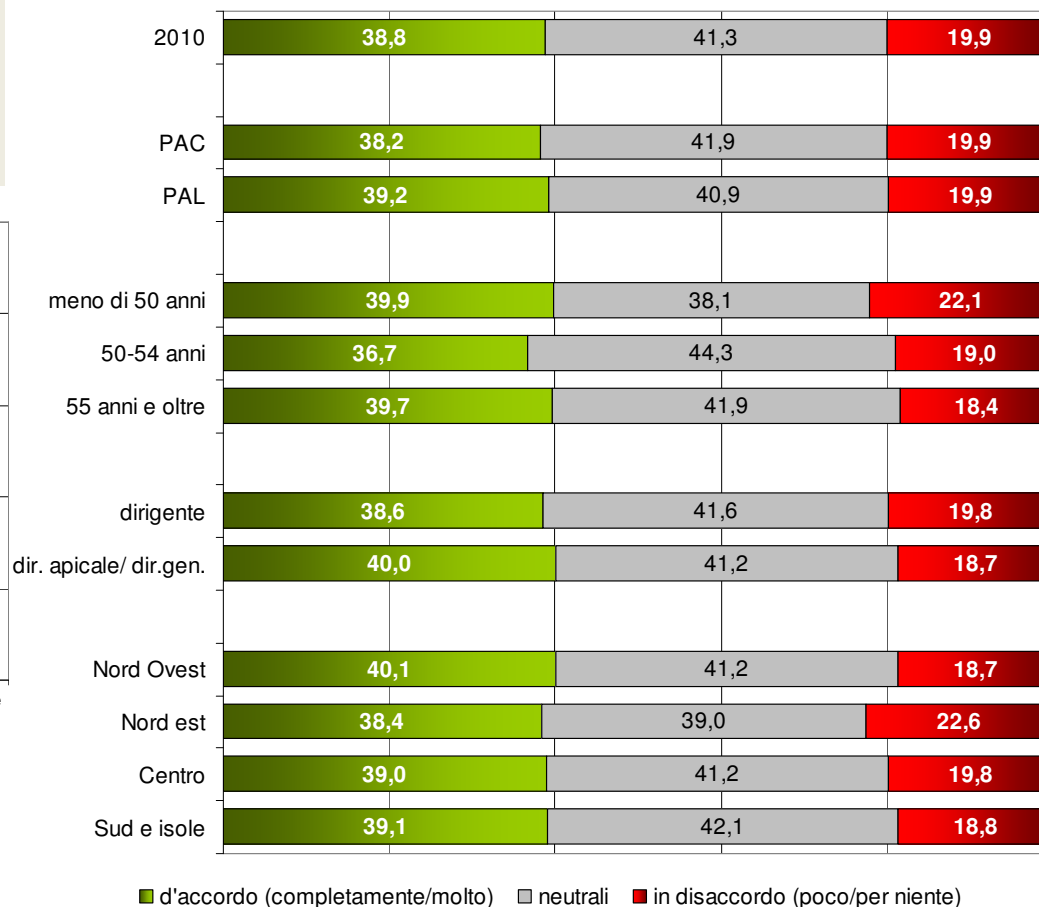


**PROMO P.A.<sup>®</sup>**  
**FONDAZIONE**

RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI  
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

## TRASPARENZA E ACCESSIBILITA' TOTALE

*I principi di trasparenza, rendicontazione della performance e accessibilità totale previsti dalle nuove norme supportano il rafforzamento della legalità e della cultura dell'integrità*

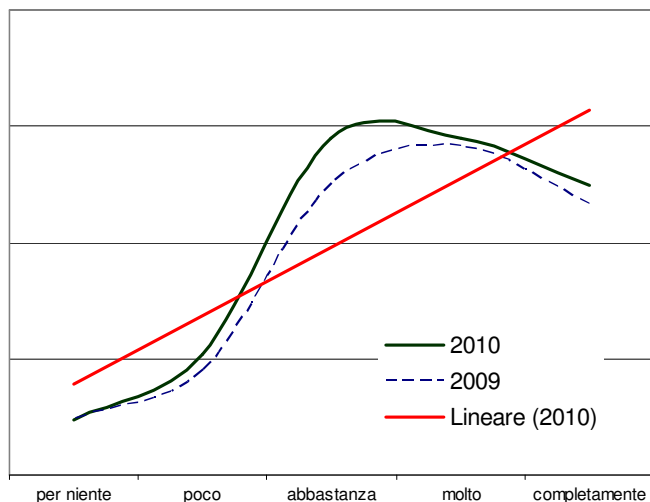


**D'accordo: 55,0%**

**In disaccordo: 15,3%**

Oltre la metà dei dirigenti appare **fortemente motivata a svolgere periodi formativi all'estero.**

Entusiasti soprattutto gli "under 50", mentre, nell'apertura verso le esperienze all'estero **il Sud supera il resto d'Italia.**

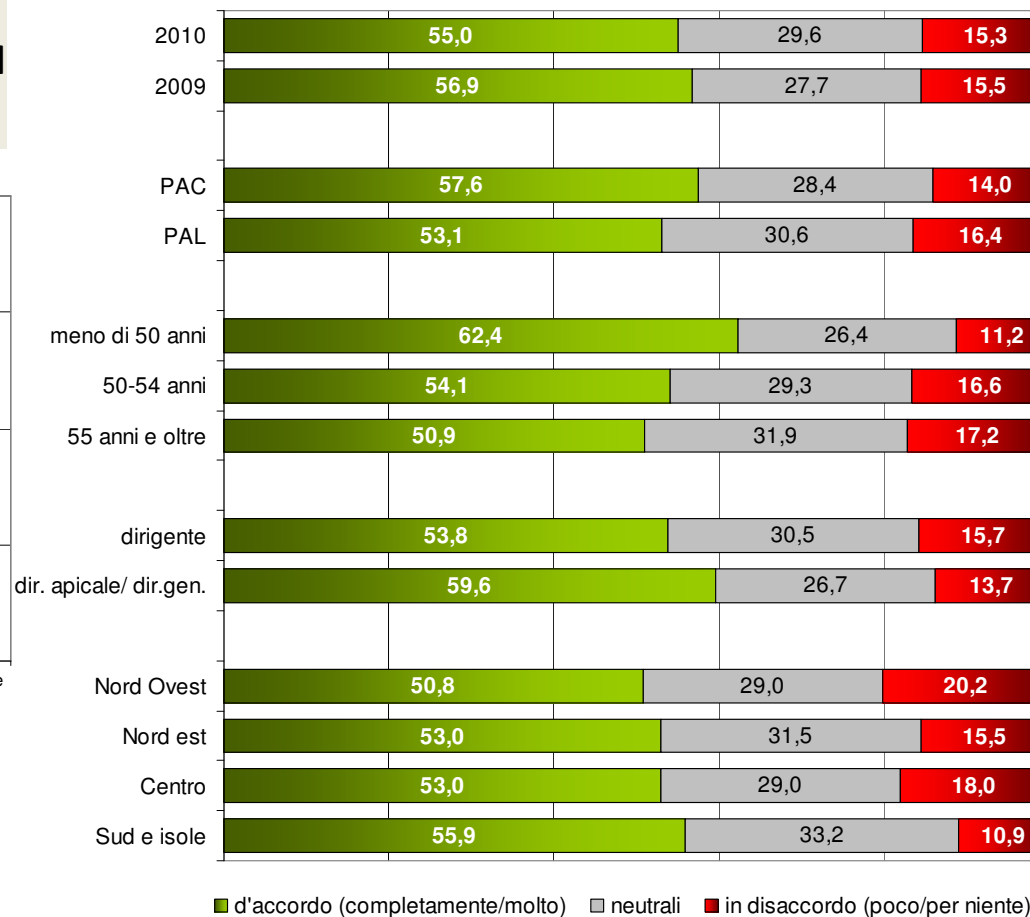


**PROMO P.A.<sup>®</sup>**  
**FONDAZIONE**

RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI  
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

## FORMAZIONE ALL'ESTERO

**Per la mia crescita professionale sarei disponibile a svolgere percorsi formativi all'estero**

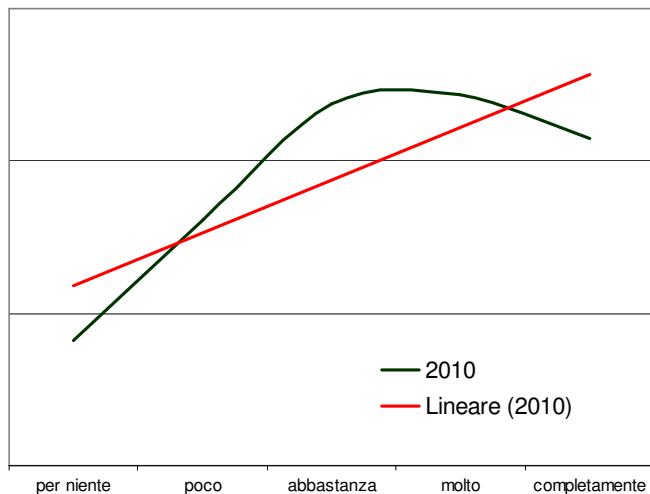


**D'accordo: 48,8%**

**In disaccordo: 26,0%**

Condivisione generale del principio della concorsualità come canale di accesso principale per i dirigenti di prima fascia.

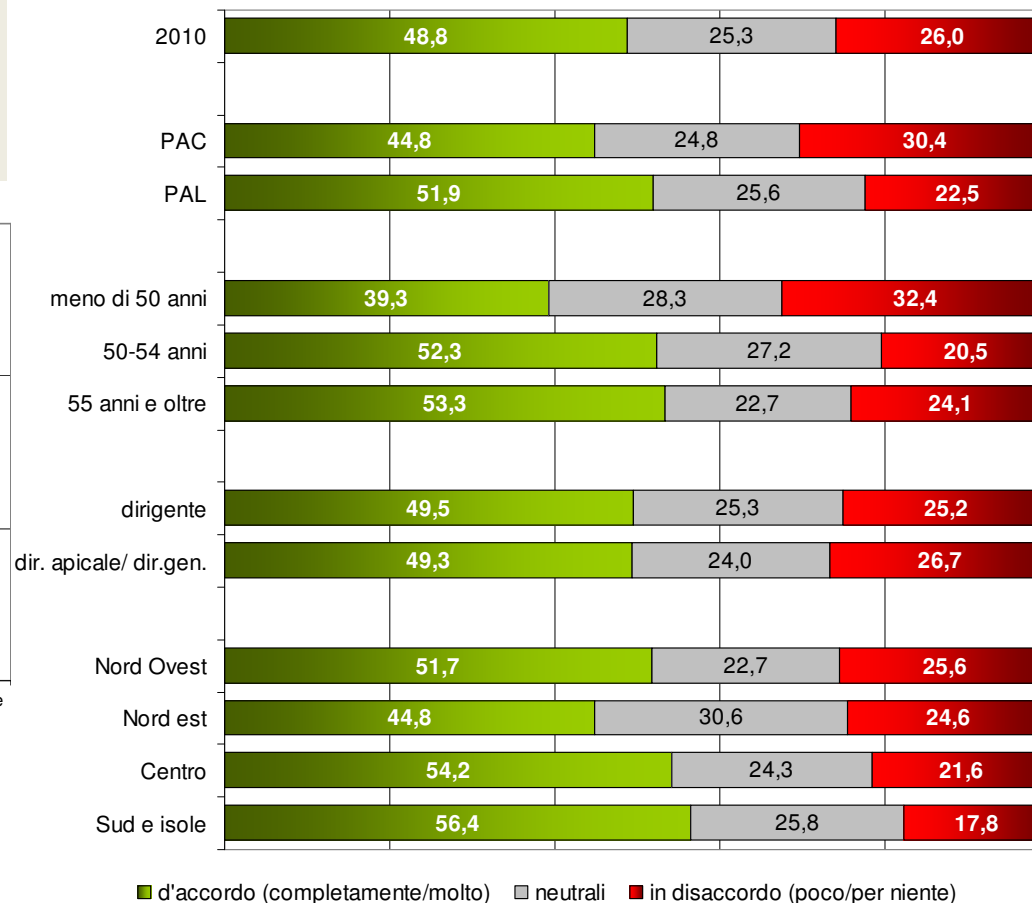
Lo sostiene un dirigente su due. Ma circola un leggero scetticismo fra i più giovani e al Nord.



**PROMO P.A.<sup>®</sup>**  
**FONDAZIONE**  
RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI  
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

## CONCORSUALITA' PER LA DIRIGENZA DI PRIMA FASCIA

*L'affermazione del principio della concorsualità per l'accesso alla qualifica di dirigente di prima fascia è il punto di partenza per innovare il sistema d'ingresso nella PA*



## 4. LE PERPLESSITA'



**PROMO P.A.<sup>®</sup>**  
**FONDAZIONE**

RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI  
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

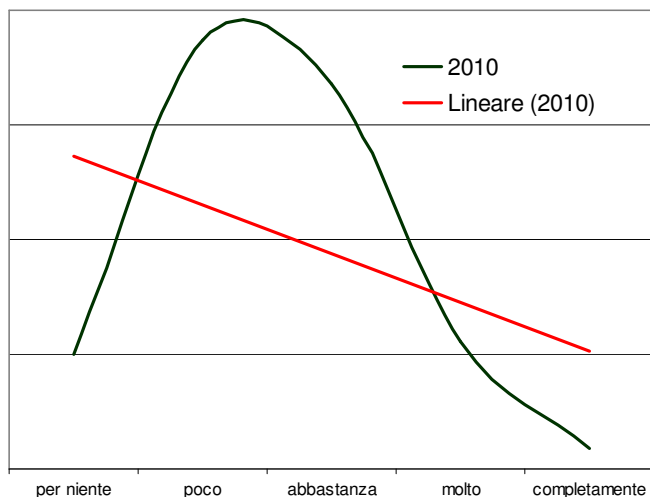
[www.promopa.it](http://www.promopa.it)

**D'accordo: 13,8%**

**In disaccordo: 50,5%**

Nonostante la necessità di strumenti di intervento i dirigenti si dichiarano in prevalenza **dubbiosi o contrari allo strumento delle sanzioni disciplinari.**

Ci crede un po' di più la PAC e la PAL del Sud.

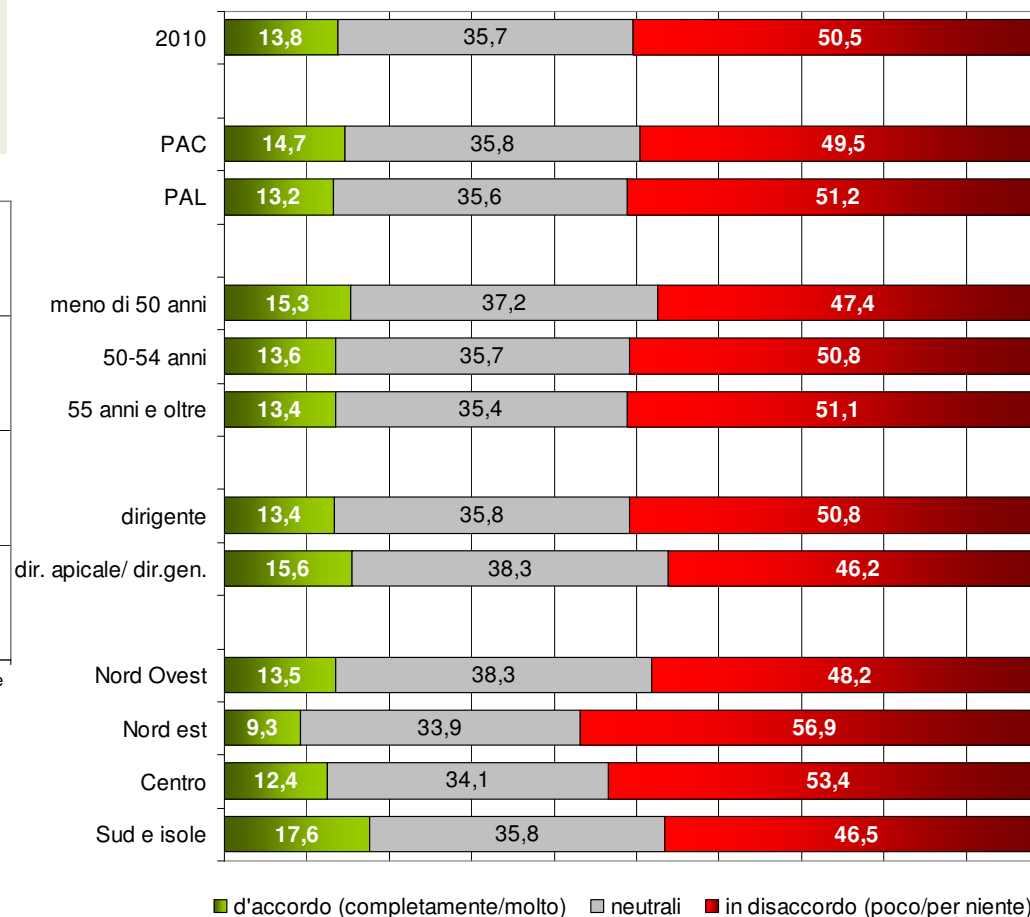


**PROMO P.A.<sup>®</sup>**  
**FONDAZIONE**

RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI  
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

## IL SISTEMA SANZIONATORIO

**L'introduzione delle sanzioni disciplinari previste dalle nuove norme favorirà una situazione organizzativa più efficiente**

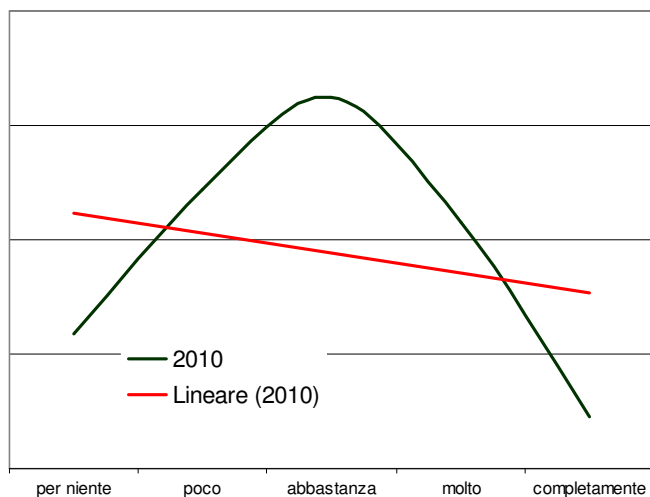


**D'accordo: 27,4%**

**In disaccordo: 38,2%**

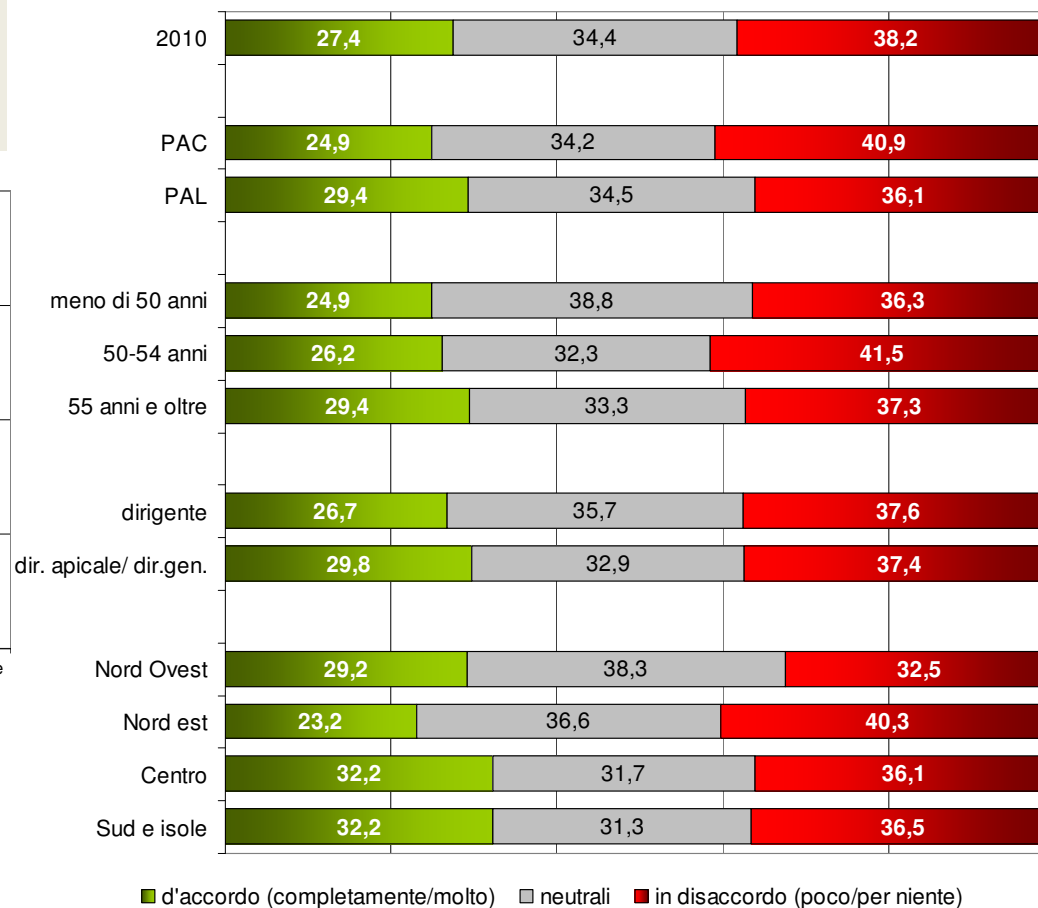
**Dubbiosi o contrari (quasi il 40%) prevalgono sui favorevoli (quasi il 30%) circa l'istituzione dell'organismo esterno di valutazione.**

Più convinti gli "over 55", la PAL ed il Centro-Sud in maniera compatta.



## IL RUOLO DI CIVIT

**L'istituzione di un organismo esterno all'amministrazione che definisce, in maniera autonoma e indipendente metodologie e criteri per la valutazione può agevolare l'attuazione del ciclo della performance nella PA**

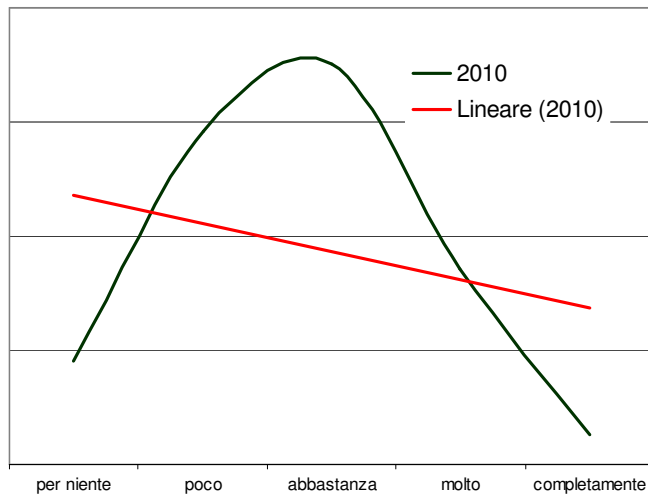


**D'accordo: 21,3%**

**In disaccordo: 41,1%**

Anche sul ruolo e l'efficacia degli OIV prevale un atteggiamento di attesa e di "sospetto" (così è per il 37,7% del campione).

I contrari e i dubbiosi (circa il 30%) prevalgono sui favorevoli e gli entusiasti (poco sopra il 20%).

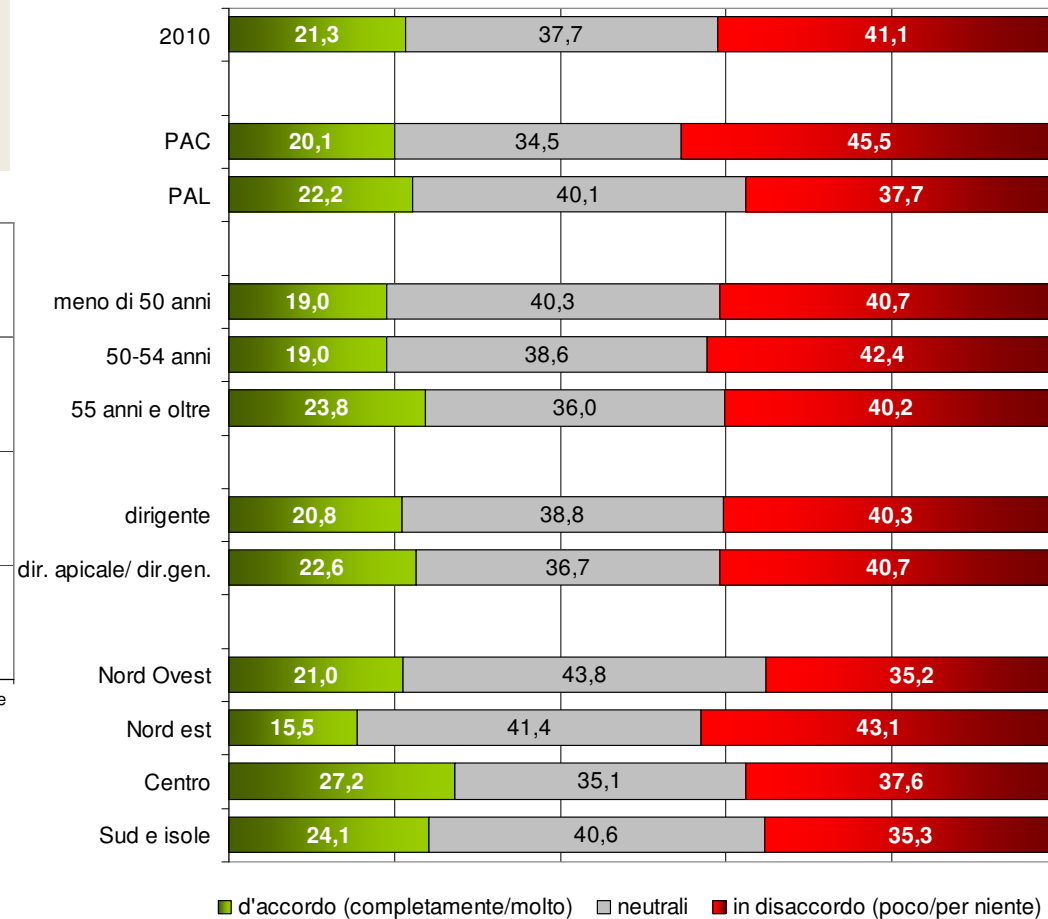


**PROMO P.A.<sup>®</sup>**  
**FONDAZIONE**

RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI  
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

## IL RUOLO DEGLI OO.II.VV.

*Gli organismi indipendenti di valutazione previsti dalle nuove norme possono facilitare il raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione*

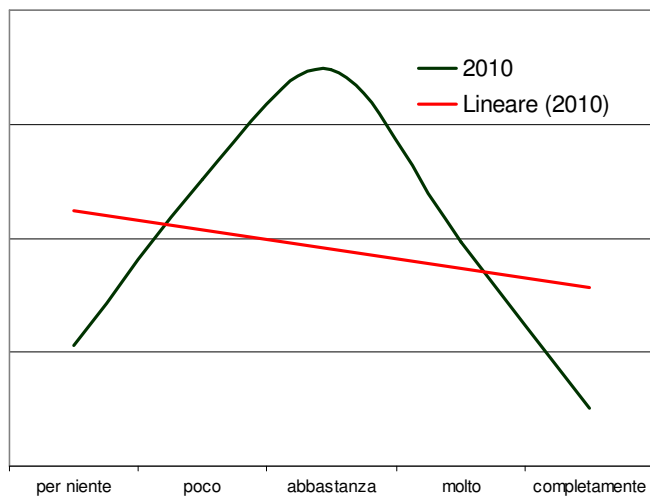


■ d'accordo (completamente/molto) ■ neutrali ■ in disaccordo (poco/per niente)

**D'accordo: 26.0%**

**In disaccordo: 37.5%**

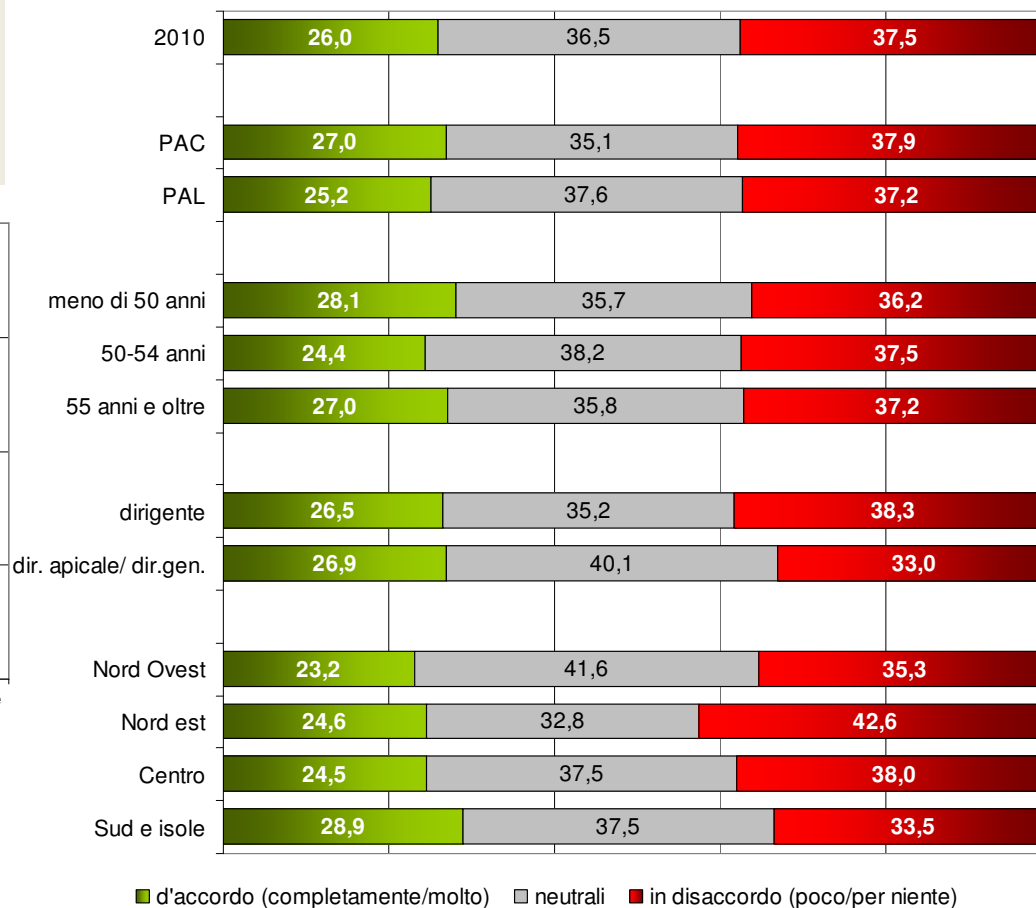
Appena **poco più di un quarto** dei dirigenti ritiene che le novità della **Riforma in materia di sistema premiante selettivo** siano positive ai fini del riconoscimento del **merito**. Un tema su cui le delusioni accumulate frenano la fiducia.



**PROMO P.A.<sup>®</sup>**  
**FONDAZIONE**  
RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI  
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

## IL SISTEMA PREMIANTE SELETTIVO

**Le nuove norme in materia di sistema premiante selettivo pongono le premesse per lo sviluppo di un percorso di crescita professionale basato sul riconoscimento del merito**





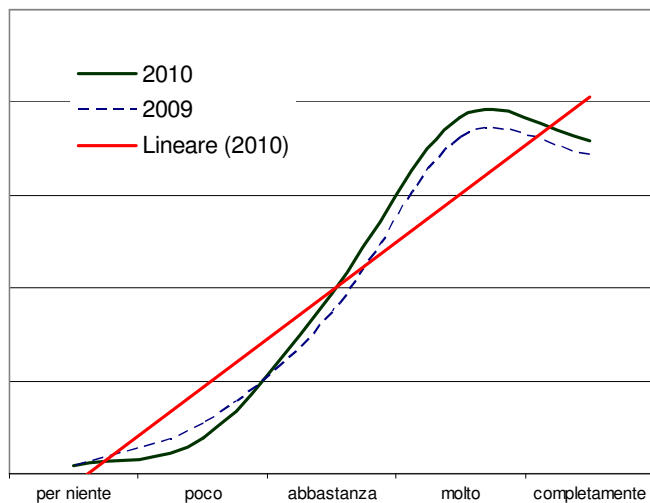
## 5. IL SENSO DI APPARTENENZA



**D'accordo: 75,5%**

**In disaccordo: 4,8%**

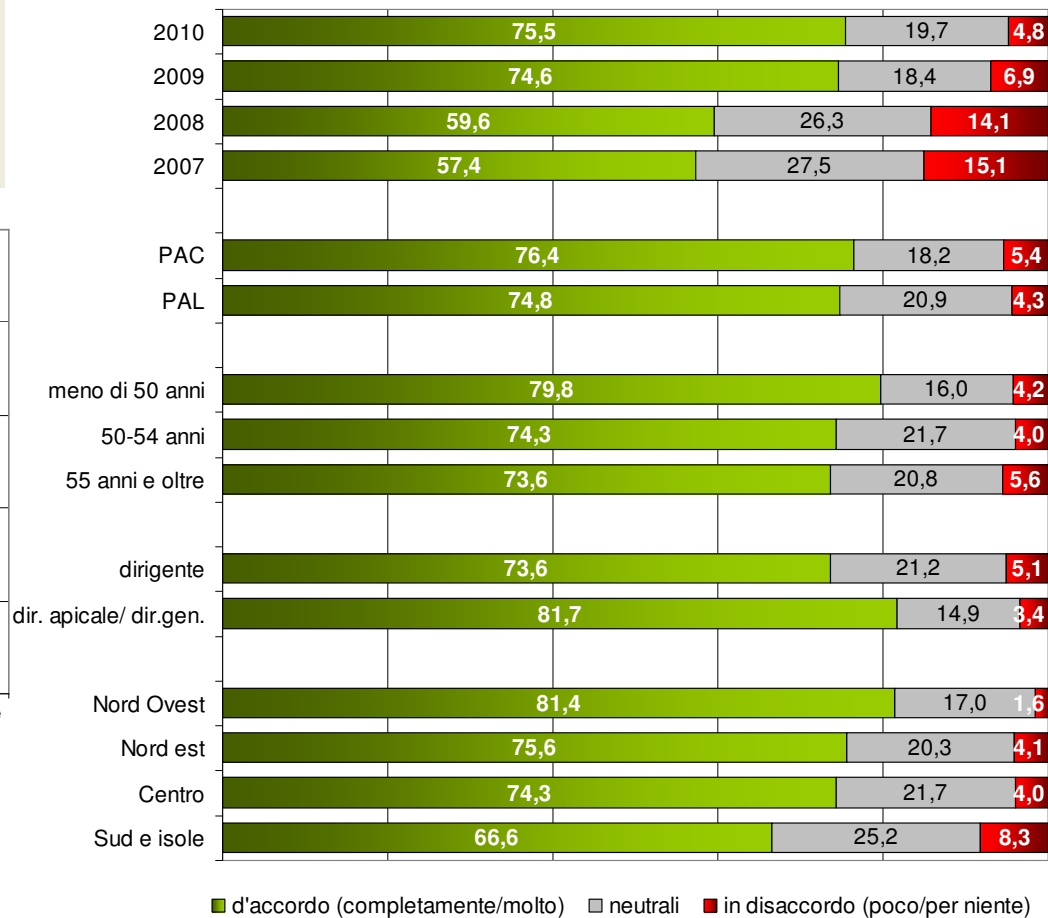
Tre dirigenti su quattro sentono come proprio il ruolo di **civil servant**. Il dato è in forte crescita nell'ultimo biennio e **diffuso** soprattutto fra i **"più giovani"** e nel **Nord Ovest**, dove solamente l'1,5% si schiera sul fronte opposto.



**PROMO P.A.®**  
**FONDAZIONE**  
RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI  
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

## L'ETICA DEL CIVIL SERVANT

**Come dirigente della PA mi sento di svolgere un ruolo di Civil Servant**

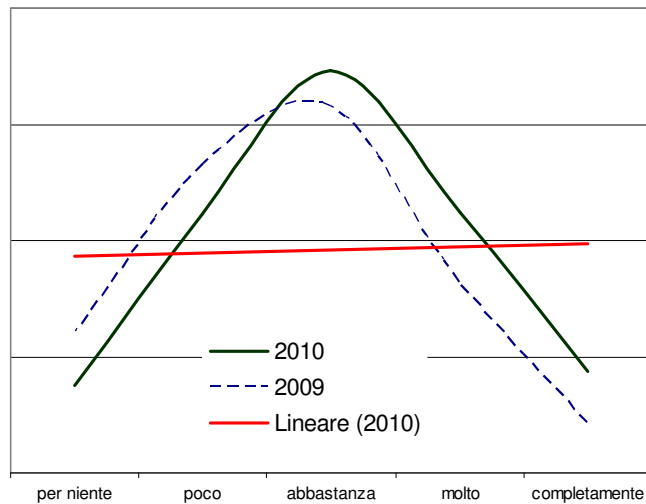


**D'accordo: 32,6%**

**In disaccordo: 31,2%**

**Equilibrato, invece, il giudizio sul rispetto dell'etica del civil servant nella propria amministrazione.**

Le **opinioni positive** sono però in **costante crescita** e conoscono proprio nell'ultimo anno un significativo passo in avanti.

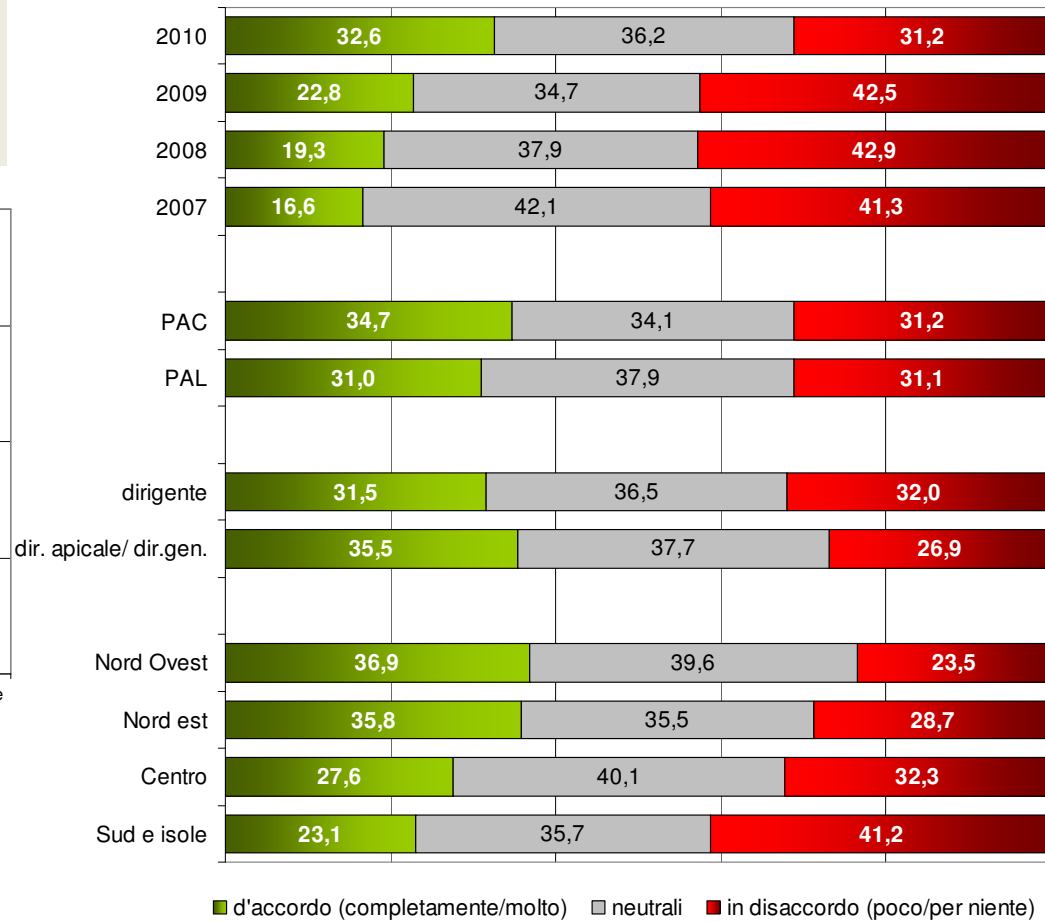


**PROMO P.A.<sup>®</sup>**  
**FONDAZIONE**

RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI  
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

## L'ETICA DEL CIVIL SERVANT

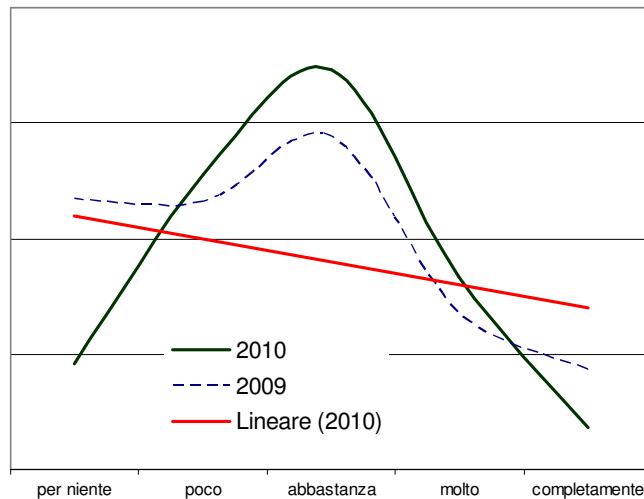
*L'etica del civil servant è alla base delle scelte dei dirigenti dell'amministrazione alla quale appartengo*



**D'accordo: 22,7%**

**In disaccordo: 38,7%**

Sulla possibilità che le **nuove norme incidano positivamente sulla motivazione** al proprio lavoro, prevale una **“sospensione di giudizio”**, che diventa più favorevole solo tra i dirigenti più giovani, gli apicali e quelli del Sud.

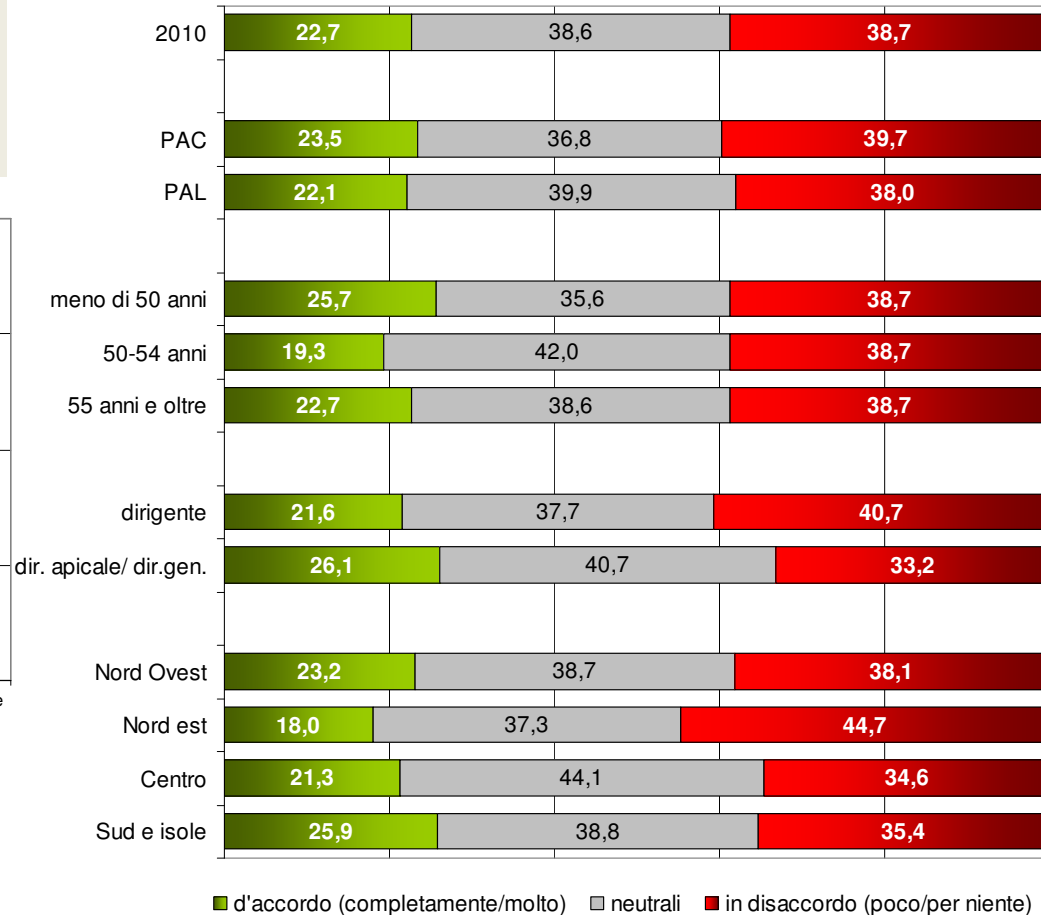


**PROMO P.A.<sup>®</sup>**  
**FONDAZIONE**

RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI  
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

## VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE E MOTIVAZIONE

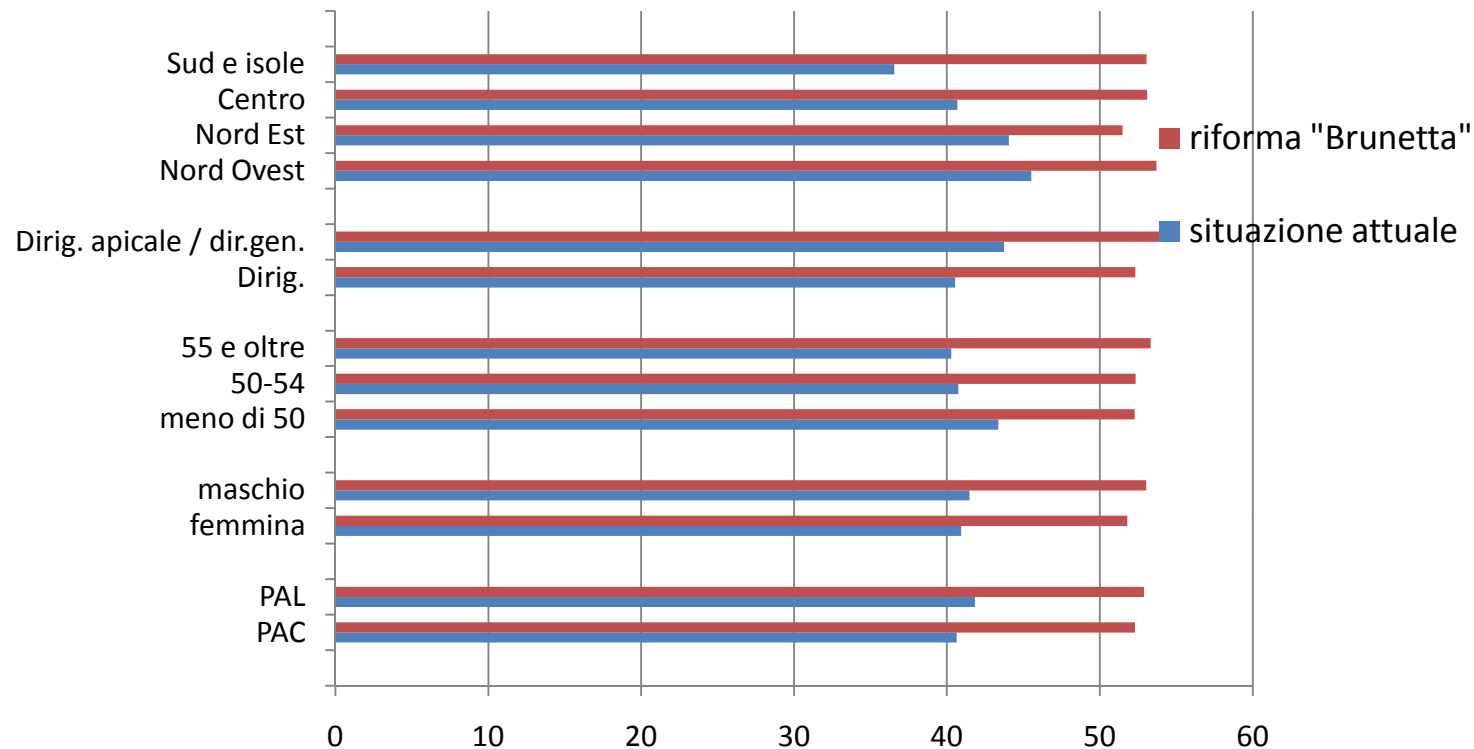
**Il nuovo sistema di valutazione della performance dei dirigenti darà la possibilità di veder riconosciuto il mio lavoro e quindi contribuirà ad accrescere la mia motivazione**



■ d'accordo (completamente/molto) ■ neutrali ■ in disaccordo (poco/per niente)

## CONCLUSIONI

### Sintesi del giudizio (da 0 a 100)



I dirigenti continuano ad essere delusi dallo stato attuale ma nutrono delle buone aspettative sugli effetti della riforma. Ci sono però anche differenziazioni interessanti: sono generalmente più positivi i maschi, i più giovani e gli apicali. Va meglio anche la Pal rispetto alla Pac ma di non molto.

Dal punto di vista territoriale, il nord, soprattutto il nord ovest sembra viaggiare a tutt'altra velocità, mentre il centro è generalmente più vicino al sud che al nord.

## Movimento dei *civil servants*

per informazioni e adesioni al movimento:

[www.iss.promopa.it](http://www.iss.promopa.it)

Gaetano Scognamiglio

*Presidente, PROMO P.A. Fondazione*



Impostazione metodologica ed elaborazione dati a cura del **Centro Statistica Aziendale** Srl

[www.promopa.it](http://www.promopa.it)