



**FONDAZIONE REGIONALE  
PIETRO SEVESO**

**PROGETTO  
CAMERA DI COMMERCIO MILANO**

**LE ALTE PROFESSIONALITA' NEI SERVIZI LOCALI TRA  
PUBBLICO E PRIVATO**

Maria Teresa Franco e Anna M. Ponzellini

Milano, giugno 2004

# INDICE

## **1. OBIETTIVI E STRUMENTI DI RICERCA**

- 1.1 Obiettivi
- 1.2 Metodologia

## **2. TEMI PRINCIPALI DELLA RICERCA**

- 2.1 La gestione del personale in presenza di CCNL diversi negli Enti Locali
- 2.2 Le posizioni organizzative negli Enti locali

## **3. L'INDAGINE ESPLORATIVA: IL QUESTIONARIO AI COMUNI**

- 3.1 La restituzione del questionario
- 3.2 Le schede di sintesi dei 15 Comuni
- 3.3 L'analisi comparata

## **4. APPROFONDIMENTO SUL CAMPO: 3 COMUNI DELLA PROVINCIA DI MILANO**

- 4.1 La scelta dei casi
- 4.2 Il caso del Comune di Milano
- 4.3 Il caso del Comune di Corsico
- 4.4 Il caso del Comune di Paderno Dugnano

## **5. APPROFONDIMENTO SUL CAMPO: 3 AZIENDE SPECIALI DELLA CAMERA DI MILANO**

- 5.1 Il caso del Ced Camera
- 5.2 Il caso del Formaper
- 5.3 Il caso della Promos
- 5.4 Le principali differenze tra il CCNL Autonomie locali e il CCNL Commercio
- 5.4 La mobilità tra la Camera e le Aziende speciali

## **6. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE**

- 6.1 La compresenza di contratti collettivi diversi
- 6.2 L'applicazione delle posizioni organizzative

## **BIBLIOGRAFIA**

### **ALLEGATI:**

- 1. Elenco delle persone intervistate
- 2. Questionario postale per i responsabili del Personale degli Enti Locali
- 3. Traccia per le interviste ai responsabili del Personale delle Aziende Speciali
- 4. Elenco delle persone a cui inviare la Ricerca

# 1. OBIETTIVI E STRUMENTI DI RICERCA

## 1.1 Obiettivi

Il lavoro si è posto l'obiettivo di fornire elementi di conoscenza utili alle parti sociali della Camera di Commercio di Milano per una migliore gestione delle figure di alta professionalità (impiegati direttivi e titolari di posizioni organizzative).

Le questioni relative a tali figure che sono state riconosciute dal committente meritevoli di analisi approfondite sono, da un lato, *l'esito del processo di individuazione delle posizioni organizzative* (con il connesso processo di scelta delle persone a cui attribuirne l'incarico e la relativa indennità), dall'altro la *problematica sollevata dalla applicazione all'interno dell'ente di contratti di lavoro diversi, pubblici e privati* (che risulta particolarmente critica nel caso delle figure ad alta professionalità, ritenute cruciali nella gestione organizzativa).

L'indagine si è in un primo tempo (capp. 3 e 4) concentrata nella ricostruzione della situazione esistente negli altri Enti locali (Comuni della provincia di Milano), attraverso la raccolta sia di dati generali sulle figure di professionalità elevate, sia di informazioni sulle modalità di creazione/assegnazione delle posizioni organizzative e sulle soluzioni messe in atto dagli enti per affrontare il problema della compresenza di due (o più) contratti, comprenderne la razionalità, verificarne costi e benefici e trarne utili suggerimenti operativi.

In un secondo momento (cap. 5), anche alla luce della difficoltà a trarre dalla ricerca sui Comuni – significativamente diversi quanto a problematiche gestionali - elementi di confronto validi per la situazione camerale, si è deciso di effettuare un supplemento di indagine sulla situazione della Camera di Milano, con specifico riferimento alla situazione della mobilità del personale tra Camera e Aziende speciali.

## 1.2 Metodologia

La ricerca si è svolta in tre fasi.

La *prima fase*, a carattere esplorativo, ha avuto lo scopo di raccogliere informazioni di base sul mercato del lavoro delle figure di alta professionalità negli enti locali della provincia di Milano, sulla presenza di aziende speciali e contratti collettivi di lavoro diversi da quello degli enti locali. Questa fase ci ha permesso anche di selezionare i Comuni dove effettuare una analisi approfondita.

L'indagine è stata condotta attraverso questionario (vedi Allegato 1), di 40 domande. Le aree tematiche contenute nel questionario riguardano quattro aree:

- informazioni generali, organizzazione e gestione delle risorse umane;
- relazioni sindacali e partecipazione dei lavoratori;
- eventuale applicazione di contratti collettivi di lavoro diversi e mobilità correlata;
- istituzione delle posizioni organizzative

I destinatari dell'indagine sono stati 38 enti locali, di cui 37 Comuni (tutti in provincia di Milano) e la Provincia di Milano. I Comuni sono stati scelti in modo da costituire un campione rappresentativo in relazione a fasce dimensionali di popolazione, a partire dai 20 mila abitanti. I questionari sono stati inviati per posta, con un lettera di accompagnamento. A distanza di qualche tempo sono stati sollecitati personalmente dal ricercatore: i ritorni complessivi sono stati 15 (con un tasso di risposta quindi che possiamo considerare discreto).

La *seconda fase* si è posta l'obiettivo di approfondire mediante interviste "face to face" ai responsabili del personale e ai sindacalisti, le problematiche relative ai due temi in oggetto. Lo scopo fondamentale di questi approfondimenti è stato quello di sollecitare ed ottenere dagli intervistati sia delle spiegazioni riguardo ad alcuni fenomeni emersi dall'indagine su questionario, sia delle opinioni e delle valutazioni che ci permettessero di comprendere le reali criticità connesse alla gestione del personale di alta qualifica e anche di raccogliere proposte su possibili soluzioni (cosa che col solo questionario non sarebbe stato possibile). Per quanto riguarda i sindacalisti sono stati intervistati a volte membri della RSU, a volte i responsabili territoriali di categoria.

Per questo secondo livello di indagine, sono stati scelti tre Comuni che avevano la caratteristica di essere di dimensioni diverse (uno molto grande e due media) e di avere almeno una azienda speciale o altro tipo di organismo autonomo per la gestione di servizi connessi alla missione dell'ente. Per quanto riguarda le posizioni organizzative, le interviste si sono concentrate sull'impatto che la loro creazione ha avuto (in termini di aumento della motivazione del personale, di miglioramento dei risultati dell'ente ma anche eventuale aumento della conflittualità interna) e sulle strategie della direzione per l'uso futuro di questo istituto. Per quanto riguarda la presenza di contratti collettivi diversi, le interviste hanno soprattutto cercato di valutare se e fino a che punto le decisioni degli enti di creare aziende speciali, fondazioni o altri tipi di società siano legate ad obiettivi relativi alla gestione del personale (risparmiare sul costo del lavoro, avere maggiore flessibilità nell'uso del personale) e quali siano le soluzioni ottimali individuate per affrontare il problema della compresenza di due o più contratti collettivi diversi e le eventuali criticità derivate nella gestione del personale.

La *terza fase* è quella relativa all'approfondimento della situazione della Camera di Commercio di Milano. Sono state effettuate tre interviste semi-strutturate, in base ad una traccia formalizzata (vedi Allegato 3) ai responsabili delle tre Aziende Speciali di maggiori dimensioni - CedCamera, Formaper e Promos - con l'obiettivo di verificare in modo specifico le caratteristiche della mobilità del personale tra Camera e Aziende e le eventuali

problematiche che ne vengono generate (gestione delle retribuzioni, degli orari, delle carriere, etc.). E' stata poi effettuata una intervista al responsabile del Personale della Camera, per analizzare la stessa problematica dal punto di vista camerale.

## **2. I PRINCIPALI TEMI DELLA RICERCA**

### **2.1 La gestione del personale in presenza di contratti collettivi diversi negli Enti locali**

E' in atto in molti enti locali – soprattutto in quelli di maggiori dimensioni, come le Province, i Comuni più grandi e alcune Camere di Commercio - un processo di complessivo riassetto della struttura organizzativa che comporta cambiamenti anche rilevanti, che possono andare dalla esternalizzazione delle attività non appartenenti al core-business alla creazione di aziende speciali o di fondazioni o di altri tipi di società per la gestione di servizi specifici. In questo secondo caso - in cui non si realizza un vero e proprio outsourcing ma solo una riallocazione di attività in “contenitori” giuridicamente diversi ma ancora strettamente collegati, dato che l'azienda neo-costituita resta generalmente ancora sotto il controllo dell'ente locale – può succedere che si verifichi una certa mobilità del personale tra l'ente-madre e le nuove aziende.

Questo fenomeno – che si è verificato anche alla Camera di Milano negli ultimi 15 anni circa, in seguito alla costituzione della prima azienda speciale, Ced Camera – può essere fonte di non pochi problemi nella gestione del personale. Infatti le nuove aziende generalmente applicano contratti di lavoro di tipo privatistico: si tratta dei contratti dei settori di servizio pubblico (ex-municipalizzate) oppure del contratto del commercio. In conseguenza di ciò, si costituisce un mercato del lavoro interno che intreccia contratti privati e pubblici, caratterizzati da normative specifiche e differenti livelli salariali.

La compresenza di CCNL di settore diversi nello stesso mercato del lavoro può significare che lavoratori che lavorano fianco a fianco siano soggetti a condizioni di lavoro, salari, orari, regole per la carriera differenti. Ne possono evidentemente derivare percezioni di non-equità e tensioni tra lavoratori. Alla Camera di Milano, questo fenomeno ha in qualche caso riguardato anche figure a professionalità elevata, la cui disponibilità alla mobilità è una esigenza essenziale per l'ente.

### **2.2 Le posizioni organizzative negli Enti locali**

Il contratto collettivo degli enti locali ha introdotto già da alcuni anni (dal 1998) la possibilità di istituire posizioni di lavoro ad elevata responsabilità di prodotto e di risultato relative a:

- lo svolgimento di attività gestionali e di direzione di unità organizzative di particolare complessità;
- l'esercizio di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione connesse al possesso di diplomi di laurea e/o di scuole universitarie e/o all'iscrizione ad albi professionali;
- l'espletamento di attività di staff, di studio, di ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo caratterizzate da elevata autonomia e di esperienza.

L'attribuzione della posizione organizzativa è a termine (non oltre 5 anni rinnovabili) e può essere revocata per cambiamenti organizzativi o risultati negativi. L'incarico è assegnato esclusivamente al personale inquadrato nella categoria D<sup>1</sup>. L'attribuzione dell'incarico è di competenza del dirigente o del Sindaco nel caso di enti locali privi di dirigenti, sulla base dei criteri generali stabiliti dall'ente. Il contratto collettivo indica alcuni requisiti ai quali gli enti devono attenersi, che si riferiscono alle caratteristiche dei programmi da realizzare ed ai requisiti culturali, attitudinali, professionali e di esperienza del personale.

Il personale titolare di posizioni organizzative ha un trattamento retributivo accessorio composto: da un'indennità annua (compresa tra 5.000 e 13.000 euro) correlata alla posizione organizzativa occupata (c. d. retribuzione di posizione), e da un incremento retributivo annuo (che varia tra il 10% e il 25% della retribuzione di posizione) commisurato al raggiungimento di specifici obiettivi (retribuzione di risultato). Sono previste tre fasce retributive (1, 2, 3) proporzionate alla responsabilità o intensità della prestazione lavorativa (avere ad esempio la responsabilità di tutte le scuole materne del comune o soltanto di alcune).

Nell'ultimo contratto collettivo (stipulato da poco) è stata inoltre inserita la possibilità di retribuire maggiormente le tipologie di posizioni organizzative per professionalità ad "alta specializzazione" (quelle indicate nel secondo gruppo), in quanto particolarmente complesse e che richiedono di solito particolari titoli di studio (spesso un *master* oltre alla laurea) o iscrizioni ad albi professionali (avvocati, psicologi, ingegneri, ecc.). L'indennità in tale caso può variare da 5.000 a 16.000 euro, e l'incremento annuo sugli obiettivi va dal 10% al 30%.

L'istituzione delle posizioni organizzative ha indotto molti studiosi a ritenere che negli enti locali sia stata introdotta la figura del "quadro" tipica del settore privato, seppur con una notevole differenza in quanto la copertura di una posizione organizzativa è temporanea e revocabile, mentre la qualifica di quadro del settore privato ha carattere permanente. E' certo in ogni modo che, attraverso le posizioni organizzative, è stata introdotta una nuova

---

<sup>1</sup> Si ricorda che il personale degli Enti locali è inquadrato in quattro categorie rispettivamente A (è la categoria più bassa e comprende il personale ausiliario), B (personale operativo con discreta esperienza), C (personale di concetto con conoscenze approfondite ed esperienza pluriennale), D (personale direttivo con elevate conoscenze plurispecialistiche).

figura nell'assetto organizzativo delle pubbliche amministrazioni, in un certo qual modo intermedia tra i dirigenti ed i dipendenti di categoria più elevata<sup>2</sup>.

A distanza di qualche anno la verifica dell'applicazione concreta del nuovo istituto è interessante perché consente di comprendere quali figure sono considerate risorse – chiave ed i criteri con cui vengono selezionate.

---

<sup>2</sup> Cfr. Bonaretti M., Codara L. (a cura di), (2001), *Ripensare il lavoro pubblico*, Presidenza del Consiglio dei Ministri Dipartimento della Funzione Pubblica - Rubettino editore, Soveria Mannelli (Catanzaro).

### **3. L'INDAGINE ESPLORATIVA: IL QUESTIONARIO AI COMUNI**

#### **3.1 La restituzione del questionario**

Il questionario inviato ai responsabili del Personale dei Comuni ha evidentemente incontrato qualche difficoltà nella compilazione. Le domande infatti – benché fossero non eccessive nel numero, semplici nel contenuto e chiare nella formulazione - richiedevano la raccolta (talvolta minuziosa) di parecchi dati quantitativi (riguardanti l'organico, le forme di impiego, le posizioni, etc.) e quindi obbligavano i nostri interlocutori a mettere a disposizione non poco tempo e disponibilità.

In qualche caso, ciò ha scoraggiato la partecipazione all'indagine: nonostante molti solleciti diretti ai responsabili del personale degli enti, i questionari ritornati sono stati 15 su 38 inviati. In altri casi si è verificata una restituzione incompleta, nel senso che alcuni questionari non contenevano risposte a tutte le domande, per cui si sono resi necessari altri contatti via telefono per ottenere un maggior numero di risposte. Non sempre ciò è stato possibile ed in due casi alcune notizie sono parziali.

#### **3.2 Le schede di sintesi dei 15 Comuni**

In questa sezione presentiamo i risultati della prima parte della ricerca, fornendo una scheda sintetica per ognuno dei 15 Comuni.

##### **1. Comune di Abbiategrasso**

E' un Comune di media-grande dimensione con una popolazione di 27.798 abitanti<sup>3</sup> ed una superficie di circa 47 km<sup>2</sup>. Per consistenza della popolazione è il ventitreesimo comune della provincia di Milano.

##### *Mercato del lavoro e gestione delle risorse umane*

Attualmente ha 198 dipendenti a tempo indeterminato, di cui il 61% circa è costituito da donne. Il ricorso al lavoro part time è di circa il 13%. Gli altri contratti atipici sono molto modesti: 8 a tempo determinato e 5 obiettori. Inoltre vi sono alcuni professionisti che lavorano come collaboratori esterni ed altri con contratto di collaborazione coordinata e continuativa. Si tratta di docenti, progettisti, psicologi, assistenti sociali.

---

<sup>3</sup> I dati degli abitanti riportati in questo lavoro si riferiscono all'1.1.2001.

La maggior parte del personale si trova nelle figure professionali intermedie (37% nella categoria C, 34% nella categoria B). Le professionalità più elevate sono così distribuite: 17% nella categoria D, 2% nelle posizioni organizzative, 3% i dirigenti.

L'organizzazione è strutturata per flussi di servizio utente, con ampia responsabilità del vertice di funzione. La valutazione e la carriera sono orientate alla funzione.

#### *Relazioni sindacali e stili di management*

Il tasso di sindacalizzazione è di circa il 23% ed è stabile negli ultimi dieci anni. La rappresentanza sindacale segue una strategia tradizionale rivendicativa e di tutela.

Il sindacato dispone a livello di ente sia di diritti di consultazione sia di informazione. La partecipazione tramite sindacato avviene anche su materie qualitative (come formazione, salute e sicurezza, pari opportunità). Gli organismi partecipativi sono tuttavia soltanto formali. La partecipazione diretta prevede anche il coinvolgimento dei lavoratori sull'introduzione di nuove forme di organizzazione del lavoro. A livello di ente tuttavia esistono soltanto forme di partecipazione indiretta (tramite sindacato).

La direzione è interessata a valorizzare sia il ruolo della rappresentanza sia del lavoro.

#### *Contratti collettivi di lavoro diversi*

Vi sono strutture che applicano contratti collettivi di lavoro diversi da quello degli enti locali. Si tratta di una fondazione e di un'azienda speciale farmaceutica (con due punti vendita) che operano nei servizi socio assistenziali a favore della persona.

Il contratto collettivo applicato è quello delle farmacie, mentre per la fondazione ancora non c'è un contratto collettivo di riferimento e si ricorre a collaborazione esterna. I lavoratori coinvolti sono tuttavia pochi: 8 donne nelle due farmacie, distribuite per il 50% nei livelli medi e per il 25% ognuno nei due livelli più bassi ed in quelli più alti, ed una donna in collaborazione coordinata e continuativa nella fondazione.

Non esistono forme di lavoro comuni tra questi lavoratori ed i lavoratori dell'ente locale, né forme di mobilità tra le due strutture.

I motivi del ricorso ad altri contratti di lavoro sono stati sia di ordine economico (risparmi sui costi) che organizzativo (mancanza di regolamentazione di queste figure professionali nel contratto enti locali). Non risulta che questa situazione abbia determinato problemi tra i lavoratori, ciò è probabilmente da ricondurre al fatto che i vari lavoratori hanno professionalità distinte e non sono quindi intercambiabili, né vi sono stati problemi organizzativi per l'Ente.

#### *Posizioni organizzative istituite*

Sono 5 le posizioni assegnate (una soltanto riguarda una donna) e si riferiscono alle aree di lavoro urbanistica, lavori pubblici, finanziaria, del personale, della polizia municipale.

Più in particolare i lavoratori ai quali è stata attribuita la posizione sono il responsabile del servizio lavori pubblici (manutenzioni e politiche ambientali), il comandante della polizia municipale, il responsabile del servizio urbanistica, il responsabile del bilancio, il responsabile delle risorse umane (gestione giuridica, amministrativa ed economica del personale).

Si tratta di lavoratori con una lunga esperienza nella categoria D, in media 9 anni. Non vi sono attualmente lavoratori che sono scaduti dal conferimento dell'incarico.

L'assegnazione delle posizioni è stata oggetto di comunicazione alle rappresentanze sindacali. L'ente si dichiara soddisfatto dell'attuale assetto.

## **2. Comune di Bollate**

E' uno dei Comuni più grandi a livello provinciale (è ottavo per consistenza della popolazione) con 46.999 abitanti ed una superficie di 15.9 km<sup>2</sup>.

### *Mercato del lavoro e gestione delle risorse umane*

Attualmente ha circa 282 dipendenti a tempo indeterminato ed una notevole presenza femminile (65%). L'incidenza del lavoro part time non è elevata (11%). I dipendenti temporanei sono 17 (su base annua) a tempo determinato, 5 lavoratori interinali, ed inoltre 1 stagista e 19 tra obiettori e lavoratori socialmente utili.

L'ente si avvale abitualmente anche di collaborazioni esterne (7 con coordinata e continuativa e 4 con consulenza professionale).

La struttura del personale per qualifica vede la concentrazione più alta nella categoria C (38.2%), seguita dalla categoria B (34.8%). Le qualifiche più elevate sono così distribuite: 9.3% nella categoria D, 6% nelle posizioni organizzative, 0.3% nella dirigenza. L'organizzazione è di tipo gerarchico funzionale. Lo sviluppo organizzativo punta all'interfunzionalità.

### *Relazioni sindacali e stili di management*

La sindacalizzazione è stabile e si aggira intorno al 25%. La partecipazione tramite sindacato avviene anche su materie che non sono tradizionalmente prerogative della direzione, come salute e pari opportunità. Mentre gli organismi di partecipazione esistono solo formalmente.

Scarsa ed isolata è invece la partecipazione diretta dei lavoratori.

Il ruolo della direzione è essenzialmente di rispetto delle normative e dei diritti sindacali e dei lavoratori.

### *Contratti collettivi di lavoro diversi*

Operano nel comune un'azienda speciale, una fondazione ed una società per azioni a partecipazione pubblica, nei settori farmaceutico, case di riposo, raccolta e smaltimento di rifiuti. Vi sono impiegati 17 lavoratori (5 uomini, 12 donne), ai quali è applicato il contratto collettivo di lavoro delle aziende speciali farmaceutiche; 1 lavoratore ha il ccnl Uneba; 8 lavoratori (6 uomini, 2 donne) lavorano con il ccnl Feder-Ambiente. Essi sono prevalentemente inquadrati in livelli intermedi (80%), mentre soltanto un 10% si trova nei livelli bassi ed un 10% nei livelli alti.

Non esiste mobilità tra i lavoratori delle diverse strutture e l'ente pubblico, né sono segnalati problemi di sorta.

### *Posizioni organizzative istituite*

Sono state istituite numerose posizioni organizzative (anche perché mancano quasi del tutto i dirigenti): coinvolgono 17 lavoratori per la maggior parte donne (11). Le aree interessate sono affari generali, entrate e catasto, servizi sociali, lavori pubblici, ambiente, territorio, finanza, cultura, scuole e sport, attività produttive, polizia municipale.

I lavoratori ai quali sono state attribuite le posizioni svolgono tutti funzioni di “paradirigenza con responsabilità esterna e di spesa”<sup>4</sup> poiché mancano quasi del tutto i dirigenti. Le attività svolte sono capo del settore affari generali, segreteria del sindaco, ufficio legale, ufficio personale, decentramento (1); capo servizio demografico (1); capo servizio entrate e catasto (1); capo dei servizi sociali (1); capi servizio lavori pubblici, gestione dei progetti e manutenzione (3); capo servizio ambiente (1); capo servizio programmazione e gestione del territorio (1); capo servizio dell’urbanistica (1); capo servizio finanza (1); capo servizio acquisti ed economato (1); capo servizio cultura, biblioteche, comunicazione (1); capo ufficio relazioni con il pubblico (1); capo servizio scuola, tempo libero, sport (1); capo servizio attività produttive, lavoro, partecipazione (1); comandante di polizia municipale (1).

Mediante i lavoratori ai quali è stata conferita la posizione hanno un’anzianità nella categoria D di 10 anni. Alcuni lavoratori sono anche scaduti dalla titolarità della relativa posizione.

La determinazione dei criteri generali per l’istituzione delle posizioni è stata oggetto di contrattazione sindacale. L’ente si dichiara soddisfatto del loro assetto attuale.

## **3. Comune di Brugherio**

E’ un Comune relativamente grande di 30.814 abitanti (è al ventunesimo posto nella graduatoria provinciale), con una superficie non molto estesa (10.4 km<sup>2</sup>).

### *Mercato del lavoro e gestione delle risorse umane*

Ha 207 dipendenti a tempo indeterminato. La presenza femminile è di circa il 48%. Il lavoro part time è di 15% circa (inferiore comunque al tetto massimo previsto dal contratto di categoria che è di 25%), e per quanto riguarda gli altri contratti di lavoro atipici vi sono 19 contratti a tempo determinato (su base annua), 11 lavori interinali, 5 tra obiettori e lavori socialmente utili. Inoltre l’ente fa ricorso abituale alla collaborazione esterna per figure di professionisti (ingegneri, architetti, progettisti, commercialisti, ecc.).

E’ interessante notare che in questo caso la distribuzione del personale nelle qualifiche vede una concentrazione in quelle medio alte. Infatti la maggior parte del personale è inquadrato nella categoria C (oltre il 42%), ma anche la categoria D è relativamente consistente (20% circa). Le professionalità elevate comprendono un 19.8% nella categoria D, 5.3% nelle posizioni organizzative, 2% circa i dirigenti.

---

<sup>4</sup> In proposito è utile ricordare che le principali differenze tra dirigenti e titolari di posizione organizzativa risiedono nel fatto che mentre il dirigente ha responsabilità esterna e capacità di spesa, chi detiene una posizione organizzativa non ha queste competenze.

L'organizzazione interna è gerarchica ed è strutturata per funzioni. La valutazione del personale e la formazione sono orientate alla funzione.

#### *Relazioni sindacali e stili di management*

Il grado di sindacalizzazione è modesto (7% circa) ed è stabile negli ultimi dieci anni. La rappresentanza sindacale è considerata non debole e segue una strategia tradizionale di tutela e rivendicazioni quantitative. La RSU dispone sia di diritti di informazione che di consultazione che riguardano anche la definizione dei criteri per il premio di risultato. Gli organismi partecipativi invece esistono soltanto formalmente.

Le misure di partecipazione diretta si riferiscono anche all'introduzione di nuove forme di organizzazione del lavoro, ed il coinvolgimento dei lavoratori avviene con il coordinamento della rappresentanza sindacale.

La direzione si dichiara interessata a valorizzare il lavoro senza scavalcare la RSU.

#### *Contratti collettivi di lavoro diversi*

Nel comune è stata istituita un'azienda speciale nel settore farmaceutico, il cui contratto collettivo è quello delle farmacie. L'azienda gestisce due farmacie che impiegano 8 lavoratori, il 50% dei quali sono donne. La loro collocazione professionale è distribuita per un 40% nei livelli intermedi, 40% nei livelli bassi e 20% nei livelli alti. Il motivo che ha determinato il ricorso a tali strutture è "l'esternalizzazione".

Non vi sono forme di lavoro comuni né di mobilità tra i lavoratori dell'azienda speciale e dell'ente locale. E quindi non vi sono stati finora problemi tra i lavoratori, né per il comune.

#### *Posizioni organizzative istituite*

L'ente ha istituito 11 posizioni organizzative, 4 attribuite a donne. Le aree lavorative interessate sono tecnica, interni, alla persona, vigilanza, istituzione. I titolari sono i responsabili dei servizi lavori pubblici, pianificazione del territorio, edilizia privata e impianti (4 lavoratori); i responsabili dei servizi tributi e ragioneria (2 lavoratori); i responsabili dei servizi sociali, istituzione, cultura e comunicazione (3 lavoratori); il comandante della polizia locale (1 lavoratore); il responsabile del servizio supporti istituzionali (1 lavoratore).

I lavoratori interessati hanno 3 anni di anzianità media nella categoria D. Nessuno è attualmente scaduto dall'incarico.

La definizione delle posizioni è stata unilaterale (sia nei criteri istitutivi sia nella scelta dei lavoratori), e non è stata data alcuna informazione al sindacato. L'ente si dichiara soddisfatto delle nuove posizioni organizzative.

## **4. Comune di Corsico**

E' un Comune relativamente grande, con 34.855 abitanti (è tredicesimo in graduatoria), ed una superficie di appena 5.4 km<sup>2</sup>.

#### *Mercato del lavoro e gestione delle risorse umane*

Ha 320 dipendenti a tempo indeterminato, ed un'elevata presenza di donne (64%). Il part time è poco sviluppato (9%), e vi sono inoltre 18 contratti a termine, 7 tra obiettori e lavoratori socialmente utili. Si ricorre anche a professionisti ed a collaborazioni occasionali (come insegnanti di sostegno, di musica, ecc.).

Per quanto riguarda la composizione del personale per qualifica, la concentrazione più elevata si trova nella categoria C (oltre il 42%), seguita dalla categoria B (32%). Le professionalità più elevate sono distribuite per il 13.8% circa nella D, 1.6% nelle posizioni organizzative, 1.2% i dirigenti.

L'organizzazione interna è di tipo intermedio, strutturata per funzioni con attenzione al rapporto servizio utente. Lo sviluppo del personale è orientato alla funzione.

#### *Relazioni sindacali e stili di management*

La sindacalizzazione è alquanto elevata (35% circa), anche se negli ultimi dieci anni è diminuita. La rappresentanza sindacale segue una strategia tradizionale di rivendicazione e di tutela dei lavoratori. Vi sono forme di partecipazione indiretta su materie che non sono prerogative tradizionali della direzione. I diritti di informazione riguardano materie qualitative (formazione, sicurezza, pari opportunità).

La partecipazione diretta riguarda richieste di versatilità e di responsabilizzazione dei lavoratori. La direzione è interessata a valorizzare il lavoro senza scavalcare il sindacato.

#### *Contratti collettivi di lavoro diversi*

Vi sono alcune strutture che applicano contratti di lavoro diversi: si tratta di 4 farmacie che sono organizzate in un'azienda speciale. Occupano circa 20 persone con il contratto collettivo privato delle farmacie. Il ricorso a tale contratto è dovuto alla mancanza di regolamentazione di alcune figure professionali nel contratto degli enti locali. Attualmente non esistono forme di mobilità tra i lavoratori dell'uno e dell'altro contratto. In passato invece due lavoratori dell'ex azienda municipalizzata farmacie hanno chiesto la mobilità verso il comune, diventando quindi dipendenti comunali. Non vi sono problemi tra i diversi lavoratori, né problemi organizzativi per l'ente.

#### *Posizioni organizzative istituite*

Il comune ha istituito 5 posizioni organizzative, 3 delle quali riguardano donne. Le aree di lavoro sono finanziaria, tecnica, vigilanza. Le posizioni si riferiscono a ragioniere capo, responsabile della progettazione, responsabile dell'urbanistica, responsabile dell'appalto, responsabile della polizia municipale.

L'anzianità media nella categoria D è elevata (15 anni). Non vi sono lavoratori che sono scaduti dall'incarico. L'assegnazione delle posizioni è stata oggetto di informativa al sindacato. L'ente è soddisfatto dell'assetto attuale di distribuzione delle posizioni.

## **5. Comune di Legnano**

E' tra i più grandi Comuni della provincia di Milano, con 54.066 abitanti (è il quinto in graduatoria) e 17.7 km<sup>2</sup> di superficie.

#### *Mercato del lavoro e gestione delle risorse umane*

Ha 372 dipendenti a tempo indeterminato ed un'elevata presenza femminile (61.8%). Il lavoro part time è ben rappresentato (15.1%), anche se inferiore al tetto massimo contrattuale della categoria. Vi sono 9 contratti a termine, 11 obiettori, 3 lavoratori interinali. Si ricorre, sporadicamente, a collaborazioni coordinate e continuative (educatori di sostegno ai minori, attività del tempo libero, esperti di musei, docenti di formazione professionale, bibliotecari, consulenti amministrativi) ed alla consulenza di professionisti (avvocati, informatici, ingegneri, contabili).

La quota più elevata di personale è collocata nella categoria C (39%), ma anche la categoria B è molto consistente (32%). Per quanto riguarda le professionalità più alte, 15% sono nella categoria D, 5% nelle posizioni organizzative, 3% sono i dirigenti.

L'organizzazione interna è gerarchica ed è strutturata per funzioni. La valutazione del personale e la formazione sono orientate alla funzione.

#### *Relazioni sindacali e stili di management*

Il tasso di sindacalizzazione è di 25% ed è in diminuzione negli ultimi dieci anni. La rappresentanza sindacale segue una strategia tradizionale. Vi sono forme di partecipazione indiretta su materie che non sono prerogative tradizionali della direzione. I diritti di informazione riguardano materie qualitative (formazione, sicurezza, pari opportunità). Gli organismi partecipativi esistono solo formalmente. A livello di ente vi sono forme di partecipazione diretta e indiretta non coordinate tra loro.

La partecipazione diretta riguarda richieste di versatilità e di responsabilizzazione dei lavoratori. La direzione è interessata a valorizzare il lavoro senza scavalcare il sindacato.

#### *Contratti collettivi di lavoro diversi*

Vi è una società per azioni con partecipazione azionaria del comune che riguarda i settori manutenzione di immobili, manutenzione delle strade e segnaletica, manutenzione delle fognature, manutenzione del verde pubblico. Applica il contratto collettivo unico acqua e gas. I lavoratori coinvolti sono 10 uomini, e sono distribuiti per un 70% nei due livelli più bassi, 20% nei due livelli più alti e 10% in quelli intermedi.

I motivi del ricorso a contratti diversi vanno ricercati in una migliore "razionalizzazione e un maggior coordinamento del personale".

Non vi sono forme di lavoro comune né di mobilità tra i vari lavoratori e le strutture relative. A parere del comune non vi sono stati problemi tra i diversi lavoratori, e neanche problemi organizzativi per l'ente.

#### *Posizioni organizzative istituite*

Sono state istituite ben 19 posizioni organizzative, di cui 10 occupate da donne, nelle aree staff del Sindaco, amministrativo - legale, staff direzionale, e in altri settori (1°, 2°, 3°, 4°, 5°, 6°, 7°). I titolari di posizioni sono: capo Ufficio sagre e cerimonie, sport, turismo e tempo libero nell'area staff del Sindaco (1); capo della segreteria particolare dell'area sindaco (1); capo ufficio legale (1); coordinatore del servizio del personale nell'area staff

direzionale (1); (1) capo ufficio formazione (si occupa della programmazione e gestione di corsi interni per il personale) nell'area staff direzionale; responsabile dei servizi informativi nell'area staff direzionale (1); capo Ufficio dello sportello unico per le imprese (1); coordinatore dell'Ufficio ragioneria (1); responsabile dell'Ufficio tributi comunali (1); funzionario responsabile dell'edilizia privata (1); funzionario responsabile del servizio mobilità, verde pubblico, ambiente (1); (1) funzionario responsabile dell'edilizia pubblica, della progettazione dei lavori e della manutenzione del patrimonio (*general contractor*); funzionario responsabile del servizio strade (1); vice comandante della vigilanza urbana e della polizia amministrativa (1); funzionario responsabile dei servizi culturali, museali e della biblioteca comunale (1); funzionario responsabile del servizio formazione professionale (1); funzionario responsabile del servizio istruzione (1); funzionario responsabile del servizio e delle prestazioni sociali (1); direttore della casa di riposo (1). I lavoratori interessati hanno in media 10 anni di anzianità nella categoria D. I criteri generali per l'istituzione delle posizioni organizzative sono stati contrattati con il sindacato.

## 6. Comune di Limbiate

Anche questo Comune è relativamente grande con 32.392 abitanti (è diciannovesimo in graduatoria), ed una superficie di 12.4 km<sup>2</sup>.

### *Mercato del lavoro e gestione delle risorse umane*

Occupa 178 dipendenti a tempo indeterminato, di cui il 58% circa sono donne. Il ricorso al part time è modesto (circa 9%), e così pure l'utilizzo di altri contratti atipici (7 contratti a termine). Il comune fa ricorso abitualmente a collaborazioni esterne sia di professionisti che con coordinata e continuativa per il settore sociale e ricreativo.

Il personale è collocato prevalentemente nelle categorie C (47.2%) e B (33.2%). Le professionalità più elevate registrano il 16.3% nella categoria D, 2.8% nelle posizioni organizzative, 0.6% sono i dirigenti.

L'organizzazione interna è gerarchica ed è strutturata per funzioni. La valutazione del personale e la formazione sono orientate alla funzione.

### *Relazioni sindacali e stili di management*

Il grado di sindacalizzazione è alquanto elevato per il settore (32.4%), ed è in aumento negli anni. La rappresentanza sindacale interviene anche su materie considerate prerogative della direzione quali l'organizzazione del lavoro. Inoltre esiste un sistema di concertazione che si estende anche a temi relativi alla strategia dell'ente. Gli organismi paritetici sono invece solo formali.

Le misure di partecipazione diretta riguardano temi quali la versatilità e la responsabilizzazione dei lavoratori. A giudizio della direzione del personale le forme di partecipazione diretta e indiretta nell'Ente non sono coordinate.

La direzione si dichiara interessata a valorizzare il lavoro senza peraltro scavalcare la RSU (rappresentanza sindacale unitaria).

### *Contratti collettivi di lavoro diversi*

Vi è una società per azioni con partecipazione azionaria del comune nei settori gas e nettezza urbana. Non si conosce il ccnl applicato (è probabile si tratti del ccnl federgas e acqua), né la consistenza e l'inquadramento di questi lavoratori. Esistono forme di mobilità tra i lavoratori delle società per azioni e quelli dell'Ente. Non sono segnalati problemi.

### *Posizioni organizzative istituite*

Sono 7 le posizioni organizzative istituite, ma attualmente soltanto 5 sono coperte ed 1 sola è attribuita ad una donna. Le aree di lavoro riguardano: affari generali, servizi alla persona, relazioni con il pubblico, polizia municipale, servizi finanziari, lavori pubblici e patrimonio, pianificazione territoriale. Si tratta del responsabile dei servizi alla persona (1), del comandante della polizia municipale (1), del responsabile dei servizi finanziari (1), del responsabile del servizio lavori pubblici e patrimonio (1), del responsabile del servizio edilizia privata e urbanistica (1). Le due posizioni non ancora occupate si riferiscono al responsabile degli affari generali e al responsabile del Centro servizi relazioni con il pubblico.

L'anzianità media dei lavoratori interessati nella categoria D è di oltre 5 anni. Alcuni lavoratori sono scaduti dall'attribuzione dell'incarico. I criteri di istituzione della posizione organizzativa sono stati contrattati con il sindacato.

## **7. Comune di Lissone**

E' un Comune di grandi dimensioni con 34.263 abitanti (è il quattordicesimo in graduatoria), e 9.3 km<sup>2</sup> di superficie.

### *Mercato del lavoro e gestione delle risorse umane*

Ha 209 dipendenti tutti a tempo indeterminato, con una presenza femminile molto limitata (12%). Il lavoro part time ammonta al 12%. L'Ente ricorre abitualmente a collaborazioni coordinate e continuative per psicologi e educatori.

La maggior parte del personale si trova nella categoria C (46% circa), seguita dalla categoria B (28%). La categoria D è tuttavia consistente (15.8% circa), le posizioni organizzative sono il 3%, i dirigenti rappresentano il 3% circa.

L'organizzazione interna è strutturata per flussi di servizio utente, con ampia responsabilità del vertice di funzione. Lo sviluppo del personale è orientato alla funzione.

### *Relazioni sindacali e stili di management*

Il tasso di sindacalizzazione è di 23.4% circa. La rappresentanza sindacale interviene anche su materie ritenute tradizionalmente una prerogativa della direzione come ad esempio l'organizzazione del lavoro. Il sindacato ha sia diritti di informazione che di consultazione. Le materie della partecipazione indiretta riguardano anche la definizione dei criteri per il premio di risultato.

Le misure di partecipazione diretta prevedono il coinvolgimento dei lavoratori per quanto riguarda l'introduzione di nuove forme di organizzazione del lavoro. A livello di Ente esistono forme di partecipazione diretta e indirette coordinate tra loro.

La direzione si dichiara interessata alla valorizzazione del lavoro, senza scavalcare il sindacato.

#### *Contratti collettivi di lavoro diversi*

Non vi sono strutture che applicano contratti di lavoro diversi da quello applicato dall'Ente.

#### *Posizioni organizzative istituite*

Sono state istituite 6 posizioni organizzative, 3 delle quali occupate da donne. Le aree di lavoro interessate sono polizia municipale, affari generali, economia e finanza, attività produttive. Per la precisione gli incarichi dei lavoratori interessati riguardano: la conduzione delle squadre di polizia municipale (1), la responsabilità dell'ufficio di segreteria (1), l'ufficio legale (1 avvocato), la responsabilità e la gestione dell'ufficio ragioneria (2), la responsabilità dell'ufficio commerci (1). Mediamente i lavoratori interessati hanno un'anzianità nella categoria D di 5 anni. E' stata data informazione al sindacato sull'istituzione delle posizioni. La direzione ritiene che sarebbe necessario istituire altre posizioni organizzative.

## **8. Comune di Meda**

E' un Comune di dimensioni medie di 21.215 abitanti (è trentaquattresimo in graduatoria), con 8.3 km<sup>2</sup> di superficie.

#### *Mercato del lavoro e gestione delle risorse umane*

Occupi 107 dipendenti tutti a tempo indeterminato, in maggioranza donne (55%). Il lavoro a tempo parziale ammonta al 13%. Non si fa ricorso a forme di collaborazioni esterne.

La maggior parte degli addetti è concentrata nella categoria C (42%), seguita dalla B (26.2%). E' interessante notare che le quote di personale inserito nelle categorie più elevate sono consistenti: 24.3% nella categoria D, 4.7% i dirigenti.

L'organizzazione è gerarchica strutturata per funzioni. Lo sviluppo del personale avviene attraverso la formazione e la rotazione delle funzioni.

#### *Relazioni sindacali e stili di management*

Il tasso di sindacalizzazione è alquanto elevato (31.7%) ed è rimasto stabile negli ultimi anni. La rappresentanza sindacale è spesso sulla difensiva nei confronti delle richieste della direzione. Essa dispone sia di diritti di informazione che di consultazione. I diritti di partecipazione indiretta riguardano anche la definizione dei criteri per il premio di risultato. Gli organismi paritetici sono soltanto formali.

Sono invece scarse le misure di partecipazione diretta dei lavoratori. La partecipazione a livello di Ente è poco sviluppata, in quanto generalmente le decisioni sono prese unilateralmente dalla direzione.

La direzione si dichiara interessata alla valorizzazione del lavoro, senza scavalcare il sindacato.

#### *Contratti collettivi di lavoro diversi*

Sono state istituite alcune società per azioni a partecipazione pubblica nei settori acqua e gas, smaltimento rifiuti, impianti sportivi, che occupano 29 lavoratori (di cui non si conoscono né il contratto collettivo applicato né l'inquadramento nei livelli). Tra le diverse strutture non vi sono forme di mobilità. Il risparmio dei costi è il motivo del ricorso a tali strutture. Non sono segnalati problemi tra i diversi lavoratori e neanche per l'Ente.

#### *Posizioni organizzative istituite*

Non sono state istituite posizioni organizzative.

## **9. Comune di Milano**

E' il Comune capoluogo della provincia (e della regione), ed una delle città italiane più popolate con 1.300.977 abitanti ed una superficie di 182.4 km<sup>2</sup>.

#### *Mercato del lavoro e gestione delle risorse umane*

Ha 17.263 dipendenti a tempo indeterminato. La presenza di donne è elevata (63%). Modesto è il ricorso al part time (6.2%). Vi sono inoltre 1.512 lavoratori a tempo determinato, 60 lavoratori interinali, 50 lavoratori in stage.

Il comune ricorre abitualmente a forme di collaborazioni come le coordinate e continuative (circa 316 persone), le collaborazioni occasionali e professionali per professioni diverse (per circa 920 persone).

Il personale è distribuito in larga parte nelle categorie C (41.7%) e B (24.2%). Le posizioni più elevate sono distribuite per il 18.1% nella categoria D, 1.7% nelle posizioni organizzative, 0.9% nella dirigenza.

L'organizzazione interna è strutturata per flussi di servizio utente, con ampia responsabilità del responsabile di servizio/utente. Lo sviluppo del personale è orientato alla funzione.

#### *Relazioni sindacali e stili di management*

La sindacalizzazione è elevata (38.4%) ed è rimasta stabile negli ultimi dieci anni. La Rappresentanza sindacale è ritenuta non debole, ma adotta una strategia tradizionale.

La RSU ha diritti di informazione e di consultazione. Si tratta di materie qualitative (formazione, salute e sicurezza, pari opportunità), ed anche dei criteri per la definizione del premio di risultato. Gli organismi partecipativi si occupano di materie non di competenza della direzione (formazione, pari opportunità, ecc.).

Le misure di partecipazione diretta sono riferite a richieste di versatilità e di responsabilizzazione dei lavoratori. A livello di Ente esistono solo forme di partecipazione diretta.

La direzione assume a volte atteggiamenti in contrapposizione al sindacato, ma in generale è interessata a valorizzare la rappresentanza ed il lavoro.

### *Contratti collettivi di lavoro diversi*

Nel comune operano 2 fondazioni, oltre ad alcune società per azioni in cui l'Ente pubblico è socio maggioritario. I contratti di lavoro diversi da quello degli Enti locali sono: giornalistico (13 lavoratori, 7 uomini e 6 donne), dipendenti dei proprietari di fabbricati (89 lavoratori, 46 uomini, 43 donne), accordo nazionale dei medici di medicina generale (16 lavoratori, 9 uomini, 7 donne), accordo nazionale dei medici specialistici ambulatoriali (10 lavoratori, 6 uomini, 4 donne), accordo nazionale per psicologi ambulatoriali (27 lavoratori, 2 uomini, 25 donne). Il ricorso a contratti di lavoro diversi è motivato dalla mancanza delle figure professionali regolamentate nel contratto collettivo degli enti locali.

Questi lavoratori non lavorano assieme ai lavoratori dell'Ente, né vi sono forme di mobilità tra le varie strutture. Non vi sono stati problemi tra i diversi lavoratori, né problemi di tipo organizzativo per l'Ente.

### *Posizioni organizzative istituite*

Le posizioni organizzative istituite sono 352, quelle attualmente assegnate sono 310 di cui 142 per donne. Le posizioni istituite riguardano i settori acquisti, gare e contratti (n. 5); direzione centrale programmazione, controlli e sistemi informativi (n. 13); risorse umane e organizzazione (n. 17); finanza patrimonio e bilancio (n. 32); ambiente e mobilità (n. 45); educazione (n. 61); cultura, sport turismo e tempo libero (n. 14); servizi socio sanitari (n. 24); decentramento e autorizzazioni (n. 23); pianificazione urbana e attuazione piano regolatore (n. 21); tecnica (n. 31); avvocatura comunale (n. 15); polizia municipale (n. 33); presidenza consiglio comunale (n. 4); relazioni esterne e comunicazione (2); gabinetto del sindaco (n. 6); direzione generale (n. 2); segreteria generale (n. 3); *internal auditing* (n. 1).

L'anzianità media dei lavoratori ai quali è stata attribuita una posizione organizzativa è di 5 anni nella categoria D. Alcuni lavoratori sono attualmente scaduti dalla posizione. I criteri sono stati contrattati con il sindacato. L'Ente si dichiara soddisfatto dell'attuale organizzazione delle posizioni.

## **10. Comune di Paderno Dugnano**

E' tra i Comuni più grandi a livello provinciale con 45.259 abitanti (è nono in graduatoria) e una superficie di 14.1 km<sup>2</sup>.

### *Mercato del lavoro e gestione delle risorse umane*

Attualmente occupa 272 dipendenti a tempo indeterminato. La quota di donne è elevata (63%). E' invece poco consistente la quota di part time (8%), ed anche gli altri contratti di lavoro atipici sono modesti con 3 di formazione e lavoro, 4 stage, 5 obiettori.

Si ricorre abitualmente a collaborazioni esterne sia in coordinata e continuativa che ad altre collaborazioni, per l'area socio assistenziale. Si tratta di circa 7-8 persone che collaborano come assistenti sociali, psicologi, pedagogisti, dietologi e operatori di attività culturali.

Il personale è collocato in maggior parte nella categoria C (43.7%), seguita dalla categoria B (29.8%). Le professionalità più alte si trovano nella categoria D (15.8%), nelle posizioni organizzative (1.1%), nella dirigenza (2.6%). L'organizzazione è di tipo gerarchico e lo sviluppo del personale prevede attività formative con momenti interfunzionali.

#### *Relazioni sindacali e stili di management*

Il grado di sindacalizzazione del personale è di 20% circa e si presenta stabile nel decennio. La rappresentanza sindacale non è debole, ma segue una strategia tradizionale.

Vi sono forme di partecipazione indiretta anche su materie (pari opportunità, salute e sicurezza) non tradizionalmente di competenza della direzione. I diritti di partecipazione comprendono la definizione dei criteri per il premio di risultato. Gli organismi paritetici svolgono tuttavia soltanto una funzione formale.

La partecipazione dei lavoratori (diretta) prevede un loro coinvolgimento coordinato dal sindacato per quanto riguarda le nuove forme di organizzazione del lavoro. A livello di Ente vi sono forme di partecipazione diretta e indiretta non coordinate tra loro.

La direzione si dichiara interessata alla valorizzazione del lavoro e del sindacato.

#### *Contratti collettivi di lavoro diversi*

Opera una società per azioni che attualmente comprende alcune farmacie (circa 4-5 punti vendita nel territorio). Sono impegnate, con contratto privato delle farmacie, circa 15 persone per la maggior parte donne inquadrare per un 13% circa nei livelli più bassi, un 13% nei livelli più alti, ed il restante 74% in livelli intermedi. Non vi sono forme di mobilità tra le due strutture, né vi sono stati problemi tra i lavoratori che hanno contratti di lavoro differenti.

#### *Posizioni organizzative istituite*

Sono state istituite 3 posizioni organizzative tutte occupate da donne. Hanno interessato le aree lavorative finanziaria, lavori pubblici, socio culturali. Le lavoratrici sono una capo servizio responsabile della gestione dell'area delle entrate tributarie, una capo servizio dell'area nuove opere (che sovrintende alla realizzazione di nuove opere), una capo dei servizi sociali e scolastici. L'anzianità media delle lavoratrici nella categoria D non è molto elevata (2-3 anni). Non vi sono lavoratrici che sono scadute dalla posizione attribuita.

I criteri di assegnazione sono stati contrattati con il sindacato. E' interessante notare che la direzione non ritiene adeguato l'assetto attuale delle posizioni organizzative, in quanto "non è stata valutata pienamente la complessità organizzativa nelle scelte delle posizioni da istituire".

## **11. Comune di Peschiera Borromeo**

E' un Comune di media dimensione con 20.310 abitanti (trentaseiesimo nella graduatoria provinciale), ma ha una superficie elevata con 23.5 km<sup>2</sup>.

### *Mercato del lavoro e gestione delle risorse umane*

Ha 164 dipendenti tutti a tempo indeterminato, il 64% dei quali sono donne. Il lavoro part time costituisce l'11%. Fa ricorso abituale a collaborazioni coordinate e continuative per figure professionali di avvocati, psicologi, pedagogisti, insegnanti di musica.

Il personale si trova prevalentemente nelle categorie C (42.7%), e B (30.5%). Le professionalità elevate vedono una quota di 15.2% nella categoria D, 5.5% nelle posizioni organizzative, 0.6% nella dirigenza.

L'organizzazione interna è organizzata per flussi di servizio utente. La formazione e la valutazione del personale sono orientate alla funzione.

### *Relazioni sindacali e stili di management*

E' consistente il grado di sindacalizzazione (29%) ed è stabile nel decennio. La rappresentanza sindacale si trova tuttavia spesso in posizione difensiva nei confronti della direzione. Essa dispone sia di diritti di informazione che di consultazione.

Le materie della partecipazione sindacale riguardano aspetti qualitativi (formazione, salute e sicurezza, pari opportunità) ed anche la definizione dei criteri per il premio di risultato. Gli organismi paritetici istituiti hanno solo una funzione formale.

La partecipazione diretta prevede il coinvolgimento dei lavoratori nell'introduzione di nuove forme di organizzazione del lavoro. A livello di Ente esiste un sistema di partecipazione sia indiretta che diretta tra loro coordinate.

### *Contratti collettivi di lavoro diversi*

Esistono aziende speciali nel settore del patrimonio, ma non sono state forniti né le tipologie contrattuali di riferimento né dati sulla composizione del personale e l'inquadramento. Non vi sono forme di mobilità tra le strutture, né sono segnalati problemi tra i diversi lavoratori.

### *Posizioni organizzative istituite*

Sono state istituite 9 posizioni organizzative, 6 riguardano donne. Non sono state indicate le aree di lavoro e non sono state descritte le varie posizioni organizzative. L'anzianità media nella fascia D dei lavoratori cui è stata attribuita una posizione è di 10 anni. Alcuni lavoratori sono scaduti dall'incarico. I criteri per l'istituzione delle posizioni sono stati contrattati con il sindacato.

## **12. Comune di Pioltello**

E' un Comune di grande dimensione con 33.104 abitanti (è sedicesimo in graduatoria) ed un'estensione di 13.1 km<sup>2</sup>.

### *Mercato del lavoro e gestione delle risorse umane*

Ha 205 dipendenti a tempo indeterminato, dei quali il 56% è costituito da donne. Il part time è molto modesto (5.4%), e vi sono 3 contratti a termine, 1 stage, 8 obiettori.

Il comune si avvale abitualmente di collaboratori esterni sia in coordinata e continuativa che con altre forme di consulenza per professioni tecniche, legali, insegnanti di musica.

Il personale è distribuito prevalentemente tra la categoria B (41%) e C (41%). Le professioni elevate vedono la categoria D con 13%, le posizioni organizzative con 2.5% e la dirigenza con 2.5%.

L'organizzazione interna è strutturata per flussi di servizio utente con ampia responsabilità verticale. Anche la carriera e lo sviluppo del personale sono connessi alla formazione con momenti interfunzionali.

#### *Relazioni sindacali e stili di management*

E' consistente il grado di sindacalizzazione (33%), ed è stabile nel decennio. La rappresentanza sindacale non è considerata debole, ma ha una strategia tradizionale.

Vi sono forme di partecipazione sindacale su materie tradizionalmente di competenza della direzione (vedi l'organizzazione del lavoro). I diritti di partecipazione riguardano anche la definizione dei criteri del premio di risultato. Gli organismi paritetici introdotti non svolgono ruoli sostanziali.

La partecipazione diretta dei lavoratori è molto limitata: a livello di Ente vi sono soltanto forme di partecipazione indiretta.

La direzione vuole valorizzare il lavoro senza tuttavia scavalcare il sindacato.

#### *Contratti collettivi di lavoro diversi*

Vi è un'azienda speciale nel settore farmaceutico e socio assistenziale. Applica il contratto FIAM/CLAF. Sono 8 i lavoratori interessati, 7 donne e 1 uomo. Essi sono inquadrati per il 37.5% nei due livelli più bassi, il 37.5% nei due livelli intermedi, ed il 25% nei due livelli più alti.

Questi lavoratori non lavorano assieme ai dipendenti dell'Ente, né vi sono forme di mobilità tra le diverse strutture.

Il ricorso a tali lavoratori è stato determinato dal passaggio dei lavoratori in forza nella preesistente azienda municipalizzata delle farmacie comunali che è stata trasformata in azienda di servizi, e per la precisione dal fatto che questi lavoratori hanno professionalità del tutto "particolari".

Non sono segnalati problemi tra i diversi lavoratori e neanche problemi organizzativi per l'Ente locale.

#### *Posizioni organizzative istituite*

Sono state istituite 5 posizioni organizzative per 5 uomini. I settori lavorativi interessati sono risorse umane, programmazione finanziaria, lavori pubblici, pianificazione del territorio. Si tratta dei servizi del personale, dei tributi, della polizia locale, dei lavori pubblici e trasporti, dell'urbanistica ed il piano regolatore generale.

In media i lavoratori ai quali è stato conferito l'incarico avevano 3-4 anni di anzianità nella categoria D; alcuni sono attualmente scaduti dall'incarico. E' stata data informazione al sindacato degli incarichi assegnati. L'attuale definizione è ritenuta soddisfacente.

### **13. Comune di Rho**

E' tra i più grandi della provincia con 51.233 abitanti (è sesto in graduatoria), ed ha una superficie di 22.3 km<sup>2</sup>.

#### *Mercato del lavoro e gestione delle risorse umane*

Occupi 362 dipendenti a tempo indeterminato, con un'altissima presenza femminile (86%). Il part time rappresenta il 10%, i contratti a termine sono 16, gli stage 6, 12 obiettori e lavoratori socialmente utili. Il comune si avvale abitualmente anche di collaborazioni coordinate e continuative e di consulenze di professionisti per professioni tecniche, sociali e per ragionieri.

I dipendenti sono prevalentemente collocati nelle categorie C (44%) e B (35%). Le professioni più alte si trovano in categoria D con 11%, nelle posizioni organizzative (2%), nella dirigenza (2%).

L'organizzazione è strutturata per flussi di servizio utente. Lo sviluppo del personale si basa anche su misure di rafforzamento dell'orientamento interfunzionale, attraverso la formazione e la rotazione delle mansioni.

#### *Relazioni sindacali e stili di management*

E' elevato il grado di sindacalizzazione (36%) ed è stabile nell'ultimo decennio. La rappresentanza sindacale non è ritenuta debole, anche se segue una strategia tradizionale.

Le RSU dispongono di diritti di consultazione e informazione. I diritti di partecipazione riguardano anche i criteri di definizione del premio di risultato. Gli organismi paritetici svolgono soltanto una funzione formale.

La partecipazione diretta dei lavoratori si riferisce a richieste di versatilità e di responsabilizzazione.

A livello di Ente vi sono forme di partecipazione diretta e indiretta non coordinate tra loro.

La direzione si dice interessata a valorizzare il lavoro senza scavalcare il sindacato.

#### *Contratti collettivi di lavoro diversi*

Non vi sono strutture diverse istituite dall'Ente.

#### *Posizioni organizzative istituite*

Sono 8 le posizioni organizzative istituite e coinvolgono 2 donne. Le aree di lavoro sono i servizi sociali e l'area tecnica. I titolari sono direttrice della biblioteca comunale, capo servizi culturali ed educativi, capo servizio pianificazione del territorio e servizi informativi, capo servizio edilizia privata, capo servizi tecnologici e protezione civile, capo servizio nuove opere e progettazione, capo servizio manutenzione del demanio e del patrimonio, capo segreteria istruttoria appalti e contratti.

L'anzianità media in categoria D dei lavoratori cui è stato affidato l'incarico è elevata (11 anni). Non vi sono attualmente lavoratori scaduti dall'incarico. I criteri di istituzione della posizione sono stati contrattati con il sindacato e la direzione si dice soddisfatta dell'attuale assetto.

## 14. Comune di San Giuliano Milanese

Ha dimensioni medio grandi con 32.182 abitanti (è ventesimo in graduatoria) ed una superficie molto vasta di 30.7 km<sup>2</sup>.

### *Mercato del lavoro e gestione delle risorse umane*

Attualmente occupa 185 dipendenti a tempo indeterminato, di cui oltre il 56% è costituito da donne. Il lavoro part time non è molto consistente (8.6% circa), vi sono inoltre 10 dipendenti a tempo determinato e 9 tra obiettori e lavoratori socialmente utili.

Il Comune fa ricorso abitualmente a 44 collaborazioni in coordinata e continuativa e 8 collaborazioni professionali per prestazioni relative ai lavori pubblici e legali.

Per quanto riguarda la distribuzione del personale per qualifica, la categoria B è la più consistente con il 36.4% degli addetti, seguita dalla categoria C (33.3%). Nei livelli più elevati troviamo la categoria D con il 18.5%, le posizioni organizzative con il 5.1%, la dirigenza con il 2.6%.

L'organizzazione è di tipo gerarchica ed è strutturata per funzioni. La formazione, la valutazione del personale e la carriera sono orientate alla funzione.

### *Relazioni sindacali e stili di management*

Il grado di sindacalizzazione è elevato (41%) e comunque è superiore a quello medio della categoria, anche se in diminuzione negli anni.

La rappresentanza sindacale è spesso sulla difensiva rispetto alle richieste della direzione, e dispone sia di diritti di informazione che di consultazione. Le materie della partecipazione indiretta comprendono anche la definizione dei criteri per stabilire il premio di risultato. Il lavoro degli organismi paritetici è solo formale.

Le misure di partecipazione diretta si riferiscono a richieste di versatilità e di responsabilizzazione del personale, ma non c'è un decentramento decisionale. La direzione è interessata alla valorizzazione del lavoro favorendo un rapporto diretto con i lavoratori.

### *Contratti collettivi di lavoro diversi*

Nel Comune opera un'azienda speciale farmaceutica che applica il contratto delle farmacie. Sono impiegati 7 lavoratori, 4 donne e 2 uomini. Non vi sono tuttavia forme di lavoro comune tra i vari lavoratori, né forme di mobilità, né vengono segnalati problemi tra i lavoratori.

### *Posizioni organizzative istituite*

Attualmente sono 10 le posizioni organizzative, 7 sono attribuite a donne. Le aree interessate sono direzione generale, tecnica, culturale, sociale, affari generali, economica, polizia municipale. I profili professionali sono capo dei servizi di staff della direzione generale, capo del servizio comunicazione e relazioni esterne, capo del servizio lavori pubblici, capo servizio urbanistica ed edilizia privata, capo servizi cultura, educazione e sport, capo dei servizi sociali, capo servizi demografici e statistici, capo ufficio legale, capo servizio ragioneria, vice comandante della polizia locale.

I lavoratori ai quali è stato conferito l'incarico hanno un'anzianità media non molto elevata (un anno e mezzo circa) ed alcuni sono scaduti dall'incarico.

I criteri di istituzione delle posizioni sono stati contrattati con il sindacato, mentre i lavoratori sono stati scelti soltanto dall'Ente. L'attuale assetto non è ritenuto pienamente soddisfacente: sono infatti in corso studi da parte del Comune per una loro migliore definizione.

## 15. Comune di Segrate

Fa parte dei Comuni di grande dimensione, con 34.130 abitanti (è quindicesimo in graduatoria) e 17.4 km<sup>2</sup> di superficie.

### *Mercato del lavoro e gestione delle risorse umane*

Occupi 224 dipendenti a tempo indeterminato, di cui circa il 59% sono donne. E' abbastanza sviluppato il lavoro part time (18%), mentre vi sono soltanto 9 contratti a termine. Il comune ricorre anche a collaborazioni coordinate e continuative per circa 20 unità.

La struttura del personale per qualifica vede una concentrazione nella categoria C (47.6%) ed una presenza consistente nella categoria B (26.4%). Le quote di professionalità elevate sono 15.6% per la categoria D, 6.8% per le posizioni organizzative, 1.8% per la dirigenza. L'organizzazione è di tipo gerarchica ed è strutturata per funzioni. La formazione, la valutazione del personale e la carriera sono orientate alla funzione.

### *Relazioni sindacali e stili di management*

Il tasso di sindacalizzazione è di 28% e si presenta stabile nel decennio. La rappresentanza sindacale si trova spesso in difensiva rispetto alla direzione, e dispone sia di diritti di consultazione che di informazione. I diritti di partecipazione si riferiscono anche ai criteri di definizione del premio di risultato. Il lavoro degli organismi paritetici è solo formale.

La partecipazione diretta dei lavoratori è invece episodica. A livello di Ente la partecipazione è poco sviluppata. La direzione ha anche talvolta atteggiamenti di contrapposizione con il sindacato.

### *Contratti collettivi di lavoro diversi*

Non vi sono strutture diverse istituite dall'Ente.

### *Posizioni organizzative istituite*

Sono state istituite 15 posizioni organizzative, 9 delle quali riguardano donne. Le aree interessate sono vigilanza, informatica, contabile, amministrativa, educativa, socio assistenziale, tecnica. Le attività svolte sono funzionari (2) responsabili della polizia locale (uno dei quali è vice comandante); responsabile del Centro elaborazione dati (1), responsabile dei tributi comunali (1); responsabile della ragioneria (1); responsabile del personale (1); dei servizi educativi (1); dei servizi sociali (1) rivolti ad anziani, minori, stranieri; responsabile della cultura, sport, tempo libero e della biblioteca comunale (1);

responsabile (1) della sezione lavori pubblici che si occupa di appalti, manutenzione, ecc.; (1) responsabile del sistema informativo del territorio (SIT); responsabile dell'urbanistica (1); responsabile dell'edilizia privata (1); (1) responsabile dei servizi civici (anagrafe, stato civile, elettorale, leva, mortuario); funzionario (1) responsabile del territorio (mobilità, traffico, parcheggi). Il personale interessato ha un'anzianità nella categoria D di parecchi anni. I criteri per l'istituzione delle posizioni sono stati contrattati con il sindacato.

### 3.3 L'analisi comparata

Per meglio comprendere le caratteristiche dei 15 Comuni abbiamo messo a confronto alcune aspetti relativi all'inquadramento professionale, alla sindacalizzazione, alla mobilità dei lavoratori delle diverse strutture che applicano contratti di lavoro diversi, alla distribuzione per sesso degli incarichi di posizioni organizzative, ai profili professionali ed alle aree di lavoro delle posizioni medesime.

#### La sindacalizzazione

La sindacalizzazione presenta situazioni diverse. Nella maggioranza dei comuni (8 su 15) il tasso di sindacalizzazione è inferiore al 29% (inferiore cioè al tasso medio di categoria che è di circa 35%), in sei comuni la sindacalizzazione è quella media della categoria e si attesta tra 30% e 40%, soltanto in uno la sindacalizzazione è più elevata della media. Va detto tuttavia che tra i comuni con il tasso medio della categoria c'è Milano (con il 38.4%), che per consistenza di personale non è paragonabile agli altri comuni.

**Tabella n.1 – Tasso di sindacalizzazione**

| <b>Comuni</b>         | <b>Fino a 29%</b> | <b>Da 30% a 40%</b> | <b>Oltre 40%</b> |
|-----------------------|-------------------|---------------------|------------------|
| Abbiategrasso         | X                 |                     |                  |
| Bollate               | X                 |                     |                  |
| Brugherio             | X                 |                     |                  |
| Corsico               |                   | X                   |                  |
| Legnano               | X                 |                     |                  |
| Limbate               |                   | X                   |                  |
| Lissone               | X                 |                     |                  |
| Meda                  |                   | X                   |                  |
| Milano                |                   | X                   |                  |
| Paderno Dugnano       | X                 |                     |                  |
| Peschiera Borromeo    | X                 |                     |                  |
| Pioltello             |                   | X                   |                  |
| Rho                   |                   | X                   |                  |
| San Giuliano Milanese |                   |                     | X                |

|         |   |
|---------|---|
| Segrate | X |
|---------|---|

### La compresenza di contratti collettivi diversi

Come si rileva dalla tabella 2, nella maggior parte dei comuni, escluso Milano, i contratti collettivi diversi da quello degli enti locali applicati da strutture che gestiscono alcuni servizi comunali sono in primo luogo quello delle farmacie. Altri contratti sono gas acqua, ambiente, Uneba.

**Tabella n.2 – Ccnl diversi (escluso Milano)**

|                | Enti locali | Farmacie | Gas acqua | Uneba | Ambiente |
|----------------|-------------|----------|-----------|-------|----------|
| Abbiategrosso  | X           | X        |           |       |          |
| Bollate        | X           | X        |           | X     | X        |
| Brugherio      | X           | X        |           |       |          |
| Corsico        | X           | X        |           |       |          |
| Legnano        | X           |          | X         |       |          |
| Limbiate (*)   | X           |          |           |       |          |
| Lissone        | X           |          |           |       |          |
| Meda (*)       | X           |          |           |       |          |
| Paderno        | X           | X        |           |       |          |
| Dugnano        |             |          |           |       |          |
| Peschiera      | X           |          |           |       |          |
| Borromeo (*)   |             |          |           |       |          |
| Pioltello      | X           | X        |           |       |          |
| Rho            | X           |          |           |       |          |
| SanGiuliano M. | X           | X        |           |       |          |
| Segrate        | X           |          |           |       |          |

(\*) Non si conosce il ccnl applicato. Il comune di Milano ha anche i seguenti ccnl: giornalisti, dipendenti di proprietari di fabbricati, accordi nazionali di medicina generale, dei medici specialisti ambulatoriali, degli psicologi ambulatoriali.

**Tabella n. 3 – Mobilità tra strutture con Ccnl diversi**

| Comuni             | No | Si |
|--------------------|----|----|
| Abbiategrosso      | X  |    |
| Bollate            | X  |    |
| Brugherio          | X  |    |
| Corsico            | X  |    |
| Legnano            | X  |    |
| Limbiate           |    | X  |
| Lissone (*)        |    |    |
| Meda               | X  |    |
| Milano             | X  |    |
| Paderno Dugnano(*) |    |    |

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Peschiera Borromeo    | X |
| Pioltello             | X |
| Rho(*)                |   |
| San Giuliano Milanese | X |
| Segrate(*)            |   |

(\*) Non vi sono strutture con Ccnl diversi

Smentendo in parte l'ipotesi della ricerca, possiamo osservare (vedi tabella 3) che in generale non esistono forme di mobilità dei lavoratori che hanno contratti di lavoro diversi, né essi lavorano assieme. Il caso rilevato è uno soltanto (un secondo caso pur segnalato in un primo tempo, da un'analisi approfondita è risultato riferirsi ad un periodo precedente a quello indagato).<sup>5</sup>

E' inoltre degna di rilievo la circostanza che ovunque non siano sorti problemi né tra i diversi lavoratori, né sono evidenziati problemi di carattere organizzativo per l'ente.

### L'inquadramento del personale

Per quanto riguarda la distribuzione del personale nei livelli retributivi, la tabella evidenzia notevoli differenze tra i comuni.

**Tabella n.4 – Inquadramento del personale**

| Comuni        | Categoria | Categoria | Categoria | Categoria | P.O. | Dirigenti | Totale |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------|-----------|--------|
|               | A         | B         | C         | D         | %    | %         | %      |
|               | %         | %         | %         | %         |      |           |        |
| Abbiategrasso | 7.0       | 34.0      | 37.0      | 17.0      | 2.0  | 3.0       | 100.0  |
| Bollate       | 11.4      | 34.8      | 38.2      | 9.3       | 6.0  | 0.3       | 100.0  |
| Brugherio     | 17.4      | 13.0      | 42.5      | 19.8      | 5.3  | 2.0       | 100.0  |
| Corsico       | 9.0       | 32.0      | 42.4      | 13.8      | 1.6  | 1.2       | 100.0  |
| Legnano       | 6.0       | 32.0      | 39.0      | 15.0      | 5.0  | 3.0       | 100.0  |
| Limbiate      | 0.0       | 33.1      | 47.2      | 16.3      | 2.8  | 0.6       | 100.0  |
| Lissone       | 4.3       | 28.2      | 45.9      | 15.8      | 2.9  | 2.9       | 100.0  |
| Meda          | 2.8       | 26.2      | 42.0      | 24.3      | 0.0  | 4.7       | 100.0  |
| Milano        | 13.6      | 24.1      | 41.7      | 18.1      | 1.6  | 0.9       | 100.0  |
| Paderno D.    | 7.0       | 29.8      | 43.7      | 15.8      | 1.1  | 2.6       | 100.0  |
| Peschiera B.  | 5.5       | 30.5      | 42.7      | 15.2      | 5.5  | 0.6       | 100.0  |
| Pioltello     | 0,0       | 41.0      | 41.0      | 13.0      | 2.5  | 2.5       | 100.0  |
| Rho           | 6.0       | 35.0      | 44.0      | 11.0      | 2.0  | 2.0       | 100.0  |
| San Giuliano  | 4.1       | 36.4      | 33.3      | 18.5      | 5.1  | 2.0       | 100.0  |
| Segrate       | 1.8       | 26.4      | 47.6      | 15.6      | 6.8  | 1.8       | 100.0  |

<sup>5</sup> Come risulta dalla scheda di Corsico, si tratta della mobilità diretta di due dipendenti dell'ex azienda farmaceutica municipalizzata verso l'ente comunale, avvenuta nel 1997.

La categoria di inquadramento più bassa (A) va da una quota minima che non arriva al 2% (1.8%) di Segrate ad una quota massima di 17.4% di Brugherio. Due comuni Limbiate e Lissone non hanno personale inquadrato in questa categoria.

Quasi ovunque la porzione più elevata di dipendenti si trova nella categoria C (personale con conoscenze approfondite “monospecialistiche” ed esperienza pluriennale che esplica attività di concetto di media complessità). Fanno eccezione San Giuliano Milanese che vede la più alta concentrazione (36.4%) nella categoria B (personale con buone conoscenze specialistiche e discreta esperienza che svolge attività di tipo operativo di discreta complessità), e Pioltello che ha quote identiche sia per la C che per la B (41%). Pur essendo la categoria C prevalente, le relative percentuali sono differenti: tra la quota minima di Abbiategrasso (37%) e quella massima di Segrate (47.6%) vi è un divario di circa 10 punti percentuali.

Nelle categorie più elevate il *gap* è anche maggiore. Nella categoria D (personale con conoscenze elevate ed esperienza pluriennale che svolge attività tecniche, gestionali o direttive di elevata complessità) si passa da 9.3% di Bollate a 24.3% di Meda. Le differenze derivano dall’esistenza o meno di titolari di posizioni organizzative e di dirigenti, poiché Meda non ha posizioni organizzative, mentre Bollate ha istituito numerose posizioni organizzative per supplire alla carenza di figure dirigenziali.

Per quanto riguarda le posizioni organizzative la percentuale più bassa si trova a Paderno Dugnano (1.1%), mentre la quota più alta è di Segrate con ben 6.8% (ma anche Bollate, Peschiera Borromeo, Brugherio e Legnano hanno quote dal 5% al 6%).

Infine la porzione più consistente di dirigenti (4.7%) si nota a Meda, quella più piccola a Bollate (0.3%).

Si può affermare quindi che in alcuni comuni vi è una sorta di “sovrainquadramento” del personale. E’ il caso di Meda, ove la quota di personale inquadrato dalla categoria D alla dirigenza è di 29% (24.3% nella D e 4.7% nella dirigenza), segue con 27.1% Brugherio (19.8% nella D, 5.3% nelle posizioni organizzative, 2% nella dirigenza). Mentre al contrario avviene nei casi di Rho, ove tale quota è di appena 15% (11% nella D, 2% nelle posizioni organizzative, 2% nella dirigenza), e di Bollate che si attesta al 15.6% (9.3% nella D, 6% nelle posizioni organizzative, 0.3% nella dirigenza).

## **Le posizioni organizzative**

Ci sembra interessante che, nonostante non sia previsto dal contratto collettivo, l’individuazione dei criteri (generali) per l’istituzione delle posizioni organizzative sia spesso avvenuta tramite “concertazione” tra azienda e sindacato (8 casi)<sup>6</sup>. In 4 comuni la decisione è stata unilaterale ed il sindacato è stato soltanto informato dell’assegnazione delle posizioni, mentre in uno (Brugherio) l’organizzazione sindacale non è stata neanche informata. La scelta dei lavoratori è stata invece sempre prerogativa dell’ente.

---

<sup>6</sup> La concertazione è una procedura prevista dal Ccnl degli Enti Locali di incontri definiti nei tempi e verbalizzati, ma che formalmente non ha carattere negoziale.

**Tabella n. 5 – Relazioni sindacali nella individuazione delle posizioni organizzative**

| <b>Comuni</b>         | <b>Scelta comune</b> | <b>Contrattazione</b> | <b>Solo informazione</b> |
|-----------------------|----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Abbiategrasso         |                      |                       | X                        |
| Bollate               |                      | X                     |                          |
| Brugherio             |                      |                       |                          |
| Corsico               |                      |                       | X                        |
| Legnano               |                      | X                     |                          |
| Limbiate              |                      | X                     |                          |
| Lissone               |                      |                       | X                        |
| Meda (*)              |                      |                       |                          |
| Milano                |                      | X                     |                          |
| Paderno Dugnano       |                      | X                     |                          |
| Peschiera Borromeo    |                      | X                     |                          |
| Pioltello             |                      |                       | X                        |
| Rho                   |                      | X                     |                          |
| San Giuliano Milanese |                      | X                     |                          |
| Segrate               |                      | X                     |                          |

(\*) Non ha istituito posizioni organizzative.

Le aree interessate sono visibili nella tabella n.6. E' evidente che la maggior parte delle posizioni si trovano nell'area tecnica (n. 37), seguita ma con quantità molto inferiori dall'area amministrativa (21), e poi dall'area finanziaria (17), e dall'area della polizia locale (11).

**Tabella n.6 – Posizioni organizzative per area lavorativa (esclusi Milano e Peschiera B.)**

| <b>Aree di attività</b> |            | <b>Comuni</b>  |
|-------------------------|------------|--|
| Tecnica                 | 37         | Abbiategrasso, Bollate, Brugherio, Corsico, Legnano, Limbiate, Paderno Dugnano, Pioltello, Rho, San Giuliano Milanese, Segrate     |
| Amministrativa          | 21         | Abbiategrasso, Bollate, Brugherio, Legnano, Lissone, Pioltello, San Giuliano Milanese, Segrate                                     |
| Finanziaria             | 17         | Abbiategrasso, Bollate, Brugherio, Corsico, Legnano, Limbiate, Lissone, Paderno Dugnano, Pioltello, San Giuliano Milanese, Segrate |
| Polizia locale          | 11         | Abbiategrasso, Bollate, Brugherio, Corsico, Legnano, Limbiate, Lissone, Pioltello, San Giuliano Milanese, Segrate                  |
| Socio-assistenziale     | 7          | Bollate, Brugherio, Legnano, Limbiate, San Giuliano Milanese, Segrate  |
| Culturale               | 7          | Bollate, Brugherio, Legnano, Rho, San Giuliano Milanese  |
| Educativa               | 6          | Bollate, Legnano, Paderno Dugnano, Segrate   |
| <b>Totale</b>           | <b>109</b> |  |

(\*) Il totale differisce dalla tabella n. 7 (è 109 anziché 104), in quanto sono inserite le 5 posizioni di Pioltello.

Come si vede dalla tabella 7, i profili più ricorrenti sono quelli relativi alla polizia locale, come comandante, vice comandante o coordinatore delle squadre (9 unità). Seguono per ordine di frequenza il capo del servizio lavori pubblici (8 ) ed il capo dei servizi sociali (7). Sono anche ben rappresentati, il capo servizio della ragioneria, il capo servizio dell'edilizia

privata, il capo servizio dell'urbanistica, il capo servizi tributi, il capo servizi istruzione e servizi educativi, il capo dei servizi culturali.

**Tabella n.7 - Posizioni organizzative per profili professionali(\*)**

| <b>Descrizione e numero dei Profili</b>   | <b>Comuni interessati</b>  |
|---|--|
| Capo servizio bilancio (n. 1)   | Abbiategrasso  |
| Comandante (n. 5), Vice comandante (n. 3), coordinatore Polizia Municipale (n. 1)                               | Abbiategrasso, Bollate, Brugherio, Corsico, Legnano, Limbiate, Lissone, San Giuliano Milanese, Segrate |
| Capo servizio urbanistica (n. 4) e edilizia privata (n. 1)  | Abbiategrasso, Bollate, Corsico, San Giuliano Milanese, Segrate  |
| Capo servizio lavori pubblici (n. 6) e gestione progetti (n.1), edilizia pubblica e progettazione lavori (n. 1) | Abbiategrasso, Bollate, Brugherio, Legnano, Limbiate, San Giuliano Milanese, Segrate                   |
| Capo servizio del personale (n. 2) e staff della direzione del personale (n. 1)                                 | Abbiategrasso, Legnano, Segrate  |
| Capo servizio ragioneria (n.5), ragioniere capo (n.1)   | Brugherio, Corsico, Legnano, Lissone, San Giuliano Milanese, Segrate                                   |
| Capo servizio pianificazione territorio e progettazione (n.2) e/o sistemi informativi (n.1)                     | Brugherio, Corsico, Rho  |
| Capo servizio edilizia privata (n.5)  | Brugherio, Legnano, Limbiate, Rho, Segrate,  |
| Capo servizio tributi comunali (n.4)  | Brugherio, Legnano, Paderno Dugnano, Segrate   |
| Responsabile ufficio sportello unico imprese (n.1)  | Legnano  |
| Capo servizio mobilità, verde pubblico, ambiente (n. 2)   | Bollate, Legnano   |
| Responsabile formazione professionale (n. 1)  | Legnano  |
| Capo servizio strade e manutenzione immobili (n. 2)   | Bollate, Legnano   |
| Capo servizio istruzione e servizi educativi, e/o servizi culturali e educativi (n. 5)                          | Bollate, Legnano, Rho, San Giuliano Milanese, Segrate  |
| Direttore casa di riposo (n. 2)   | Limbiate, Legnano  |
| Responsabile ufficio relazioni con il pubblico (n. 3)   | Bollate, Limbiate, San Giuliano Milanese   |
| Capo servizi finanziari e/o acquisti, economato (n. 3)  | Bollate, Limbiate  |
| Capo servizio attività produttive e/o lavoro e partecipazione (n. 2)  | Bollate, Lissone   |
| Capo servizio impianti (n. 1)   | Brugherio  |
| Capo servizi sociali (n. 7)   | Bollate, Brugherio, Legnano, Paderno Dugnano, San Giuliano Milanese, Segrate,                          |
| Capo servizi culturali e/o musei, biblioteche, comunicazione (n. 4)   | Bollate, Brugherio, Legnano, Segrate   |
| Capo servizio supporti istituzionali (n. 1)   | Brugherio  |
| Capo servizio appalti (n. 2)  | Corsico, Rho   |
| Capo servizio sagre, cerimonie, sport, turismo, tempo libero (n. 1)   | Legnano  |
| Capo ufficio segreteria particolare Sindaco (n. 1)  | Legnano  |
| Capo servizi legali (n. 3)  | Legnano, Lissone, San Giuliano Milanese  |
| Capo ufficio formazione del personale (n.1)   | Legnano  |
| Capo servizi informativi (n. 2)   | Legnano, Segrate   |
| Capo servizio affari generali (n. 3)  | Bollate, Lissone, San Giuliano Milanese  |
| Responsabile Centro elaborazione dati (n. 1)  | Segrate  |

|  |   |
|--|---|
| Capo servizio territorio (mobilità, parcheggi, traffico (n. 2) | Bollate, Segrate                        |
| Capo servizi demografici (2) e statistici (n. 1)               | Bollate, San Giuliano Milanese, Segrate |
| Capo servizio entrate, catasto (n. 1)                          | Bollate                                 |
| Direttore della biblioteca comunale (n. 1)                     | Rho                                     |
| Capo servizi tecnologici e protezione civile (n. 1)            | Rho                                     |
| Capo servizio nuove opere e progettazione (n. 2)               | Rho, Paderno Dugnano                    |
| Capo servizio manutenzione demanio e patrimonio (n. 2)         | Rho                                     |
|  |   |

(\*) Sono esclusi Milano, Pioltello, Peschiera Borromeo

Per quanto riguarda la distribuzione delle posizioni organizzative tra i sessi, prevalgono (ma non di molto in termini percentuali) le posizioni occupate dagli uomini rispetto a quelle occupate dalle donne. Ciò probabilmente in quanto le aree interessate sono prevalentemente di tipo tecnico – contabile ove la presenza femminile è solitamente meno consistente. Complessivamente la quota femminile è di circa 47% contro una quota maschile di 53%. Per quanto si riferisce ai singoli Comuni, in sette le donne sono superiori agli uomini, mentre in altri sei Comuni la percentuale maschile è superiore a quella femminile, ed uno soltanto ha una distribuzione paritaria tra maschi e femmine. Le donne tuttavia hanno una percentuale molto bassa ad Abbiategrasso (20%), Limbiate (20%), Rho (25%), mentre la quota minima dei maschi è comunque superiore a quella delle donne: è il caso di San Giuliano Milanese con il 30%. Vanno infine segnalati due casi estremi ove le posizioni organizzative sono ricoperte esclusivamente da lavoratori dell'uno o dell'altro sesso: si tratta di Paderno Dugnano ove vi sono solo donne, e di Pioltello che viceversa ha soltanto uomini.

**Tabella n. 8 – Posizioni organizzative per sesso**

| Comuni          | Totale     |              | M          |             | F          |             |
|-----------------|------------|--------------|------------|-------------|------------|-------------|
|                 | v. a.      | %            | v. a.      | %           | v. a.      | %           |
| Abbategrasso    | 5          | 100.0        | 4          | 80.0        | 1          | 20.0        |
| Bollate         | 17         | 100.0        | 6          | 35.3        | 11         | 64.7        |
| Brugherio       | 11         | 100.0        | 7          | 63.6        | 4          | 36.4        |
| Corsico         | 5          | 100.0        | 2          | 40.0        | 3          | 60.0        |
| Legnano         | 19         | 100.0        | 9          | 47.4        | 10         | 52.6        |
| Limbiate (*)    | 5          | 100.0        | 4          | 80.0        | 1          | 20.0        |
| Lissone         | 6          | 100.0        | 3          | 50.0        | 3          | 50.0        |
| Meda            | 0          | 0.0          | 0          | 0.0         | 0          | 0.0         |
| Milano (*)      | 310        | 100.0        | 168        | 54.2        | 142        | 45.8        |
| Paderno Dugnano | 3          | 100.0        | 0          | 0.0         | 3          | 100.0       |
| Peschiera       | 9          | 100.0        | 3          | 33.3        | 6          | 66.7        |
| Borromeo        |            |              |            |             |            |             |
| Pioltello       | 5          | 100.0        | 5          | 100.0       | 0          | 0.0         |
| Rho             | 8          | 100.0        | 6          | 75.0        | 2          | 25.0        |
| San Giuliano M  | 10         | 100.0        | 3          | 30.0        | 7          | 70.0        |
| Segrate         | 15         | 100.0        | 6          | 40.0        | 9          | 60.0        |
| <b>Totale</b>   | <b>428</b> | <b>100.0</b> | <b>226</b> | <b>52.8</b> | <b>202</b> | <b>47.2</b> |

(\*) Si tratta di quelle attualmente coperte.



## **4. APPROFONDIMENTO SUL CAMPO: 3 COMUNI DELLA PROVINCIA DI MILANO**

### **4.1 La scelta dei casi**

Per la scelta dei casi da analizzare in profondità, abbiamo tenuto in considerazione gli obiettivi generali della ricerca ed in particolare l'esistenza di strutture che applicano contratti collettivi di lavoro diversi da quello degli enti locali e la necessità di una maggiore conoscenza sulle posizioni organizzative.

L'individuazione dei tre enti su cui effettuare l'indagine sul campo è avvenuta tenendo conto delle dimensioni del comune (molto grande, media), dell'esistenza o meno di situazioni di mobilità del personale tra ente locale e azienda speciale, dell'assegnazione di posizioni organizzative esclusivamente ad un genere, le donne.

L'indagine è stata condotta tramite interviste ai responsabili del personale che avevano già compilato i questionari per la prima fase ed ai sindacalisti. Sono stati intervistati sia sindacalisti territoriali che Rsu degli enti coinvolti.

### **4.2 Il caso del Comune di Milano**

#### **Il Comune come costellazione di attività e di servizi**

Il caso del Comune di Milano, per le dimensioni della città (e quindi del suo organico inteso in senso lato, come insieme degli addetti impegnati nelle attività che fanno capo al Comune), per il numero e l'articolazione dei servizi (e quindi per la variegata composizione occupazionale del personale che è coinvolto), rappresenta per molti aspetti un caso a se stante. Tuttavia è un caso interessante da osservare perché bene interpreta – seppure su scala differente – la tendenza in atto in molti enti di medio-grandi dimensioni alla trasformazione dell'ente locale in una rete di servizi o in una costellazione di organismi più o meno autonomi. Tendenza che spesso si accompagna ad un processo più o meno spinto di outsourcing delle attività che possono essere considerate “accessorie” (mense, contabilità, servizi informatici, etc.).

La creazione di società ed enti con statuto giuridico privatistico anche se in vario modo controllati dall'ente locale, l'esternalizzazione di alcune attività e l'applicazione di contratti

di lavoro diversi da quello dell'ente locale (come vediamo più sotto) ai propri dipendenti danno visibilità ad un processo che si può considerare di complessiva destrutturazione dell'ente, che è finalizzato – almeno teoricamente – ad aumentare la efficienza e la efficacia delle attività e dei servizi (forse anche tramite una diversa gestione del personale).

Innanzitutto, come nel caso di altre grandi città, Milano ha costituito negli ultimi anni una serie di società per azioni a partecipazione pubblica per la gestione dei servizi energetici, aeroportuali, ambientali, la metropolitana ed i trasporti pubblici cittadini (Aem, Sea, Amsa, Metropolitana Milanese, Atm, ecc.). Si tratta di aziende di grandi dimensioni che gestiscono attività che non fanno parte della “missione” principale dell'ente locale, che utilizzano di conseguenza personale con competenze diverse e che configurano quindi mercati del lavoro del tutto separati. Per la verità, questa separazione dei mercati del lavoro e della gestione delle attività è di lunga data, visto che ancora prima della creazione di queste società partecipate, queste aziende (ex-municipalizzate) non facevano riferimento al contratto collettivo degli enti locali ma ai contratti collettivi di settore delle municipalizzate, stipulavano inoltre accordi aziendali separati e utilizzavano pratiche di gestione delle risorse umane del tutto autonome.

E' invece per qualche verso più interessante ai fini della nostra ricerca, la scelta recente del Comune di costituire due Fondazioni, una per le scuole civiche milanesi (ha finalità educative ed organizza corsi di lingue e musicali), l'altra per la scuola di formazione per i dirigenti e i quadri del comune e delle aziende partecipate. La creazione delle fondazioni risponde ad una strategia di maggiore autonomia gestionale per le attività delle scuole ma ha comportato anche il passaggio dei lavoratori dallo status di dipendenti del Comune a quello di dipendenti delle Fondazioni (per quanto il personale coinvolto in larga misura appartiene a segmenti professionali diversi – si tratta in massima parte insegnanti - dal tipico impiegato dell'ente locale). Per quanto riguarda il personale, la decisione di incorporare alcune attività ha provocato uno slittamento di contratto per una parte dei dipendenti (dal CCNL Autonomie locali al contratto privatistico applicato dalle fondazioni).

### **La presenza congiunta di contratti collettivi diversi tra gli stessi dipendenti comunali**

Mentre i casi che abbiamo citato sopra – le “vecchie” ex-municipalizzate e le nuove fondazioni – circoscrivono casi di contratti diversi applicati tuttavia a personale non dipendente dal Comune (in pratica, aziende partecipate e outsourcing di attività), tra gli stessi dipendenti comunali si danno casi di applicazione di contratti diversi.

Il caso più nuovo ed interessante è quello dei Portieri. Il comune di Milano ha infatti deciso di applicare un contratto diverso da quello dell'ente locale ai portieri degli stabili del Comune (in tutto 89 addetti), che pure continuano ad essere dipendenti dell'Ente. In questo caso, come ci è stato confermato nell'intervista, la ragione principale di questa operazione è sicuramente quella della convenienza economica, dato che il CCNL “Dipendenti dei proprietari di fabbricati” – che appartiene all'area dei contratti del Commercio e Servizi – è

meno costoso di quello pubblico, sia in termini di retribuzione sia soprattutto in termini di flessibilità nell'uso del personale.

E' invece più tradizionale la scelta di applicare contratti di lavori specifici ad alcune figure di "professional", come i giornalisti che operano nell'entourage del Sindaco, i medici di medicina generale o specialisti degli ambulatori, gli psicologi degli ambulatori. Si tratta di 13 giornalisti (di cui uno dirige l'unità organizzativa di riferimento), 16 medici di medicina generale, 10 medici specialisti di ambulatori, 27 psicologi ambulatoriali. La presenza femminile è particolarmente massiccia nel caso degli psicologi (93% circa). Nel colloquio con il referente della direzione del Personale, il ricorso a questi contratti di lavoro è stato motivato dalla mancanza di regolamentazione per queste figure professionali nel CCNL delle Autonomie locali, con valutazioni un po' diverse in ragione della tipologia professionale degli interessati. Gli accordi applicati a questi specialisti sono stati definiti "accordi ibridi" tra lavoro dipendente e lavoro autonomo e, nel caso dei medici e degli psicologi che operano nei servizi sociali e di assistenza, danno luogo a rapporti a termine.

Non considerando le aziende partecipate e le fondazioni, sono quindi cinque i contratti diversi applicati oltre a quello degli enti locali: si tratta del CCNL dipendenti dei proprietari di fabbricati, del CCNL giornalisti, dell'Accordo nazionale dei medici di medicina generale, Accordo nazionale dei medici specialistici ambulatoriali, Accordo nazionale per psicologi ambulatoriali.

L'entità complessiva di questi lavoratori "diversamente contrattualizzati" è comunque esigua rispetto all'organico comunale (155 lavoratori, pari allo 0.9% dell'organico) e, date le specifiche caratteristiche di queste attività professionali, questa esperienza non ha comportato forme di mobilità tra le diverse aree e posizioni, né criticità nella gestione del personale o di tipo organizzativo.

### **Posizioni organizzative: caratteristiche e prospettive**

Le posizioni organizzative sono state introdotte nell'ente a partire dal 2001. A giugno 2003 vi erano 352 posizioni (310 delle quali assegnate), 117 di fascia 1<sup>7</sup> (33%), 155 di fascia 2 (44%), 80 di fascia 3 (23%). Le aree interessate sono molteplici, acquisti, gare e contratti; programmazione, controlli e sistemi informativi; risorse umane e organizzazione; finanza, patrimonio e bilancio; ambiente e mobilità; educazione; cultura, sport, turismo e tempo libero; servizi socio sanitari; decentramento; pianificazione urbana e piano regolatore; tecnica; avvocatura; polizia municipale; presidenza del Consiglio comunale; relazioni esterne e comunicazione; gabinetto del Sindaco; direzione generale; segreteria generale; *internal auditing*. Le posizioni comprendono le tre tipologie previste dalla contrattazione collettiva ovvero quelle gestionali, di staff e di specializzazione.

---

<sup>7</sup> E' la fascia più alta.

*L'individuazione delle posizioni* è avvenuta da parte della direzione del personale mediante una analisi organizzativa, sulla cui base sono state individuate le strutture organizzative alla cui direzione si trovano le posizioni organizzative.

Successivamente *sono state scelte le persone* (sempre direttamente dalla direzione) alle quali conferire l'incarico. In generale i criteri di scelta sono stati la professionalità ed il rapporto fiduciario con il dirigente di settore, che di solito sceglie persone che ritiene idonee al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Nonostante questo rapporto fiduciario, la scadenza dell'incarico non è strettamente legata alla persona che ha operato la scelta, ma al termine dell'incarico, che nel comune di Milano è di 1 anno.

Il sindacato è molto critico sul meccanismo di scelta dei lavoratori, e sulla competenza esclusiva dell'ente in materia. Ritiene che spesso non si sia tenuto conto della professionalità dei lavoratori, tant'è che alcuni lavoratori pur in possesso dei requisiti per ricoprire una posizione organizzativa vacante in un settore ove lavorano non hanno ottenuto l'incarico, ed hanno chiesto la mobilità interna per concorrere su altre posizioni. I sindacalisti precisano che in realtà sull'introduzione delle posizioni si è svolta soltanto la concertazione sindacale che non riconosce al sindacato un potere negoziale. L'opinione sindacale è che la scelta dei lavoratori andrebbe operata sulla base di una graduatoria di ente (dei lavoratori della categoria D) redatta con requisiti oggettivi, quali ad esempio l'anzianità, l'esperienza professionale, la formazione.

Anche sugli effetti relativi alla *scadenza dell'incarico* vi sono opinioni differenti tra la direzione del personale ed il sindacato. La direzione ritiene che finora non vi sono stati particolari problemi sul mancato rinnovo di incarichi (il lavoratore non rinnovato ritorna a fare il lavoro precedente con la retribuzione che aveva prima), e ciò in quanto la copertura di una posizione organizzativa non costituisce una vera e propria progressione di carriera, ma è un incarico temporaneo revocabile. Il sindacato segnala che spesso il lavoratore non è neanche preavvisato del mancato rinnovo.

I *risultati* più importanti per il versante direzionale sono una maggiore snellezza dei processi di lavoro dovuta al decentramento di responsabilità gestionali, una migliore motivazione del personale ed in generale un miglior clima lavorativo, un più elevato livello qualitativo (e quantitativo) della prestazione. L'opinione sindacale è più articolata poiché ritiene che i risultati siano episodici, e lamenta la mancanza di analisi valutative in proposito.

Per quanto riguarda le *prospettive future*, è interessante notare che entrambi (direzione e sindacato) ritengono vada ampliato il ricorso alle posizioni organizzative. Per il sindacato ciò è richiesto dalla mancanza di una figura di vice dirigente nel contratto collettivo di lavoro e dall'aumento delle competenze degli enti locali (si pensi in proposito ai nuovi compiti assegnati dalle riforme della scuola e della sanità). Ciò consentirebbe anche risparmi sulla dirigenza (specialmente quella esterna che ha costi molto elevati). Ci sembra perlomeno singolare questa posizione sindacale di risparmio sui costi della dirigenza (è forse da attribuire alla circostanza che il sindacato non rappresenta i dirigenti?). La direzione segnala che sono già in corso analisi organizzative, con l'obiettivo di aumentare le posizioni organizzative e diminuire i posti dirigenziali.

### 4.3 Il caso del Comune di Corsico

#### **Presenza congiunta di contratti collettivi diversi**

Attualmente il comune ha costituito una società per azioni che ha assorbito l'ex azienda municipalizzata farmaceutica. La società gestisce 5 farmacie ed anche un laboratorio di analisi (di recente costituzione). Vi lavorano 20 persone alle quali è applicato il contratto privato delle farmacie. Inoltre nel parco pubblico denominato "Cabassina" è impiegato un portiere con il contratto privato dei dipendenti di fabbricati. Negli anni passati (e precisamente nel 1997) vi è stata una forma di mobilità tra società municipalizzata e comune, quando ancora esisteva l'azienda farmaceutica municipalizzata. Due dipendenti della municipalizzata hanno chiesto ed ottenuto di passare nell'organico del comune, mantenendo il precedente trattamento economico più favorevole. Oggi invece non vi sono forme di mobilità tra le due strutture.

#### **Posizioni organizzative: caratteristiche e prospettive**

Sono 5 le posizioni organizzative istituite: un responsabile dell'urbanistica (si occupa dell'edilizia pubblica e privata, del catasto, ecc.), un responsabile degli appalti (ha competenza sulle procedure e gli atti di appalto), un comandante della polizia municipale (donna), un ragioniere capo, un responsabile della progettazione e delle manutenzioni delle strutture comunali. E' una fascia retributiva applicata, la 1a. L'incarico è biennale.

*Per l'individuazione delle posizioni organizzative*, è stata fatta da parte della direzione del personale un'analisi organizzativa ricorrendo alla consulenza esterna. Sono stati cioè rilevati alcuni dati relativi agli uffici ed ai servizi (quantità di lavoro, numero di utenti, ecc.), che sono poi stati sottoposti a valutazione attraverso una griglia di analisi che ha "pesato" le varie strutture.

*I titolari sono stati scelti* successivamente sempre esclusivamente dalla direzione. I criteri adottati sono la professionalità, l'esperienza (di solito sono stati scelti coloro che già svolgevano quel determinato lavoro) ed il rapporto fiduciario con il dirigente. L'incarico della responsabilità del servizio è di nomina del Sindaco, il dirigente assegna invece la posizione organizzativa.

In generale sono stati incaricati soltanto lavoratori dell'ultima fascia della categoria D, quelli in D3.

Annualmente si procede alla valutazione dei risultati dell'esperienza, tramite apposito nucleo di valutazione (composto dal Segretario comunale e da esperti esterni), che è lo stesso che effettua la valutazione dei dirigenti e riferisce alla Giunta.

Il sindacato<sup>8</sup> rileva che i criteri con i quali sono stati scelti i lavoratori sono poco definiti, ed in pratica gli incarichi finora attribuiti hanno riguardato sempre le stesse persone. A suo parere la scelta di rivolgersi soltanto alla categoria D3 non è molto giustificata. Sarebbe invece preferibile un meccanismo legato alla realizzazione di un determinato programma opportunamente pubblicizzato all'interno dell'ente, il cui esito andrebbe sottoposto a verifica periodica. Emerge cioè da parte sindacale la necessità di una migliore comunicazione interna sia sui criteri di scelta delle persone che sulle attività da realizzare e sui prodotti.

I *risultati* evidenziati dalla direzione si riferiscono innanzitutto ad una maggiore autonomia gestionale ed una maggiore responsabilizzazione del personale. Inoltre si è realizzata un'organizzazione più snella e flessibile, attraverso il decentramento di responsabilità. Al contrario, il sindacato non evidenzia risultati rilevanti, anche in mancanza di apposite valutazioni al riguardo.

Per quanto riguarda le *prospettive future*, l'ente vuole ridurre i servizi che attualmente sono troppi (circa 30), ed istituire per ogni servizio (se ne ipotizzano 20) una posizione organizzativa. C'è già uno studio organizzativo per istituire nell'immediato altre 7 posizioni organizzative nei settori del personale, gestione dei beni comunali, sviluppo economico, strade e verde pubblico, urbanistica, demografico, servizi culturali.

La rappresentanza sindacale è invece dell'opinione che, in mancanza di specifici programmi di miglioramento lavorativo, sarebbe forse più utile non assegnare posizioni organizzative.

## 4.4 Il caso del Comune di Paderno Dugnano

### Presenza congiunta di contratti collettivi diversi

Esiste una società per azioni nel settore socio assistenziale che eroga servizi di assistenza agli anziani e servizi farmaceutici (attraverso diverse farmacie operanti nel territorio). Questa società è nata dalla trasformazione dell'azienda municipalizzata delle farmacie, con l'obiettivo di farne una società di servizi che lavori con maggiore efficienza rispetto alle regole amministrative pubbliche e consenta di effettuare alcune economie di scala. In futuro si pensa di trasferirvi altri servizi oggi svolti all'interno del comune (ad esempio la gestione dell'ufficio paghe del personale), ma ancora il progetto non è pienamente definito.

---

<sup>8</sup> In realtà la persona intervistata non fa parte della Rsu, ma è soltanto iscritta al sindacato.

Nella società sono impiegate 15 persone con contratto privato delle farmacie. Si tratta di un responsabile amministrativo, un direttore, 2 commessi, 11 farmacisti. La maggior parte sono donne.

Anche in questo caso di studio al momento non vi sono state ancora forme di mobilità tra i due enti, e pertanto neanche problemi di gestione del personale.

### **Posizioni organizzative: caratteristiche e prospettive**

Le posizioni organizzative finora istituite sono 3 nei settori finanza, lavori pubblici e socio scolastici. Le titolari sono 3 donne, una è capo del servizio entrate tributarie (che ha raggruppato due ripartizioni precedenti quella delle tasse e quella dell'imposta comunale sugli immobili), una è capo dei servizi sociali (che comprende anche i servizi scolastici), una è capo del servizio nuove opere e coordina tutte le attività (direzione dei progettisti, espletamento dei bandi di gara, scelta del contraente, ecc.) relative alla realizzazione di un'opera pubblica.

*Per l'individuazione delle posizioni* si è proceduto nel modo seguente. La scelta di fondo è stata di limitarne il ricorso, poiché la presenza di 6 dirigenti (uno ogni 50 dipendenti circa) è stata ritenuta idonea ad una gestione ottimale della struttura.

Si è quindi proceduto all'analisi organizzativa dei settori attraverso una griglia di riferimento, e sono state individuate le posizioni laddove il peso relativo (espresso in un punteggio) superasse una certa soglia.

Le posizioni sono di due fasce (1 e 2), l'incarico è biennale.

Il sindacato ha contrattato i criteri generali per le posizioni (complessità del servizio, incidenza percentuale sul bilancio, numero di persone impiegate, somme di bilancio movimentate, ecc.). La scelta delle lavoratrici è stata dell'ente, ma contrariamente alla direzione, il parere sindacale è positivo.

*Per la scelta delle persone a cui assegnare l'incarico*, in un caso (nel settore tributi) si è fatto ricorso al concorso pubblico, essendo vacante il posto da ricoprire, negli altri due sono state scelte persone che già lavoravano nel settore. Abbiamo già visto prima che si tratta di tre donne, ma la scelta del genere femminile non è stata intenzionale da parte dell'ente. La direzione del personale esprime alcune riserve sulla scelta operata dai dirigenti, in quanto, a suo parere, hanno avuto maggior peso le persone da nominare che la complessità organizzativa, ed inoltre ritiene si sia adottato un criterio troppo restrittivo nell'individuazione delle posizioni.

Finora le persone scadute sono state rinnovate nell'incarico.

Sui *risultati* emergono i giudizi differenti tra ente e rappresentanza sindacale già espressi sulle nomine. La direzione del personale non è pienamente soddisfatta, in quanto ritiene non ci siano stati grandi cambiamenti organizzativi. In particolare manca ancora a suo parere una cultura di autonomia nel lavoro. Il sindacato invece è soddisfatto dell'esperienza

che ha prodotto una maggior responsabilizzazione delle persone incaricate, un maggior impegno lavorativo collegato ai risultati da raggiungere per la realizzazione del Piano economico di gestione (ovvero il piano annuale di obiettivi collegati al bilancio).

In relazione alle *prospettive future*, vi è una tendenza all'allargamento del numero delle posizioni, in quanto l'ente pensa di inserirne altre due o tre. L'allargamento è richiesto dalla attuale sottovalutazione di alcune posizioni lavorative rispetto ai nuovi obiettivi strategici dell'ente. Il sindacato segnala tuttavia che la dotazione del fondo per il pagamento delle relative indennità è insufficiente e andrebbe implementata.

## **5. APPROFONDIMENTO SUL CAMPO: 3 AZIENDE SPECIALI DELLA CAMERA DI MILANO**

Per completare il quadro delle Aziende speciali ci è parso utile una conoscenza delle principali problematiche delle Aziende della Camera di Commercio milanese. Per tale motivo abbiamo rivolto la nostra indagine alle Aziende più significative per quantità di personale impiegato, e precisamente CedCamera, Formaper, Promos. Sono stati intervistati i responsabili del personale e in mancanza il direttore o il vicedirettore. L'intervista condotta tramite questionario ha mirato a conoscere in particolare l'eventuale presenza di lavoratori con contratti collettivi diversi da quello applicato dall'Azienda, e l'esistenza di forme di mobilità dei lavoratori verso o dalla Camera.

### **5.1 Il caso del Ced Camera**

E' l'azienda nata prima delle altre ed anche la più grande. La sua costituzione risale al 1972. La *mission* aziendale è fornire servizi informativi (di tipo informatico) alla Camera di Commercio ed alle imprese milanesi. Collabora con i Comuni e la Regione.

#### **Mercato del lavoro**

L'azienda occupa 199 dipendenti in larga parte inquadrati nel 4° livello del contratto collettivo del Commercio (circa 44%). Gli altri lavoratori sono così distribuiti: 3.5% sono dirigenti, 6.6% quadri, 5% nel 1° livello, 18% nel 2° livello, 22% nel 3°, 1% nel 5°.

Il gruppo più consistente (48.3%) è costituito dagli informatici (13.4% sono le professionalità elevate come programmatori, analisti, capi progetti, 34.9% sono di professionalità bassa come i gestori di progetto ed il personale che effettua un supporto informatico). Seguono con percentuali di poco inferiori gli amministrativi e gli operativi informatici (47.7%), ed infine i tecnici (2%) ed i commerciali (2%).

#### **Mobilità e contratti collettivi diversi**

Come già detto, l'azienda applica il Contratto collettivo del Commercio. Vigè anche un contratto integrativo aziendale, che tra l'altro ha uniformato l'orario di lavoro con quello camerale (più basso).

Delle tre aziende è quella che ha la quota più consistente di personale distaccato presso la Camera di Commercio. Sono attualmente 59 lavoratori pari al 30% circa dell'organico. Si tratta di 1 dirigente (che lavora presso l'Ufficio di Presidenza), 1 quadro, 6 lavoratori di 2° livello (tutti informatici), 15 di 3° livello, e 36 di 4° livello (prevalentemente impiegati nel data entry - attività attualmente "a perdere" - e nell'archiviazione ottica; pochi nel protocollo e in altre attività amministrative).

Il fenomeno della mobilità verso la Camera va avanti da lungo tempo, anche se negli ultimi anni si è ridotto: fino a qualche anno fa i lavoratori interessati erano almeno il doppio di quelli attuali. La mobilità di questo tipo è destinata peraltro ad esaurirsi nel giro di qualche anno, in quanto è in corso un cambiamento radicale dei rapporti tra le due aziende. Infatti i "distacchi" di personale dal Ced alla Camera saranno completamente sostituiti dalla prestazione di servizi da parte dell'azienda speciale che si attueranno tramite vere e proprie "convenzioni" (nel 2003 ne sono già state stipulate quattro). Le convenzioni formalizzeranno i rapporti tra il dipendente e il Ced, da un lato, e la camera dall'altro. Questi infatti risponderà al suo diretto responsabile dell'Azienda speciale e avrà con l'ufficio della Camera dove presterà la sua attività un rapporto "da fornitore a cliente". Inoltre alcuni uffici camerale (attualmente l'Ufficio Rau ed il Contact Center) sono passati alla gestione diretta del Cedcamera.

Il ricorso alla mobilità del personale è stato determinato dalla necessità di poter disporre di figure professionali che non sono presenti tra il personale camerale (ad esempio gli informatici), e dalla maggiore flessibilità nel reclutamento del personale consentita dal contratto privato.

Invece, per quanto riguarda la mobilità dalla Camera, una sola persona di 6° livello è attualmente distaccata presso il CedCamera e svolge attività di assistenza ai sistemi informatici. Come si può comprendere la persona interessata riveste una professionalità particolare. Per tali motivi la compresenza di lavoratori con contratti collettivi diversi non ha determinato problemi tra il personale di questa azienda speciale, né problemi organizzativi per l'azienda. Problemi che invece risulta si siano verificati alla Camera di recente, in particolare a seguito del conferimento al dirigente distaccato dal CedCamera di poteri gerarchici gestionali. In realtà, pare che nessun aspetto problematico sia sorto fino a quando il personale distaccato era di professionalità bassa, mentre la presenza di qualifiche elevate tra i distaccati ha fatto scattare le resistenze del personale interno, che si è visto "scavalcato" dagli esterni nella possibilità di sviluppo professionale.

## **5.2 Il caso del Formaper**

E' stato costituito nel 1987 ed ha come *mission* la formazione imprenditoriale alle piccole e medie imprese milanesi.

### **Mercato del lavoro**

Ha 61 dipendenti inquadrati per la maggior parte (48% circa) nei livelli 1° e 2° del Contratto del Commercio. Segue il personale di 3° livello (30%), i dirigenti ed i quadri (entrambi con un 9% circa), e per ultimo il personale di 5° livello (4%).

Il gruppo professionale *core* è costituito (43%) da *project managers* (si tratta di formatori). E' interessante notare una rappresentanza consistente di segretarie (27%). In terza posizione si trovano i dirigenti e i quadri con il 18%. Gli impiegati amministrativi sono circa 7%, e 4% i fattorini.

Quindi l'azienda impiega prevalentemente personale di media e alta professionalità, spiegabile probabilmente con il tipo di attività svolta.

### **Mobilità e contratti collettivi diversi**

Anche qui si applica il contratto di lavoro del Commercio. L'orario di lavoro è di 40 ore settimanali.

La mobilità dei lavoratori da e verso la Camera è quasi inesistente. Attualmente soltanto una persona è distaccata alla Camera milanese. E' un laureato di 1° livello che lavora presso l'Ufficio del personale. Questa mobilità è stata determinata da esigenze di flessibilità sul piano organizzativo e gestionale, ed è (forse) destinata a diventare duratura. In definitiva può dirsi che si è trattato di una scelta "ad personam" in quanto la persona è stata ritenuta più idonea all'organizzazione camerale e, quindi, lì distaccata. Non sembra invece che vi siano segnali di una preferenza camerale verso un contratto di lavoro privato.

In passato la mobilità verso la Camera aveva una consistenza decisamente superiore. Non vi sono invece oggi lavoratori in Formaper che hanno contratti di lavoro diversi.

## **5.3 Il caso della Promos**

L'azienda è nata nel 1991. Ha come *mission* la promozione ed il sostegno della competitività delle piccole e medie imprese milanesi nel mercato globale e lo sviluppo delle relazioni e degli scambi con l'estero.

E' presente infatti in quasi tutto il mondo (dai Paesi dell'Unione Europea, al Mediterraneo, all'area Asiatica ed Australiana, al Nord e Sud America) attraverso la rete camerale di commercio all'estero.

### **Mercato del lavoro**

Ha 55 dipendenti (oltre a circa 15-20 collaboratori a progetto) così distribuiti nei livelli di inquadramento (del contratto di lavoro del Commercio): 27% circa sono di 1° livello, 22% di 2°, 18% ciascuno sono sia i quadri che i 3° livello, 7% rispettivamente i dirigenti ed i 4° livelli. Si tratta come si vede di personale con professionalità decisamente alta.

Gli amministrativi sono in maggioranza con il 50%. I tecnici, ovvero i *project manager* (*junior, senior, coordinatori*) sono 45% circa, ed il restante 5% sono esperti.

### **Mobilità e contratti collettivi diversi**

Anche questa azienda applica il contratto del Commercio. L'orario di lavoro è di 40 ore settimanali.

La mobilità attuale del personale è soltanto verso la Camera di Milano. Sono lì distaccate 5 persone (9% dell'organico). Si tratta di 1 quadro che lavora presso l'Ufficio Comunicazione (cura i rapporti con i media), 3 primi livelli che operano presso l'Ufficio Stampa (1), presso il Gabinetto di Presidenza occupandosi in particolare di rapporti istituzionali (1), nella Segreteria del Segretario Generale (1), 1 terzo livello presso il Gabinetto di Direzione e si occupa di bilancio sociale, rapporti interni, supporto di segreteria. I lavoratori interessati lavorano presso gli Uffici camerali ormai da 4-5 anni.

La causa della mobilità di personale assunto da Formaper verso gli uffici della CCIAA è la maggiore flessibilità nel reclutamento di personale che il contratto privato consente. A parere della persona intervistata, le ragioni dell'utilizzo di personale non camerale è giustificato più da ragioni contingenti e dalla necessità di una ottimizzazione organizzativa, piuttosto che da una vera e propria strategia di privatizzazione dei rapporti di impiego da parte della Camera.

## **5.4 Le principali differenze tra il CCNL Autonomie Locali e il CCNL Commercio**

Come è noto vi sono profonde differenze tra il contratto di lavoro del Commercio e quello delle Autonomie Locali, dovute principalmente al fatto che il primo è un contratto privato

(e consente maggiore flessibilità esterna e organizzativa) e l'altro è pubblico (offre ai lavoratori maggiori garanzie di stabilità).

Per quanto riguarda la parte normativa, è soprattutto diverso il sistema di reclutamento che nel caso del contratto privato prevede una scelta diretta in luogo del concorso pubblico. Sono inoltre più semplici nel privato rispetto al pubblico gli istituti dello sviluppo professionale, basati nel contratto privato sulla scelta discrezionale del responsabile e sul merito, in luogo delle più formali "selezioni interne" che vengono utilizzate nel pubblico (hanno sostituito i concorsi).

In generale, nel contratto pubblico – e più ancora nella cultura dell'ente pubblico – l'utilizzo del personale appare più rigido e vincolato.

Anche l'orario di lavoro - 40 ore settimanali contro 36 – è più vantaggioso (naturalmente dal punto di vista aziendale).

Sul versante retributivo, in linea generale i minimi contrattuali sono più elevati per le retribuzioni dei livelli alti nel contratto privato. Questo inoltre prevede 14 mensilità contro le 13 del pubblico. Alcuni benefit esistenti per i dirigenti ed i quadri privati (come le polizze infortuni) non sono previsti per quelli pubblici.

## **5.5 La mobilità tra la Camera e la Aziende Speciali**

Il problema che ha recentemente creato malcontenti tra il personale camerale – la promozione in una posizione di responsabilità della Camera di un dipendente del Ced – sembra essere un caso isolato. Dalle interviste fatte – compresa quella al responsabile del Personale della Camera – emerge che la mobilità del personale tra Aziende speciali e Camera non ha in questi anni suscitato particolari problemi.

Dall'analisi concreta delle figure che sono state coinvolte in questa mobilità nel corso degli anni, si può evincere che nei casi in cui è stata fatta assunzione di personale con contratto privato già prevedendone il distacco presso la Camera, ciò è stato dovuto principalmente a tre problemi:

- ovviare ai vincoli sulla pianta organica previste dalle varie leggi finanziarie nel corso degli anni ottanta (il blocco delle assunzioni copre infatti il periodo 1982-90)
- poter remunerare meglio alcune professioni – sostanzialmente specialisti informatici - in momenti di forte tensione sul mercato del lavoro per queste professioni
- assumere senza il vincolo del concorso pubblico alcune persone da collocare in posizioni "di fiducia" (capo-gabinetto, segretaria di direzione, etc.)

L'esperienza di questa mobilità ha comunque dimostrato nei fatti, come si è detto sopra, che il contratto privato consente certamente una maggiore flessibilità sia nel reclutamento, sia soprattutto nella mobilità orizzontale e verticale.

Vista dal punto di vista dei lavoratori, si può dire che il contratto privato consente maggiori opportunità di carriera. Forse è dunque questa condizione che ha sollevato rimostranze da parte di lavoratori camerati.

Per quanto riguarda il sindacato, nel caso contingente, l'aver sollevato il problema è sicuramente dovuto alla necessità di tutelare i propri iscritti. Tuttavia, il sindacato tende più in generale a difendere il contratto di lavoro pubblico: difende infatti il pubblico impiego - e la istituzione pubblica - come valori in sé. E insieme difende la categoria sindacale della Funzione pubblica: infatti i lavoratori che vengono assunti o passano al CCNL Commercio, vanno ad appartenere ad un'altra categoria sindacale.

## 6. ALCUNE CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

L'obiettivo complessivo della ricerca era quello di esaminare le principali problematiche legate alla gestione delle figure di professionalità medio-alta (quadri e professional) negli enti locali. Com'è noto, due significative aree di analisi sono state oggetto dell'indagine. La prima è quella relativa alla eventualità di una compresenza nella stessa struttura di persone – specialmente se con incarichi di responsabilità - con contratti di lavoro diversi. La seconda è quella relativa alla applicazione dell'istituto contrattuale delle “posizioni organizzative”.

### 6.1 La compresenza di contratti collettivi diversi

#### Le ragioni dell'indagine

Il primo quesito che si poneva la ricerca era di indagare *se anche in altri enti locali si verificasse quella particolare situazione da tempo presente alla Camera di Commercio di Milano che riguarda la compresenza nella medesima struttura organizzativa di personale i cui salari e condizioni di lavoro sono regolati da contratti collettivi diversi.*

In particolare, nel caso della Camera di Milano, il personale dipendente dalle diverse aziende speciali - che ha un rapporto di lavoro di tipo privatistico e il CCNL del commercio (Terziario, distribuzione e servizi) - si trova in taluni casi a lavorare nelle stesse unità organizzative a fianco di personale camerale a cui invece è applicato il CCNL Autonomie Locali.

Questa situazione si è prodotta nella struttura della Camera di Milano già quindici e più anni fa quando furono costituiti prima Ced Camera e poi le altre aziende speciali (Borsa Immobiliare, Formaper, Promos, etc.): si trattava allora di una strategia di innovazione di largo respiro che rispondeva all'esigenza di creare e “gestire servizi specifici con modalità particolarmente snelle”<sup>9</sup> sia sul piano gestionale ed organizzativo sia anche, presumibilmente, sul piano del reclutamento e della gestione del personale. Successivamente, le normali esigenze di mobilità interna di una struttura che in sostanza resta unica e che per certi versi circoscrive un unico mercato interno del lavoro, hanno prodotto una situazione in parte anomala, non essendo più scontata la sovrapposizione tra

---

<sup>9</sup> Dalla presentazione della Camera di Commercio di Milano (sito web: [mi.camcom.it](http://mi.camcom.it))

struttura organizzativa e contratto di lavoro: cosa che a volte ha causato malcontento tra i lavoratori e difficoltà di rappresentanza al sindacato.

Da qui è sorta l'esigenza di verificare se vi fossero altre situazioni analoghe e di analizzarle, per ricavarne conoscenze ed indicazioni operative al fine di una migliore gestione delle particolari problematiche che ne derivano.

## **La situazione dei Comuni**

Dare una risposta a questo quesito – quindi se vi fossero altre situazioni simili a quella della Camera di Milano – non è stato facile per una serie di motivi. Innanzitutto per il fatto che si è scelto di limitare il campo di indagine agli enti locali presenti nella provincia di Milano e ciò ha impedito di verificare sia la situazione di altre Camere di commercio sia anche, più in generale, di altri enti paragonabili per dimensione territoriale e occupazionale (tranne per il caso, del tutto specifico e diverso, del Comune di Milano).

Il secondo motivo è che, tra gli enti locali, l'esperienza fatta dalla Camera di Milano con la creazione di una vera e propria galassia di aziende speciali è probabilmente rimasta abbastanza isolata, sia per ragioni "storiche" legate al periodo in cui è stata realizzata – nei primi anni 90, quando le strategie di decentramento dei servizi obbedivano più ad ambiziose logiche di rete che di puro e semplice outsourcing di attività finalizzato alla riduzione dei costi generali - sia per ragioni legate alla specifica missione dell'ente camerale che è molto differente da quella dei Comuni e delle Province. Tant'è che questa esperienza di creazione di servizi satellite è stata imitata forse solo da qualche altra Camera di ampie dimensioni.

E' ben vero che negli stessi anni (dopo la legge 142/90) in molti Comuni di dimensioni medio-grandi sono state costituite società per azioni o aziende speciali ma in quasi tutti i casi si trattava di servizi di pubblica utilità (acqua, gas, trasporto locale, farmacie, etc.) prima gestiti attraverso le aziende municipalizzate e quindi di attività e di professioni (farmacisti, operatori ecologici, operai d'acquedotti, autisti, etc.) che sono ben distinte da quelle correnti dell'ente e che quindi difficilmente possono generare mobilità di personale. Più recentemente, sempre nei Comuni e nelle Province la necessità di saturare e/o rendere più efficienti o meno costose alcune attività interne agli enti (contabilità paghe, servizi informativi, mense) sembra avere prodotto più spesso outsourcing che creazione di aziende partecipate (come si veda dal caso del Comune di Milano esaminato in questa ricerca).

Per quanto riguarda dunque questa prima parte dell'indagine, la fotografia della "multipresenza di contratti di lavoro" che abbiamo ricostruito per gli enti locali appare abbastanza diversa da quella che caratterizza la Camera di Milano. La nostra ricognizione – che tuttavia, ci preme sottolinearlo, resta utile in sé - ha riguardato infatti esclusivamente i Comuni (di dimensione medio-grande) del territorio provinciale milanese.

Relativamente all'esistenza di aziende speciali e/o di società di emanazione comunale e ad eventuali problematiche di gestione del personale che ne derivano, la ricerca ha evidenziato due situazioni differenti.

Una è quella - tipica dei comuni di grande dimensione - in cui esistono società a partecipazione azionaria del Comune (le cosiddette "aziende partecipate", di cui vi sono diversi esempi a Milano) ma anche grandi aziende speciali che forniscono servizi di pubblica utilità (gas, acqua, elettricità, trasporto locale, igiene urbana) i cui lavoratori lavorano in contesti logistico-organizzativi differenti, sono gestiti del tutto separatamente dai lavoratori comunali e sono regolati da contratti di lavoro differenti da quello delle Autonomie locali. In questo caso, naturalmente, non esiste nessuna mobilità interna tra queste società e l'ente locale, né altri tipi di sconfinamento tra i diversi mercati del lavoro che restano del tutto distinti.

L'altra situazione è quella di comuni di dimensioni più piccole, dove sono state create aziende speciali (principalmente, ma non solo, dalla trasformazione delle farmacie comunali ex- municipalizzate) che in taluni casi gestiscono una molteplicità di servizi tra cui anche alcuni tipici della missione dell'ente locale (per esempio, i servizi assistenziali) o, più raramente, anche attività normalmente interne all'amministrazione comunale. Questo ultimo è il caso, per esempio, di Paderno Dugnano, che si propone di affidare alla sua azienda speciale multiservizi anche la gestione delle paghe del personale. Dato che c'è qualche probabilità che, in prospettiva, anche in altri comuni si delinei una tendenza alla esternalizzazione verso le aziende speciali comunali di attività oggi interne all'amministrazione, questa ultima situazione è evidentemente quella più interessante ai fini della prima area di analisi della ricerca. In questo caso, infatti, non si può escludere che finiscano per verificarsi episodi di mobilità del personale tra le diverse strutture e quindi i medesimi problemi di gestione del personale che si sono verificati anche nel caso della Camera di Milano, dal momento che generalmente i rapporti di lavoro dei dipendenti delle aziende speciali sono regolati da contratti collettivi privati, anziché dal CCNL delle Autonomie Locali.

Tuttavia, va sottolineato che per quanto riguarda la stragrande maggioranza dei casi di Comuni analizzati nella nostra indagine, la presenza di CCNL diversi riguarda in genere gruppi professionali ben specifici e distinti dal personale amministrativo (addetti alle farmacie, operatori sociali e altre professioni che hanno una propria organizzazione specifica, come i medici o i giornalisti) il cui mercato del lavoro resta ben distinto da quello tradizionale dell'ente locale.

Anche per questa ragione, ancora non sono stati riscontrati fenomeni rilevanti di compresenza negli uffici di lavoratori con contratti diversi, né di mobilità tra le diverse strutture, né si profilano problematiche di rilievo nella gestione del personale, seppure non va escluso che ciò possa avvenire in futuro.

Un'altra situazione interessante, che conferma questa possibile transizione verso mercati del lavoro interni segmentati e "pluriregolati" e che potrebbe in seguito generare criticità

nella gestione del personale con contratti collettivi diversi, è il caso dei portieri degli stabili del Comune di Milano. Questi portieri sono infatti attualmente assunti con contratto privato, per ragioni di risparmio dei costi. In questo caso, tra l'altro, i lavoratori non fanno capo ad una azienda speciale ma sono soltanto assunti dal Comune con un contratto di lavoro differente da quello degli Enti Locali. Ci pare che le funzioni dei portieri, in parte comuni a quelle del personale comunale (si pensi agli uscieri) ma retribuite in maniera differente, possano in prospettiva comportare alcuni problemi tra i lavoratori e nella gestione del personale.

In conclusione, l'indagine ci permette di osservare come anche negli enti locali (come in molti altri settori, da quelli industriali, alle banche, alle telecomunicazioni, ai trasporti) siano in atto possibili tendenze all'uscita dai contratti principali (in questo caso, quello delle Autonomie locali) – che sono in genere più costosi e più rigidi sul piano normativo – verso contratti meno costosi e più flessibili, come per esempio quello del Terziario privato (o anche quello dell'Industria metalmeccanica).

Le ragioni che in genere fanno preferire questi ultimi contratti riguardano da un lato il costo del lavoro ma anche – e forse soprattutto – le modalità di reclutamento che, nei contratti privati, obbediscono a norme molto meno rigide. La nostra ricerca ha individuato almeno due casi (Comune di Milano per i portieri e Comune di Paderno Dugnano per l'ufficio paghe) dove la motivazione dell'ente al risparmio sul costo del lavoro è dichiarata. Ma non si può escludere che la costituzione di aziende speciali possa fornire agli enti anche l'opportunità di crearsi un bacino di reclutamento attraverso cui alimentare il proprio staff interno senza dover ricorrere alle più rigide e lente procedure concorsuali pubbliche.

### **La situazione della Camera di Milano**

L'indagine sui Comuni – pur avendo fornito molte informazioni interessanti sui processi di outsourcing e "privatizzazione" dei contratti in corso nel settore pubblico, non ci ha fornito informazioni utili a suggerire politiche mirate per la Camera di Commercio milanese.

Per questo è stato realizzato un supplemento di indagine che ha riguardato più direttamente la situazione della Camera di Milano dal punto di vista della mobilità esistente tra Aziende speciali camerale e Camera stessa. In particolare sono state analizzate le situazioni relative alle tre aziende speciali di dimensioni maggiori: Ced Camera, Formaper e Promos (vedi Cap.5).

Come si è detto diffusamente nelle conclusioni di questo capitolo, la mobilità del personale ha riguardato prevalentemente CedCamera ed ha avuto nella stragrande maggioranza dei casi direzione CedCamera verso Camera.

Dalle informazioni generali raccolte sulle caratteristiche di questa mobilità – in particolare le figure professionali che ha riguardato, la stabilità della collocazione, i problemi suscitati

- e anche dalle interviste effettuate ai responsabili del Personale delle tre aziende e al responsabile del Personale della Camera, ci è possibile fare le seguenti considerazioni:
- l'utilizzo all'interno degli uffici camerale di personale con contratto privatistico non fa parte di una strategia generale della Camera di "uscita" dal contratto pubblico;
  - tuttavia questa può essere considerata una scelta strategica riferibile a situazioni specifiche – blocco delle assunzioni pubbliche, figure specialistiche non sufficientemente normate o retribuite nel contratto pubblico, necessità di discrezionalità nel reclutamento per figure "di fiducia" – rispetto alle quali il poter utilizzare le condizioni regolative previste dal contratto privato si è rivelata una soluzione più pratica o addirittura senza alternativa;
  - alla prova dei fatti, il contratto privato risulta più soddisfacente per l'ente non tanto in termini di risparmio sul costo del lavoro quanto in termini di flessibilità nell'utilizzo del personale (particolarmente in termini di mobilità orizzontale e carriera).

In generale, come abbiamo visto, la mobilità ha comunque riguardato un numero contenuto di lavoratori. Inoltre attualmente essa è in procinto di essere superata da nuove forme di rapporto tra ente Camera e aziende speciali (tipo contratti di servizio).

## **6.2 L'applicazione delle posizioni organizzative**

Il secondo quesito che si poneva la ricerca concerne *le modalità concrete di applicazione negli enti locali del nuovo istituto contrattuale delle posizioni organizzative*. Riguardo a questa area di indagine, sono stati evidenziati negli enti analizzati tre differenti approcci di gestione del personale, tutti e tre i quali prendono le mosse da considerazioni sulle funzioni dirigenziali.

Il primo approccio si propone di limitare al massimo il numero delle nuove posizioni, spesso in base alla considerazione che le posizioni dirigenziali presenti nella struttura sono sufficienti ad una gestione organizzativa ottimale dell'ente, senza ulteriormente appesantire la gerarchia (è questo il caso dei Comuni di Paderno Dugnano e, in parte, anche di Corsico).

Il secondo approccio, maggiormente riscontrabile negli enti senza dirigenza, è all'opposto caratterizzato da una certa "generosità" nella attribuzione delle posizioni, in base ad una strategia di valorizzazione di personale che è già titolare di funzioni vicine a quelle dirigenziali.

L'ultimo approccio è invece tipico di una organizzazione più complessa (Comune Milano), che attraverso la istituzione delle posizioni organizzative si pone l'obiettivo di realizzare la delega di una parte delle responsabilità gestionali dai dirigenti agli impiegati dei livelli apicali. L'obiettivo in prospettiva è anche quello di attuare un risparmio di costo del lavoro, riducendo il numero dei dirigenti ed aumentando quello del personale con posizione organizzativa (come in genere avviene dove esiste la figura dei quadri, attraverso un diverso equilibrio numerico tra dirigenti e quadri).

Come in parte ci si poteva aspettare, dai dati raccolti emerge che le figure professionali maggiormente coinvolte sono quelle appartenenti all'area tecnica (quindi tipicamente i capi-servizio urbanistica, lavori pubblici, pianificazione territorio, etc.) e anche, ma in misura minore, alcune appartenenti all'area amministrativa (capo-servizio ragioneria o tributi, etc.). Sono invece relativamente poco presenti – almeno nei comuni di media dimensione - le figure di staff o di studio e ricerca ed i professionisti (avvocati, ingegneri, ecc.). Il caso di Milano – non paragonabile agli altri per dimensioni e per complessità delle attività presenti – resta in parte diverso: qui infatti risultano più coinvolte le figure appartenenti all'area educativa e a quella della mobilità e hanno una certa consistenza anche le figure di staff e i professionisti.

I criteri di individuazione delle posizioni si sono ovunque basati su analisi organizzative più o meno complesse. Mentre i criteri di selezione adottati e soprattutto la concreta scelta delle persone – che la normativa lascia alla discrezionalità manageriale – hanno sollevato una serie di problemi da parte del sindacato. Su questo aspetto appare perciò opportuno uno sforzo di maggiore trasparenza e di migliore comunicazione interna.

Ugualmente importante ai fini di meglio diffondere i risultati raggiunti col nuovo sistema (ed eventualmente affinare il disegno organizzativo), è la valutazione del suo impatto organizzativo. E' proprio sulla valutazione dei risultati che sono emerse le maggiori distanze tra le parti sociali. Il versante direzionale sottolinea sia i progressi organizzativi (decentramento di responsabilità, organizzazione più snella e flessibile) che di clima lavorativo (maggiore autonomia e motivazione del personale). Al contrario, la parte sindacale è più cauta nella loro valorizzazione. Una ipotesi è che il giudizio del sindacato sia condizionato dal timore che l'allargamento della discrezionalità manageriale nella scelta delle persone che viene introdotto da questo istituto possa produrre disuguaglianze (o anche semplicemente togliergli spazio nella rappresentanza degli interessi dei lavoratori).

Infine ci sembra interessante notare che, dopo questa prima fase di messa a punto del nuovo istituto, ovunque si stia lavorando per l'estensione delle posizioni organizzative, che appare un obiettivo comune sia della direzione che del sindacato. Va sottolineato, però, che le finalità delle parti sociali appaiono piuttosto diverse: da un lato, le direzioni sembrano aver colto nell'estensione della assegnazione delle posizioni del personale l'opportunità di risparmiare sui costi dei dirigenti, salvaguardando nel contempo gli obiettivi di valorizzazione delle competenze e di ottimizzazione della organizzazione interna, dall'altro il sindacato sembra propenso a utilizzare la posizione organizzativa come un nuovo livello di inquadramento verso cui convogliare (forse anche indipendentemente dalla criticità della posizione occupata) la maggior parte possibile del personale che ora occupa il livello apicale.

Per concludere, in generale ci sembra di poter dire che questo istituto sta avendo un buon successo (almeno nei comuni del milanese). In particolare, a nostro avviso, uno degli aspetti più interessanti che l'istituto introduce è la nuova discrezionalità assegnata al management nella scelta delle persone a cui attribuire la posizione: ci sembra che questa

nuova leva di gestione delle risorse possa costituire un concreto banco di prova della capacità del management pubblico di trasformare il proprio ruolo secondo gli obiettivi previsti dalla riforma della dirigenza e dal processo di “privatizzazione” del rapporto di impiego pubblico. Ci sembra però anche che l’intero processo di applicazione dell’istituto – definizione di una strategia generale di gestione delle professionalità apicali, analisi organizzativa, individuazione dei criteri di scelta delle persone, informazioni al sindacato – stia consentendo anche una buona dialettica tra le parti sociali e spazi importanti di negoziazione a livello aziendale su un aspetto cruciale della gestione delle figure di alta professionalità.

## BIBLIOGRAFIA

- Auteri E., (1997), *Il management delle risorse umane*, Guerini, Milano.
- Balducci M., (a cura di), (1999), *Organizzazione e management dell'ente locale*, Angeli, Milano.
- Battistelli (a cura di), (2001), *La pubblica amministrazione tra riforma e mutamento culturale*, Angeli, Milano.
- Bonaretti M., Codara L., ( a cura di), (2001), *Ripensare il lavoro pubblico*, Dipartimento della Funzione Pubblica, Rubettino, Soveria Mannelli (Catanzaro).
- Cassese S., (1993), *Il sistema amministrativo italiano*, Il Mulino, Bologna.
- Cella G. P., Treu T., (1998), *Le nuove relazioni industriali*, Il Mulino, Bologna.
- Dell'Aringa C. (a cura di), (1995), *Le politiche retributive nel settore pubblico. Un confronto internazionale*. Angeli, Milano.
- Della Rocca G., (1993), *La mobilità bloccata: un'analisi del mercato del lavoro interno della pubblica amministrazione*, Il nuovo governo locale, n. 3, Angeli, Milano.
- Migliozzi D., (2000), *La valutazione del personale negli enti locali*, Franco Angeli, Milano.
- Rebora G., De Martino S., (1989), *Lavoro e management nelle pubbliche amministrazioni*, Angeli, Milano.
- Rebora G., De Martino S., (1995), *Organizzazione e politica del personale nelle amministrazioni pubbliche*, Guerini, Milano.
- Rebora G., Ruffini R., (2001), *La gestione del personale degli enti locali*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Ruffini R., (1992), *Organismo personale e assetti istituzionali nelle amministrazioni pubbliche*, in Azienda pubblica, n. 2, Giuffrè, Milano.
- Ruffini R., (1998), *Evoluzione delle relazioni sindacali e capacità negoziale nelle amministrazioni pubbliche*, Il Nuovo Governo Locale, n.3, Angeli, Milano.



## **ALLEGATI**

## **Allegato 1**

### **ELENCO DELLE PERSONE INTERVISTATE**

Carli Paolo (Comune di Milano)

Delle Noci Rocco (Fps Cisl)

De Vita Nicola (Fps Cisl)

Ferrario Marco (Comune di Corsico)

Longoni Francesco (Comune di Paderno Dugnano)

Pisano Giovanni (Fps Cisl)

Cordova Carmelo (CedCamera CCIAA Milano)

Montelli Federico (Formaper CCIAA Milano)

Ravegnini Simona (Promos CCIAA Milano)

Rubolini Agostino (Camera di Commercio Milano)

## **Allegato 2**

**PROGETTO  
CAMERA DI COMMERCIO MILANO**

**LE ALTE PROFESSIONALITA' NEI SERVIZI LOCALI TRA  
PUBBLICO E PRIVATO**

### **Questionario**

**per le interviste ai responsabili del personale degli Enti Locali**

**PARTE PRIMA:  
GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**

Dati generali sugli addetti

**Quale è il numero totale di :**

1.1 dipendenti a tempo indeterminato \_\_\_\_\_  
di cui a tempo parziale \_\_\_\_\_ %  
di cui donne \_\_\_\_\_ %

1.2 dipendenti a tempo determinato (sia ft che pt) \_\_\_\_\_

1.3 contratti formazione e lavoro \_\_\_\_\_

1.4 interinali \_\_\_\_\_

1.5 in stage \_\_\_\_\_

1.6 altri (lsu, obiettori, ecc.) \_\_\_\_\_

**Vi servite abitualmente di collaborazioni esterne?**

- Si
- No

**Di che tipo?**

collaboratori a collaborazione coordinata continuativa \_\_\_\_\_  
altri tipi di consulenti \_\_\_\_\_

**Prevalentemente per quali prestazioni professionali? (elencare)**

---

**Quale è la struttura del personale per qualifica?**

Dirigenti \_\_\_\_\_ %  
P. O. \_\_\_\_\_ %  
Fascia D \_\_\_\_\_ %  
Fascia C \_\_\_\_\_ %  
Fascia B \_\_\_\_\_ %  
Fascia A \_\_\_\_\_ %

## Organizzazione e competenze

*(Segnare con una crocetta solo una delle cinque opzioni per ogni domanda, ovvero l'opzione che più si avvicina al caso dell'Ente)*

### **Modalità di organizzazione interna**

- Organizzazione gerarchica strutturata per funzioni
- Intermedio (descrizione \_\_\_\_\_)
- Organizzazione strutturata per flussi di servizio/utente, con ampia responsabilità verticale (del vertice di funzione)
- Intermedio (descrizione \_\_\_\_\_)
- Organizzazione strutturata per flussi di servizio/utente, con ampia responsabilità orizzontale (del responsabile di servizio/utente) – la funzione è a supporto del flusso

### **Sviluppo del personale**

- Formazione, valutazione e carriera del personale sono orientate alla funzione
- L'attività formativa prevede momenti interfunzionali
- Misure atte a rafforzare l'orientamento interfunzionale di una parte del personale attraverso la formazione e la rotazione delle funzioni. La valutazione avviene con logiche funzionali
- Esistono misure sistematiche di rafforzamento dell'orientamento interfunzionale per gran parte dei dipendenti, attraverso la formazione e la rotazione delle mansioni. La valutazione avviene anche attraverso un ruolo dei project manager
- Valutazione di gran parte del personale attraverso i project manager; incentivi monetari e carriera influenzati dall'esperienza di tipo interfunzionale.

## **PARTE SECONDA: RELAZIONI SINDACALI E PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI**

**Quale è il tasso di sindacalizzazione? \_\_\_\_\_%**

**Negli ultimi 10 anni il tasso di sindacalizzazione**

- è aumentato
- è diminuito
- è rimasto stabile

**Quale è la distribuzione degli iscritti tra i diversi sindacati?**

Cgil \_\_\_\_\_ %  
Cisl \_\_\_\_\_ %  
Uil \_\_\_\_\_ %  
Altri \_\_\_\_\_ %

### **11. Le strategie della RSU**

- La RSU è debole e si adegua spesso alle richieste della direzione
- La RSU si trova spesso in difensiva rispetto alle richieste della direzione. Comunque riesce in qualche modo a ottenere una contropartita
- La RSU non è debole. In sostanza segue una strategia tradizionale di tutela e rivendicazioni quantitative
- La RSU interviene anche in materie che in passato sono state considerate prerogativa della direzione (per esempio la materia dell'organizzazione del lavoro).
- La strategia della RSU è caratterizzata da una forte autonomia che include anche l'intervento diretto a livello di definizione dei problemi (problem-setting).

### **12. I livelli di partecipazione indiretta (del sindacato)<sup>10</sup>**

- Le RSU dispongono di diritti di informazione
- Le RSU dispongono di diritti di informazione e consultazione
- Esistono forme di partecipazione indiretta rispetto a materie che non fanno parte delle classiche prerogative della direzione (per esempio: pari opportunità, salute e sicurezza, ecc.)
- Esistono forme di partecipazione indiretta che riguardano anche materie che tradizionalmente fanno parte delle prerogative della direzione (per esempio: l'organizzazione del lavoro)
- Esiste un sistema di concertazione che si estende anche a tematiche riguardanti la strategia dell'Ente.

### **13. Le materie della partecipazione indiretta**

- I diritti di partecipazione non sono stati definiti. La partecipazione avviene in modo sporadico e informale
- I diritti di informazione riguardano materie qualitative (formazione, salute e sicurezza, pari opportunità, ecc.)
- I diritti di partecipazione riguardano anche la definizione dei criteri per stabilire il premio di risultato
- I diritti di informazione riguardano anche materie che tradizionalmente fanno parte delle prerogative della direzione (per esempio: l'organizzazione del lavoro)

---

<sup>10</sup> Per partecipazione indiretta si intendono i percorsi partecipativi formalizzati dai contratti collettivi a livello nazionale e/o aziendale. Le forme di partecipazione vengono attuate attraverso procedure di informazione, consultazione, concertazione. I titolari di queste procedure sono di solito le RSU.

- I diritti di informazione riguardano anche la strategia dell'Ente.

#### **14. Il lavoro degli organismi paritetici**

- Questi organismi sono stati introdotti e/o esistono solo formalmente e/o non hanno prodotto risultati concreti
- Questi organismi sono operativi ma i loro compiti non sono sufficientemente precisati
- Questi organismi si occupano di materie che non fanno parte delle classiche prerogative della direzione (formazione, pari opportunità, salute e sicurezza, ecc.)
- Questi organismi si occupano (anche) del premio di risultato
- Questi organismi si occupano (anche) del premio di risultato legando questa materia alla tematica dell'organizzazione del lavoro.

#### **15. L'impostazione della partecipazione diretta (dei lavoratori)**

- Le misure di partecipazione diretta rimangono azioni isolate e di scarsa efficacia
- Le misure di partecipazione diretta consistono in richieste di versatilità e di responsabilizzazione. Un decentramento decisionale non avviene
- Le misure di partecipazione diretta prevedono anche un coinvolgimento dei lavoratori nei processi di introduzione di nuove forme di organizzazione del lavoro (per quanto riguarda ad esempio l'orario di lavoro, il part time, l'attribuzione di mansioni superiori, la mobilità interna e esterna)
- Le misure di partecipazione diretta prevedono un coinvolgimento dei lavoratori nei processi di introduzione di nuove forme di organizzazione del lavoro. Questo tipo di coinvolgimento viene coordinato con la RSU.

#### **16. La partecipazione a livello di Ente**

- La partecipazione a livello di Ente è poco sviluppata; in genere le decisioni vengono prese unilateralmente dalla direzione
- Esistono solo forme di partecipazione diretta
- Esistono solo forme di partecipazione indiretta che vedono il coinvolgimento della RSU e dell'organizzazione sindacale e/o di altri esperti esterni
- Esistono forme di partecipazione indiretta e diretta non coordinate tra di loro
- Esiste un sistema di partecipazione con forme di partecipazione indiretta e diretta coordinate tra loro.

#### **17. Stili di management**

- La direzione assume a volte anche atteggiamenti di contrapposizione al sindacato
- La direzione si limita a rispettare norme e diritti dei lavoratori e sindacati
- La direzione è interessata ad una valorizzazione del lavoro favorendo un rapporto diretto con i lavoratori
- La direzione è interessata ad una valorizzazione del lavoro senza scavalcare la RSU
- La direzione è interessata a valorizzare sia il ruolo della rappresentanza sia il lavoro.

**PARTE TERZA :  
CONTRATTI COLLETTIVI DI LAVORO DIVERSI E MOBILITA'**

**18. Su iniziativa del vostro Ente sono nate strutture che applicano contratti di lavoro diversi da quello pubblico applicato dall'Ente?**

- Sì
- No

**19. Se sì, di che tipo?**

- Fondazioni
- Aziende municipalizzate
- Aziende speciali
- Altro (*specificare*) \_\_\_\_\_

**20. In tali strutture il vostro Ente ha partecipazione azionaria?**

- Sì
- No

**21. Queste strutture quali settori di servizio hanno interessato?**  
(*specificare*) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**22. Quali altri contratti vengono applicati oltre a quello pubblico? (*specificare*):**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**23. Quale è il numero di lavoratori compresi in questi contratti?**

contratto collettivo di lavoro di \_\_\_\_\_  
uomini \_\_\_\_\_  
donne \_\_\_\_\_  
totale \_\_\_\_\_

contratto collettivo di lavoro di \_\_\_\_\_  
uomini \_\_\_\_\_

donne \_\_\_\_\_  
totale \_\_\_\_\_

contratto collettivo di lavoro di \_\_\_\_\_  
uomini \_\_\_\_\_  
donne \_\_\_\_\_  
totale \_\_\_\_\_

**24. Quali sono i livelli di questi lavoratori?**  
(indicare le quote relative)

due livelli più bassi \_\_\_\_\_ %  
livelli intermedi \_\_\_\_\_ %  
due livelli più alti \_\_\_\_\_ %

**25. I diversi lavoratori lavorano insieme?**

- Sì
- No

**26. Tra le due strutture vi sono forme di mobilità dei rispettivi lavoratori?**

- Sì
- No

**27. Quali sono stati i motivi che hanno determinato il ricorso a strutture e contratti diversi?**

- mancanza di alcune figure professionali tra i dipendenti pubblici
- risparmio nei costi
- blocco delle assunzioni
- altri motivi (*specificare*)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**28. La presenza di lavoratori con contratti collettivi di lavoro diversi da quello pubblico ha comportato problemi tra i lavoratori?**

- Sì
- No

**29. Quali sono stati i principali problemi?**

- di tipo economico-retributivo (*specificare se sono avvantaggiati gli interni o gli altri*)



Area: .....Descrizione della posizione (nome): .....  
Area: .....Descrizione della posizione (nome): .....

**35. Mediamente da quanto tempo i lavoratori a cui è stata attribuita la posizione erano nella fascia D? \_\_\_\_\_**

**36. Ci sono lavoratori che sono scaduti nella occupazione di una certa posizione organizzativa?**

- Sì
- No

**37. I criteri per l'istituzione delle posizioni organizzative sono stati contrattati con la RSU e con le Organizzazioni sindacali dei lavoratori?**

- Sì
- No

**38. I lavoratori a cui attribuire le posizioni organizzative sono stati individuati con la RSU e con le Organizzazioni sindacali dei lavoratori?**

- Sì
- No

**39. E' stata data comunque informazione al Sindacato sull'assegnazione di posizioni organizzative?**

- Sì
- No

**40. Ritenete che l'attuale assetto di distribuzione delle P.O. risponda bene alle esigenze dell'Ente?**

- Sì
- No
- Se no, perché? \_\_\_\_\_

**Questo questionario è stato compilato da:**

Signor/Signora \_\_\_\_\_

Ruolo nell'Ente \_\_\_\_\_

Telefono \_\_\_\_\_

Fax \_\_\_\_\_

E-mail \_\_\_\_\_

Ragione sociale, indirizzo, timbro dell'Ente

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Informativa per chi compila il questionario**

Ai sensi dell'articolo 10, legge 31 dicembre 1996, n.675 sulla tutela della privacy. La informiamo che i dati personali comuni da Lei forniti nell'apposito riquadro o a mezzo biglietto da visita saranno trattati con la massima riservatezza, nel rispetto della medesima legge, per poterVi spedire i risultati di studio.

Il trattamento ha natura facoltativa e l'eventuale rifiuto di rispondere comporterà la mancata personalizzazione dell'invio in questione.

I dati personali relativi al trattamento in questione non saranno trasmessi a terzi e non verranno diffusi.

All'interessato al trattamento in esame è riconosciuto l'esercizio dei diritti di cui all'articolo 13, legge 675/1996.

Titolare del trattamento è la Fondazione Regionale Pietro Seveso.

**Consenso al trattamento di dati personali**

Preso atto dell'informativa fornitami - in particolare dei diritti a me riconosciuti dall'articolo 13, legge 675/1996 - acconsento ai sensi dell'articolo 11 al trattamento dei dati personali, ad opera dei titolari del trattamento stesso per le finalità e nei limiti indicati dall'informativa.

Data \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_



## **Allegato 3**

**PROGETTO  
CAMERA DI COMMERCIO MILANO**

**LE ALTE PROFESSIONALITA' NEI SERVIZI LOCALI TRA  
PUBBLICO E PRIVATO**

**Traccia per le interviste semi-strutturate**

**ai responsabili delle Aziende Speciali della Camera di Commercio di  
Milano**

Marzo 2004

# **AZIENDA SPECIALE** \_\_\_\_\_

## **1. DATI GENERALI**

**Anno di nascita dell'Azienda** \_\_\_\_\_

**Missione dell'azienda** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Persona intervistata** \_\_\_\_\_

**Ruolo svolto dall'intervistato/a** \_\_\_\_\_

## **2. ORGANICO**

**Quale è il numero totale dei dipendenti?** \_\_\_\_\_

**Quale è la struttura delle professioni?**

*Per inquadramento*

Dirigenti \_\_\_\_\_ %  
Quadri \_\_\_\_\_ %  
Livello 1 \_\_\_\_\_ %  
Livello 2 \_\_\_\_\_ %  
Livello 3 \_\_\_\_\_ %  
Livello 4 \_\_\_\_\_ %  
Livello 5 \_\_\_\_\_ %  
Livello 6 \_\_\_\_\_ %  
Livello 7 \_\_\_\_\_ %

*Per gruppi professionali*

Amministrativi \_\_\_\_\_ %  
Tecnici \_\_\_\_\_ %  
Operatori di front office \_\_\_\_\_ %  
Esperti \_\_\_\_\_ %

Informatici \_\_\_\_\_ %  
Commercianti \_\_\_\_\_ %  
Altro \_\_\_\_\_ %

### 3. MOBILITÀ

**Esistono forme di mobilità dei lavoratori della vostra azienda verso la Camera di Commercio o viceversa?**

- Sì, verso la Camera
- Sì, dalla la Camera
  
- No

---

**(Se sì) quali/quanti lavoratori interessano? (indicare per ognuno le quantità relative)**

Per livello

---

---

---

Per gruppo professionale

---

---

---

Per area funzionale di destinazione

---

---

---

---

**Quali sono stati i motivi che hanno determinato la mobilità?**

- Pagare meglio alcune posizioni
- Risparmio sui costi di alcune attività
- Risparmio sul costo del lavoro
- Maggiore flessibilità nel reclutamento del personale
- Maggiore flessibilità nella gestione del personale
- Altro (*specificare*) \_\_\_\_\_

**Secondo Lei, la Camera tende a preferire un contratto di lavoro privato? Per quali ragioni?**

---

---

---

**La mobilità è?:**

- Duratura
- Temporanea (*indicare per quanto tempo è prevista*)

---

#### **4. CONTRATTI COLLETTIVI DI LAVORO DIVERSI**

**Quale contratto di lavoro viene applicato nella vostra azienda?**

---

Quali sono le differenze retributive tra il vostro contratto e quello della Camera di Commercio? (*più elevate le retribuzioni di qualifica elevata e più basse quelle di qualifica più bassa o viceversa, esistenza di superminimi, indennità*)

---

---

**Quali sono le principali differenze normative tra il vostro contratto e quello della Camera di Commercio?** (*orario di lavoro, ferie, pause, carriere, benefit*)

---

---

---

---

**Se c'è mobilità verso di voi**, la presenza di lavoratori con contratti collettivi diversi dal vostro ha comportato problemi tra i lavoratori?

- Sì
- No

**Quali sono stati i principali problemi?**

- Di tipo economico - retributivo (*specificare se sono svantaggiati gli interni o gli altri*)

---

---

- Di condizioni di lavoro (*idem*)

---

---

- Competizione con le carriere degli altri lavoratori (*specificare quali lavoratori sono favoriti*)

---

---

- Altro (*specificare*)

---

---

**Vi sono stati problemi organizzativi per l'Azienda?** (*dare una descrizione*)

---

---

---

---

## **Allegato 4**

### **ELENCO DELLE PERSONE E DEI COMUNI AI QUALI INVIARE I RISULTATI DELLA RICERCA**

Dott.ssa Basanisi Patrizia, Capo servizio del personale, Piazza V Giornate, 3, 20051 Comune di Limbiate

Dr. Bianchi Amedeo, Direttore e Segretario generale, Via De Nicola, 2, 20098 Comune di San Giuliano Milanese

Dott.ssa Bugatti Daniela, Responsabile del personale, Piazza Aldo Moro, 1, 20021 Comune di Bollate

Dr. Carli Paolo, Dirigente Settore risorse umane, Via Bergognone, 30, 20144 Comune di Milano

Comune di Abbiategrasso , Piazza Marconi, 1, 20081

Dr. Ferrario Marco, Responsabile Servizio personale, Via Roma, 18, 20094 Comune di Corsico

Dr. Longoni Francesco, Dirigente del personale, Via Grandi, 15, 20037 Comune di Paderno Dugnano

Dr. Macchi Francesco, Dirigente staff direzionale, Piazza san Magno, 6, 20025 Comune di Legnano

Dott.ssa Marcoccia Emanuela, Dirigente risorse umane, Piazza Visconti, 23, 20017 Comune di Rho

Rag. Motta Eriberto, Responsabile del personale, Piazza Municipio, 4, 20036 Comune di Meda

Signor Novaga Andrea, Responsabile del personale, Via Cattaneo, 1, 20096 Comune di Pioltello

Dott.ssa Ronzoni Mariagrazia, Dirigente del personale, Via Gramsci, 21, Comune di Lissone

Signora Scuderi Antonella, Segreteria del sindaco, Comune di Brugherio

Dottoressa Stella Gabriella, Direzione generale, Via I° Maggio, 20090 Comune di Segrate

Signora Succi Maria Rosa, Staff segreteria generale, Via XXV Aprile, 1, 20068 Peschiera Borromeo