

Monfalcone elaborano referti trimestrali, Trieste da loro cadenza semestrale, mentre Sacile sceglie indifferentemente, di volta in volta, una delle due scadenze.²³⁰

Tutti i Comuni, capoluogo e non, hanno rilevato scostamenti tra obiettivi e risultati, con la sola eccezione di Sacile. A Trieste, Gorizia,²³¹ Pordenone e Monfalcone, gli scostamenti hanno riguardato, gli aspetti finanziari e il raffronto tra obiettivi e risultati, sia quantitativi che qualitativi. Pordenone ha denunciato scostamenti anche negli aspetti economici.

A Trieste, Udine, Gorizia, Pordenone, Monfalcone e Cordenons²³² le verifiche di gestione hanno avuto come conseguenze sia l'adozione di misure autocorrettive che il rinnovamento nella programmazione. Parimenti in tutti i Comuni hanno implementato un controllo di gestione strettamente legato alla valutazione dei Dirigenti, così come ovunque sono stati utilizzati indicatori di misurazione e monitorati i servizi che generano spese di funzionamento. Nei Comuni capoluogo è stata anche utilizzata la contabilità analitica.

Se questi sono gli elementi comuni, altri ve ne sono che differenziano ciascun Ente, facendo emergere particolarità degne di nota. Gorizia ha elaborato un PEG in cui attività e obiettivi ricadono in uno schema articolato su tre livelli a complessità crescente: il primo "consolidato" che rientra nell'ordinario funzionamento degli uffici, il secondo, detto dello "sviluppo" che ha obiettivi innovativi e migliorativi e l'ultimo, considerato "strategico" che ha finalità progettuali e talora trasversali che coinvolgono più settori.

È da segnalare, per l'ottima impostazione, il controllo di gestione del Comune di Pordenone, i cui obiettivi e le cui risorse vengono affidati a ben quarantadue centri di costo. È stato realizzato un apposito software per la gestione degli indicatori, per cui per ogni settore vengono predisposti programmazione, monitoraggio e consuntivazione. Esiste poi un sistema di contabilità integrata che, accanto all'aspetto finanziario ed economico, cura quello analitico, nel senso che attribuisce ciascun costo, diretto o indiretto, al centro che utilizza il fattore produttivo consumato. Il sistema consente di compilare un conto economico per ciascun servizio, indicando costi sostenuti e ricavi realizzati.

Nel Comune di Cordenons il controllo sugli obiettivi assegnati ai centri di costo dal PEG e dal PDO è richiesto all'organo di controllo di gestione dal Direttore Generale, entro la fine dei mesi di settembre e dicembre. Alla prima scadenza si verifica l'attuazione del programma politico, mentre alla seconda la Giunta riscontra i risultati, attribuendo la relativa retribuzione ai responsabili dei servizi.

La valutazione della dirigenza è affidata, a Trieste, Udine, Monfalcone e Sacile ad un apposito Comitato di tre membri, mentre a Gorizia e Pordenone è esercitata dal Direttore

²³⁰ Udine e Cordenons hanno scadenze prefissate, nel senso che relazionano sullo stato di avanzamento dei programmi, rispettivamente entro il 31 agosto ed il 10 settembre ed effettuano un rapporto di consuntivazione, entrambi entro il 31 dicembre. Gorizia riferisce, inusualmente, di elaborare le relazioni a richiesta dei destinatari.

²³¹ A Gorizia sono stati rilevati forti scostamenti nel settore dei lavori pubblici.

²³² Solo Sacile non ha fornito elementi di giudizio.

Generale. Come si verifica abitualmente un po' ovunque la composizione dell'organo è mista, con il Segretario e/o il Direttore Generale che lo presiede, coadiuvato da un paio di esperti esterni. In tutti gli Enti considerati il sistema per valutare le prestazioni dei responsabili esamina sia il raggiungimento degli obiettivi, che i comportamenti individuali. Ciò nonostante i Comuni di Gorizia e Cordenons²³³ si discostano da tutti gli altri, perché non attribuiscono un peso e una misura per ciascun obiettivo e comportamento. Udine e Pordenone valutano i comportamenti alla luce dei medesimi parametri, ovvero delle capacità organizzative, dell'iniziativa, dell'autonomia, dell'efficienza, del contributo all'integrazione di Uffici e servizi, della qualità dell'apporto personale e dell'affidabilità. Sacile ha scelto come parametri comportamentali la capacità di gestire, motivare, guidare e valutare i collaboratori, nonché di generare un clima in grado di favorire la produttività. Trieste, invece, ha fatto esclusivo riferimento alle qualità richieste dal Contratto collettivo nazionale di lavoro del 1996.²³⁴ I criteri di valutazione di Gorizia sono la capacità di pianificare e programmare, la flessibilità, la capacità di analisi e sintesi, lo spirito di iniziativa, la capacità di controllo e collaborazione, l'apporto personale e, infine, la capacità di leadership che, ignorata in altri contesti, assume qui una valenza particolare. Monfalcone ha scelto tra i comportamenti da valutare la capacità di gestire il tempo, di guidare e motivare i collaboratori, di rispettare e far rispettare le regole, di promuovere innovazioni, di contribuire ad integrare Uffici e servizi, di porre attenzione alle risultanze del controllo di gestione e, infine, come a Gorizia, di conferire al proprio ruolo un apporto personale. Cordenons coniuga i parametri oggettivi che sono, non solo il raggiungimento degli obiettivi ma anche la risoluzione dei problemi e il miglioramento dell'organizzazione con i parametri soggettivi, quali la flessibilità, la capacità di innovare o di adattarsi e la disponibilità verso colleghi e utenti.

I questionari somministrati ai Comuni dalla Sezione di controllo per il Friuli Venezia Giulia²³⁵ hanno riguardato, in un apposito paragrafo, non solo il controllo strategico espressamente previsto dall'art.147, comma1, lett.d) del TUEL, ma anche la c.d."programmazione strategica", vista come attività intesa a verificare se esistano o meno ed, eventualmente, a creare mezzi e strutture che partecipino al processo di programmazione politico-amministrativa finalizzato alla realizzazione di obiettivi strategici.

Pordenone è il solo Comune in cui la Giunta abbia previsto un formale processo di programmazione strategica, affidato ad un'unità organizzativa semplice, collocata in staff alla

²³³ Cordenons non ha dirigenti ma, "responsabili di posizioni organizzative".

²³⁴ In specie all'art.43, comma 4, lett. a,c, d, e, f, g, h.

²³⁵ Tra le Regioni esaminate il Friuli Venezia Giulia è l'unica che, grazie alla Corte dei conti, abbia evidenziato, a fronte di tutti i suoi 219 Comuni, l'esistenza o meno, in seno alla programmazione politica, di una programmazione strategica che non solo è di evidente frequenza, ma anche di incontrovertibile attualità.

Direzione Generale.²³⁶ A Trieste e Gorizia gli indirizzi di mandato, propri della "programmazione strategica", non possono contare su di un organo apposito, ma fanno affidamento sulla collaborazione del servizio Bilancio e della Direzione generale.

Più in particolare, le strategie di Trieste e Pordenone appaiono strettamente e opportunamente legate al controllo di gestione. Monfalcone è l'Ente non capoluogo che, non solo da spazio a questo tipo di programmazione, ma vi coinvolge più strutture, quali il servizio di bilancio, la Direzione generale con gli altri Dipartimenti e il controllo di gestione.²³⁷

In Friuli Venezia Giulia il controllo strategico è stato attivato da Trieste, Gorizia e Pordenone che, però, non vi destinano un'apposita struttura, ma coinvolgono, a secondo dei casi, la Direzione Generale o qualche altro servizio.²³⁸

Ovviamente l'organo politico interviene nella pianificazione strategica.²³⁹ Inoltre, a Trieste, Pordenone e Monfalcone esiste un sistema informativo nato per monitorare in forma integrata e coordinata, lo stato di avanzamento degli obiettivi, a suo tempo formulati e definiti al momento della programmazione.

LIGURIA

Nel corso del 2007/2008 sono state emanate dalla Sezione regionale di controllo per la Liguria nove Delibere concernenti la sana gestione e il funzionamento dei controlli interni di altrettanti Comuni, appositamente sorteggiati.²⁴⁰

La caratteristica che accomuna la maggior parte di questi Enti è l'organo esercente il controllo di gestione la cui composizione, benché variegata, è regolarmente di provenienza interna. S. Stefano di Magra ab. 8.402 ha costituito una struttura apposita che annovera il Segretario, il Presidente dell'Organo di revisione e i responsabili del Servizio finanziario, Campomorone ab. 7.482 si avvale semplicemente dell'opera prestata, anche qui, dal Segretario e dal titolare del Settore finanze. Si contrappongono, invece, almeno numericamente, il Comune di Ventimiglia ab. 25.450, la cui struttura organizzativa si compone di dieci funzionari, e i Comuni di Albenga ab.23.735, Celle Ligure ab.5.470 e Diano Castello ab. 2.149 che hanno un unico responsabile del controllo di gestione, esercitato, nei primi due casi, da un Istruttore direttivo del Servizio finanziario e nell'ultimo dal Direttore Generale. Si discostano il Comune di Bargagli ab.2.729, che ha affidato al Servizio finanziario sia le verifiche di gestione che le valutazioni dirigenziali²⁴¹e il Comune di Sassello ab.1.817

²³⁶ Come accennato l'unità organizzativa semplice è, a sua volta, collocata in un'unità più complessa di cui fanno parte il servizio di Statistica e, soprattutto, il controllo di gestione.

²³⁷ Il controllo strategico vero e proprio è, invece, esercitato dal Nucleo di valutazione.

²³⁸ Trieste esercita il controllo strategico grazie alla Direzione Generale, mentre Pordenone utilizza, tra gli altri, il Settore Finanze.

²³⁹ Avviene regolarmente nei tre Comuni capoluogo, esclusa Udine, e a Monfalcone.

²⁴⁰ I Comuni oggetto d'indagine sono stati preventivamente inseriti nel Programma deliberato all'inizio del 2006 e poco dopo alla presenza dell'A.N.C.I.

²⁴¹ C'è solo l'ausilio di una piccola struttura interna per l'apprezzamento dei risultati.

che affida anch'esso entrambi i compiti alla medesima struttura, collocata in staff al Sindaco, e organizzata in forma associata, con l'apporto dei Segretari dei tre Comuni aderenti.

Il controllo di gestione dei Comuni di Bargagli, Campomorone, Diano Castello, Sassello, S.Stefano di Magra e Ventimiglia svolgono tutti funzioni di supporto e monitoraggio del PEG e riscontrano l'attuazione degli obiettivi programmatici, anche se Sassello, S.Stefano di Magra e Ventimiglia sono anche in grado di rilevare i costi sostenuti dai vari servizi e di valutarne l'efficienza. Nel Comune di S.Stefano di Magra l'assenza di un PDO, di un sistema di indicatori e della contabilità analitica comportano che, tanto le rilevazioni dei costi programmati e sostenuti, quanto l'indicazione dei risultati raggiunti si risolvono in una mera sintesi di spese impegnate ed erogate, secondo i canoni della contabilità finanziaria. Viceversa a Ventimiglia, dove è stata adottata la contabilità analitica, gli obiettivi individuati sono stati correlati ai relativi costi, così come sono stati definiti alcuni indicatori specifici, ancorché parziali, in grado di misurare l'efficacia e l'efficienza della gestione. Al contrario, nonostante l'impegno, i Comuni di Campomorone e Diano Castello non sono stati in grado di rilevare i costi dei vari servizi e Diano Castello, addirittura, non ha neanche individuato gli obiettivi gestionali.²⁴²

Celle Ligure e Albenga presentano, invece, alcune particolarità assolutamente positive.

Il primo si contraddistingue per aver adottato indicatori di attività e di risultato e per aver impostato la contabilità analitica su accertamenti e liquidazioni, ragguagliati poi a ricavi e costi.²⁴³ Albenga incentra l'attenzione sulla gestione economico patrimoniale, grazie all'ausilio di indicatori finanziari ed economici generali e sulla gestione di competenza, grazie all'analisi della programmazione finanziaria. Esercita, inoltre un monitoraggio delle infrastrutture e dei servizi, per verificare l'andamento della gestione di investimenti e risultati.²⁴⁴

Dall'esame dei rispettivi referti emerge che i Comuni di Bargagli, Campomorone, Albenga e Sassello si attengono eccessivamente ai profili finanziari, senza dar conto della dimensione economica della gestione. Il Comune di Carcare ab. 5.703 non ha ancora neppure insediato il controllo di gestione, mentre quello di Diano Castello ha ommesso di inviare il relativo referto alla Corte dei conti, ai sensi dell'art.198 bis del TUEL Viceversa i Comuni di Celle Ligure e Ventimiglia sono meritevoli di aver avviato un positivo sistema di scambi di informazioni con gli altri controlli.

La valutazione dei dirigenti è diffusa in tutti gli Enti, con una composizione mista del "Nucleo" che vede prevalentemente impegnati un membro interno, coincidente con la figura del Segretario e due membri esterni provenienti da un altro Comune.²⁴⁵

²⁴² A Diano Castello il controllo di gestione ha esaminato solo il servizio idrico integrato e il servizio di mensa scolastica.

²⁴³ È l'unico dei comuni esaminati a redigere reports trimestrali.

²⁴⁴ Albenga svolge le sue verifiche su ben quarantatré centri di costo.

²⁴⁵ A Campomorone i componenti esterni sono il responsabile del Servizio finanziario e il Segretario di un altro Comune. Ad Albenga il "Nucleo" si compone del Direttore Generale, più un esperto esterno e un membro del Collegio dei revisori.

La composizione mista prevale un po' ovunque, con Carcare dove il Segretario è affiancato dal Segretario e da un funzionario di un altro Comune, Ventimiglia dove il Segretario/Direttore Generale è affiancato dal Direttore generale della Provincia di Cuneo e dal Vice Prefetto di Verbania e Celle Ligure dove vi sono soltanto il Segretario e un esperto esterno. Come accennato, fanno eccezione Bargagli e Sassello che hanno adottato un'unica struttura che svolge entrambi i controlli interni, avvalendosi, il primo, di una struttura mista composta dal Segretario, da un dottore commercialista e da un docente universitario e il secondo da una forma di organizzazione associata conclusa in convenzione con altri Enti locali. L'unica vera eccezione si rinviene a S.Stefano di Magra, dove la struttura deputata alla valutazione è completamente esterna ed è collocata presso la Segreteria Generale.

L'esercizio della valutazione presenta nei Comuni di Bargagli, Campomorone, Sassello, Ventimiglia e Celle Ligure connotati ricorrenti, quali la verifica del rispetto degli obiettivi assegnati, il controllo del comportamento direzionale e il riscontro dell'efficacia ed efficienza della gestione, anche grazie alla rilevazione dei costi sostenuti. S.Stefano di Magra e Carcare si limitano, più modestamente, alla verifica del rispetto degli obiettivi assegnati, tramite indicatori di misurazione. Come in moltissimi altri Comuni, anche in quello di Carcare gli indicatori attribuiscono agli obiettivi perseguiti valutazioni espresse con una "pesatura" del livello di difficoltà e un punteggio del grado di raggiungimento. Ad Albenga, che è tra gli Enti che meglio hanno svolto il lavoro di valutazione della dirigenza, sono stati utilizzati come parametri, oltre al grado di raggiungimento degli obiettivi, anche la qualità della prestazione, la tutela dei diritti dell'utenza, la facilitazione nell'accesso ai servizi e l'ottimizzazione della gestione delle risorse. Ad avviso della locale Sezione della Corte dei conti, l'apprezzabile varietà dei profili analizzati non ha permesso il superamento di una certa genericità degli obiettivi presi in considerazione, obiettivi tra i quali spiccano comunque il sostegno all'operato degli amministratori, il mantenimento dello standard qualitativo dei servizi e il rispetto delle scadenze.

La Sezione ha anche concluso che, nella maggioranza dei Comuni liguri esaminati,²⁴⁶ i limiti dovuti sia all'utilizzo della sola contabilità finanziaria, che al ricorso, per il giudizio sui dirigenti, a schede di autovalutazione hanno fatto sì che la maggiore o minore economicità delle scelte gestionali non riuscisse ad emergere a causa dell'inadeguata rilevazione dei costi.

Il controllo strategico si è insediato solo ad Albenga e a Celle Ligure, ma solo in quest'ultimo è stato attivato dallo stesso organo che svolge la valutazione dirigenziale e che lo esercita, verificando la congruenza tra obiettivi assegnati e risultati ottenuti.

Quanto finora illustrato ha riguardato Comuni di piccole dimensioni, ricompresi tra la III e la V classe demografica. Un panorama diverso presenta il Comune sorteggiato che appartiene alla VII classe e che coincide con la Comunità di Arzano che conta 38.447

²⁴⁶ Campomorone, S. Stefano di Magra, Carcare, Ventimiglia e Celle Ligure.

abitanti. In esso il controllo di gestione è svolto da un'unità organizzativa interna che ha come responsabile il Ragioniere Capo del Servizio finanziario. Sono requisiti positivi l'adozione di un PEG con obiettivi specifici di tipo operativo - gestionale, il ricorso ad un software e il monitoraggio approfondito di due importanti settori, quali il Servizio rifiuti e il Servizio idrico. Costituiscono, viceversa, elementi negativi l'assenza di un programma di controllo e, soprattutto, la mancanza di indicatori di risultato. La valutazione dei responsabili di posizioni organizzative è opera di un Nucleo ad hoc, interno all'Amministrazione che non si è dato apposti parametri di giudizio e a cui è stato anche affidato il controllo strategico.

Le osservazioni mosse dalla Sezione di controllo di Genova ai Comuni più piccoli accomunano Campomorone, Bargagli, Sassello, S. Stefano di Magra e Albenga, dove la mancata predisposizione di un PDO e l'assenza di indicatori non consentono una soddisfacente misurazione dei risultati. Questi Enti, non disponendo di contabilità analitica, non rilevano i costi sostenuti e redigono referti esclusivamente finanziari. L'inadeguatezza degli strumenti non consente neanche di valutare il grado di realizzazione degli obiettivi assegnati ai Responsabili, così come non permette di esprimersi sulla qualità dei servizi erogati e al livello di soddisfazione degli utenti. Le considerazioni svolte vanno dall'eccessiva genericità degli obiettivi e degli indicatori del Comune di Albenga, all'incoraggiamento riservato al più solerte Comune di Ventimiglia, affinché migliori il monitoraggio dell'andamento dei servizi, a vantaggio del risultato finale, grazie ad opportuni interventi correttivi da adottare "in itinere".

Devono viceversa partire quasi da zero, per approntare la valutazione della gestione e la misurazione dei risultati, i Comuni di Carcare e Diano Castello, non avendo il primo neanche istituito il controllo di gestione ed essendosi limitato, il secondo, all'analisi di due soli servizi esternalizzati.

TOSCANA

Le indagini svolte dalla Sezione di controllo per la Toscana hanno riguardato otto Comuni, di cui quattro capoluoghi di Provincia, ovvero Firenze, Lucca, Pistoia e Siena, più quattro Enti appartenenti, prevalentemente alla VII classe: Capannori, Montecatini Terme, Piombino e Scandicci. Le Delibere approvative delle relazioni conclusive d'indagine hanno avuto per oggetto la sana gestione finanziaria di detti Enti, allargata, come d'abitudine, al funzionamento dei controlli interni, salvo per i Comuni di Firenze e Pistoia dove la relazione ha riguardato principalmente la regolarità contabile del bilancio per il 2006.

L'impostazione dei controlli interni è avvenuta secondo una certa varietà di moduli che si è riflessa nel variegato panorama degli organi titolari, innanzi tutto del controllo di gestione.

Così Firenze, Lucca, Montecatini Terme e Scandicci si avvalgono di strutture diversissime, ma che mettono tutte capo al Direttore Generale, come, del resto, il Comune di Siena che, pur usufruendo della collaborazione delle aree finanziaria, economica e di programmazione, ha poi anche una struttura apposita che risponde anch'essa al Direttore generale. Il Comune di Piombino utilizza, anche per il controllo strategico, un unico organismo presieduto dal Sindaco, mentre Capannori si affida, inusualmente, ai Responsabili dei singoli servizi, la cui opera di autocontrollo è intesa a verificare gli esiti della gestione.

Il controllo di gestione del Comune di Firenze ab. 365.966 verifica la realizzazione dei programmi e l'economica gestione delle risorse, avendo come parametri indicatori di risultato e di performances. Secondo la Sezione toscana della Corte l'Ente ha svolto la programmazione con accuratezza e ha il grande merito di aver impiantato la contabilità analitica che, notoriamente, permette di rilevare costi, proventi e risultati, ripartiti per centri di responsabilità. Gli obiettivi di PEG, coerenti con la relazione previsionale e programmatica, individuano, per ogni settore, le risorse e i responsabili, mentre i reports trimestrali riferiscono sia sul controllo direzionale che sullo sviluppo di alcuni sottosistemi, impiantati in aree strategiche. I referti, non solo valutano la capacità gestionale delle città, sulla base degli indicatori e del rispetto dei tempi di realizzazione, ma sono anche in grado di verificare l'attendibilità dei programmi, integrando un caso di interessante, ancorché insolita compenetrazione con aspetti del controllo strategico, quali la congruenza tra risultati conseguiti ed obiettivi predefiniti.

Il controllo di gestione del comune di Lucca ab.82.245 presta particolare attenzione alla realizzazione dei programmi e alla funzionalità organizzativa, attraverso l'analisi delle risorse e la comparazione tra l'entità dei costi e la qualità dei servizi. Ha anche adottato una contabilità analitica per centri di responsabilità che le consente, per mezzo degli indicatori, di rapportare i costi alle risorse. Nei reports semestrali le risultanze contabili vengono raffrontate ai budget di inizio esercizio, permettendo così di evidenziare gli scostamenti tra i

costi preventivati e quelli effettivamente sostenuti. Secondo le valutazioni svolte dalla Sezione della Corte della Regione Toscana, le verifiche di gestione del Comune di Lucca necessiterebbero dell'ausilio di un supporto informatico, in modo da verificare l'andamento della gestione anche in corso d'esercizio. In questo modo, visto che sarebbe possibile misurare in tempo reale l'efficienza e l'economicità delle attività previste dal PDO sarebbe egualmente possibile intervenire con adeguate misure correttive.

Il controllo di gestione del Comune di Pistoia ab. 86.514 ha la particolarità di compenetrarsi con il controllo strategico, di cui utilizza la medesima struttura. Le principali verifiche riguardano l'attuazione di programmi e obiettivi, più gli scostamenti tra previsioni e risultati. L'Ente svolge un apprezzabile monitoraggio degli obiettivi e dei centri di spesa. Il primo, articolato per centri di responsabilità, evidenzia gli scostamenti sulle previsioni e consente, in fase attuativa, di variare i documenti programmatici e apportare le misure correttive. Il monitoraggio dei centri di spesa ne registra le varie fasi, sia in valori assoluti che per mezzo di indicatori della capacità a gestire e a programmare. I reports semestrali sono incentrati sull'andamento e sullo stato di attuazione dei programmi. Gli apprezzamenti sostanzialmente positivi formulati dalla Sezione Toscana, si uniscono ad alcune critiche relative alla mancata implementazione della contabilità analitica e all'insufficienza di taluni indicatori.

Il controllo di gestione del Comune di Siena ab. 53.809 riguarda l'elaborazione del PDO collegato al PEG, la rilevazione dei fattori produttivi legati ai costi, il calcolo di proventi e risultati e il raffronto tra questi ultimi e gli obiettivi, alla luce dei canoni efficacia, efficienza ed economicità. Il monitoraggio della realtà operativa raccoglie i dati quantitativi e le modalità di gestione dei vari settori, permettendo sia di conoscere l'andamento degli obiettivi di PEG che di rilevare i risultati conseguiti dai vari servizi. Nonostante gli sforzi, la Sezione di controllo ritiene che il Comune di Siena non sia ancora in grado di valutare appieno l'andamento dell'azione amministrativa, ottimizzando il rapporto tra costi e risultati.

Tra i Comuni esaminati che non sono capoluogo di Provincia quello di Capannori ab. 42.454 ha affidato il controllo di gestione ai Responsabili dei servizi, che verificano con continuità lo stato di avanzamento degli obiettivi loro assegnati. I risultati di questa forma di autocontrollo vengono comunicati ad una struttura ancora precaria che dovrebbe svolgere il servizio di controllo interno e che, invece, grazie alla collaborazione dei dirigenti, è in grado di elaborare e trasmettere alla Giunta il Referto di gestione. Essa verifica, inoltre, l'attuazione degli obiettivi strategici, con particolare riguardo allo scostamento tra risorse programmate e realmente utilizzate. La critica mossa dalla locale Sezione della Corte riguarda la scarsa significatività di alcuni indicatori sia fisici, che economici.

Il Comune di Montecatini Terme ab. 19.900 è stato, invece, censurato per gli scarsissimi elementi forniti sul controllo di gestione. Esso è esercitato sugli obiettivi specifici

di PEG, monitorando periodicamente i risultati, mentre appositi indicatori ne verificano lo stato di avanzamento.

Assai diversa è la rilevazione compiuta nei confronti del Comune di Piombino ab. 33.925. L'analisi dei risultati è svolta, non solo tramite i tradizionali indicatori, ma anche grazie alla misurazione dei livelli di soddisfazione dell'utenza. L'Ufficio preposto intrattiene, inoltre, una stretta collaborazione con il Nucleo di valutazione, il Collegio dei revisori, e il Servizio di contabilità. Altra particolarità è che, in aggiunta al rituale referto annuale,²⁴⁷ vengono redatti tanti reports separati, uno per settore di attività, che sono significativi perché contengono gli obiettivi perseguiti, i centri di responsabilità coinvolti, i risultati raggiunti, le fasi operative, le modalità di attuazione prescelte, lo stato di realizzazione dei programmi e la griglia degli indicatori, con particolare riguardo a quelli di valore atteso e di valore raggiunto. L'unica notazione della Sezione di controllo della Toscana si risolve nel suggerimento di redigere un prospetto riepilogativo dei risultati raggiunti a fronte di ciascun obiettivo, per poterli confrontare, in sede di rendiconto, con gli obiettivi di PEG redatti a preventivo.

La particolarità del comune di Scandicci ab.50.136 è, invece, una evidente quanto inusuale, commistione tra il controllo di gestione e la valutazione dei dirigenti, tanto che il primo si avvale ampiamente dei dati operativi forniti dai Responsabili dei servizi, mentre il giudizio formulato su di essi è frutto della rielaborazione di un apposito report approntato dall'Ufficio di controllo di gestione. Quest'ultimo, grazie ai dati forniti ogni quattro mesi dai dirigenti, non solo ne valuta l'azione amministrativa, ma acquisisce gli elementi relativi a tutti i servizi, rispetto agli obiettivi di PEG e alla Relazione previsionale e programmatica. È proprio questo monitoraggio periodico di dati che consente di verificare il raggiungimento degli obiettivi e di segnalare l'insorgenza di eventuali criticità e scostamenti.

Il dato positivo del Comune di Scandicci è che il Servizio di controllo interno utilizza le informazioni contabili per rilevare costi, ricavi e variazioni patrimoniali e le informazioni extracontabili per monitorare i risultati e costruire gli indicatori.²⁴⁸

La valutazione dei dirigenti è esercitata nei Comuni della Toscana da organi a composizione mista e, tra loro, abbastanza omogenei. A Firenze il Nucleo è composto dal Segretario, dal Direttore generale e da tre professionisti esterni, così come Lucca, Montecatini Terme e Pistoia si avvalgono del Segretario o del Direttore generale, più alcuni esperti esterni. Solo Siena si affida ad una struttura di soli membri esterni.

A Firenze il controllo di valutazione misura le prestazioni e le competenze attraverso un monitoraggio che si articola sui risultati del controllo di gestione, sulle capacità

²⁴⁷ Il referto generale si limita ad analizzare la gestione nel suo complesso, riportando le risultanze finanziarie, economiche e patrimoniali dei singoli settori.

²⁴⁸ Un apprezzamento di eguale genere è stato formulato nei confronti del Comune di Lucca.

manageriali e sulla convergenza tra i comportamenti assunti e i principi fissati dal Regolamento.

A Lucca si tiene conto del grado di raggiungimento degli obiettivi e dello sviluppo ottenuto grazie alle capacità individuali. Il primo aspetto è relazionato dallo stesso dirigente che descrive la realizzazione degli obiettivi di Piano e di PEG e raffronta tra loro l'entità degli indicatori previsti e l'entità di quelli realizzati. Lo sviluppo raggiunto grazie alle capacità personali tiene conto della "leadership", della conoscenza di tecniche specifiche, della capacità di comunicare e lavorare in gruppo, dello spirito d'iniziativa, della spinta alle innovazioni etc. Un'ulteriore ponderazione degli obiettivi, che assumono "pesi" diversi secondo la loro complessità e importanza strategica, consente di migliorare la valutazione finale, modulando l'importo dell'indennità di risultato.

A Pistoia²⁴⁹ il processo valutativo è ispirato ai principi della predefinizione dei parametri di giudizio, della partecipazione del valutato e dell'uso degli esiti del controllo di gestione. La verifica si concentra sia sul rispetto della normativa che sulla coerenza delle scelte con la Relazione previsionale e programmatica. La locale Sezione della Corte ha elogiato l'efficienza della funzione e sottolineato come solo a Pistoia sia stato sperimentato un monitoraggio a campione sulle determinazioni dirigenziali, grazie a griglie di rilevazione approvate dalla Giunta.

Il Nucleo di valutazione di Siena si proponeva, almeno negli intenti, di definire sia le modalità di monitoraggio delle performances che i parametri di valutazione delle prestazioni e gli indici di livello delle stesse. Sennonché, nei fatti, sono stati solo assegnati dei punteggi basati su valutazioni generalissime, quali la peculiarità della prestazione, la visione strategica e le finalità dell'Ente. Inoltre, secondo la sezione di controllo, questi aspetti non sono neppure collegati a criteri di misurazione oggettivi e predeterminati.

La valutazione dei dirigenti del Comune di Capannori è ispirata ai medesimi criteri adottati dal Comune di Pistoia e già indicati come predefinizione dei parametri, partecipazione al giudizio del valutato e utilizzo degli esiti del controllo di gestione. Costituiscono ulteriori fattori di valutazione il raggiungimento degli obiettivi, il comportamento organizzativo, il rispetto delle regole, la promozione del cambiamento etc.

La Sezione di controllo di Firenze ha espresso un giudizio favorevole perché i giudizi sui dirigenti di Capannori individua con esattezza i fattori di "pesatura" degli obiettivi, consentendo di possedere preventivamente criteri ben definiti per la valutazione delle posizioni dei responsabili.

Non si hanno, invece, informazioni sufficienti dal Comune di Montecatini Terme che, al momento, si avvale di un apposito "Nucleo", ma che prevede di insediare un sistema

²⁴⁹ Situazione pressoché identica si registra a Capannori.

integrato, composto dal Segretario e tre membri esterni e destinato ad occuparsi di tutti i controlli interni.

La valutazione dei dirigenti sperimentata nel comune di Piombino s'incetra sulla capacità di conseguire gli obiettivi e di utilizzare al meglio le risorse, sulle competenze organizzative e direzionali e sulla propensione verso processi di innovazione e di apprendimento. La procedura scelta per attribuire i punteggi ha dimostrato la validità dei criteri assunti, con la conseguenza di una notevolissima serietà nell'apprezzamento delle performances. Tutto questo ha indotto la Sezione di controllo per la Toscana a ritenere che Piombino abbia posto in essere nella valutazione dei dirigenti una fattispecie di eccellenza, perfettamente aderente alle prescrizioni del Legislatore e non facilmente riscontrabile in altre realtà territoriali.

A Scandicci vige una duplice tipologia di valutazione. La prima verifica l'applicazione dei contratti collettivi e si articola in giudizi di fatto sui risultati e giudizi di valore sulle competenze. In questo modo gli obiettivi strategici, classificati per complessità, articolazione e grado di raggiungimento, permettono di valutare la qualità delle prestazioni, tenendo anche conto dell'apporto personale e delle capacità organizzative, gestionali, direttive e di comunicazione. Il secondo tipo di valutazione, attraverso il monitoraggio del PEG si esprime sul raggiungimento dei risultati a fronte degli obiettivi prefissati. Come costatato in sede di esame del controllo di gestione, anche in questo caso emerge nettamente la commistione tra i due tipi di controllo interno. Una iniziale proposta di valutazione dei responsabili viene infatti redatta dall'organo preposto al controllo di gestione e sottoposta ad un "Comitato ristretto" di composizione dirigenziale che la rielabora e trasferisce al "Nucleo" che ne assume la validazione definitiva.

Il controllo strategico non è attivato a Siena e a Montecatini Terme, mentre a Lucca sarebbe ancora in fase di progettazione, con la devoluzione del relativo incarico a un Dirigente. In effetti anche altre località registrano la sussistenza di questo tipo di controllo, ma in uno stato tutto germinale. A Capannori è il Direttore generale a esercitare il monitoraggio dello stato di attuazione dei programmi. Nel Comune di Pistoia la funzione è allo stato iniziale, limitandosi a registrare gli scostamenti tra previsioni e risorse, come del resto a Piombino dove, in assenza dell'istituzione di un organismo ad hoc, è la Giunta a farsi carico di monitorare il grado di realizzazione degli obiettivi strategici.

Diversamente, nei Comuni di Firenze e Scandicci il controllo strategico ha maturato esperienze di un certo significato. Firenze si avvale della stessa struttura che opera il controllo di gestione e, anche se non è ben sviluppato, è in grado di pronunciarsi sull'adeguatezza delle risorse impiegate e di comparare i costi alla quantità e qualità dei servizi.

UMBRIA

I referti sulla sana gestione finanziaria e sul funzionamento dei controlli interni dei Comuni dell'Umbria, messi a punto dalla locale Sezione della Corte di conti, hanno riguardato, per la gestione 2006, le località di Deruta ab.8.825, Foligno ab.55.645 e Narni ab.20.296, mentre per l'esercizio 2007 si sono incentrati su Trevi ab.8.153 e Lisciano Niccone ab.656.

Nel comune di Trevi il controllo di gestione e la valutazione dei dirigenti sono svolti, in convenzione con altri sei Comuni, da due "Nuclei" che rispondono esclusivamente ai Sindaci e che si compongono, l'uno di sei funzionari di altrettanti Comuni aderenti, scelti dalla Conferenza dei Sindaci e nominati dal Comune capofila (Montefalco) e l'altro, composto da due Segretari, scelti dai Comuni in convenzione con il medesimo procedimento.²⁵⁰ Entrambi gli organismi si avvalgono della consulenza di un membro esterno, esperto sia nel controllo di gestione che nella valutazione dei Dirigenti. I due controlli, benché adeguati nell'articolazione funzionale e negli intenti operativi, in realtà, per la Sezione della Corte di Perugia, si dimostrano tutt'altro che incisivi, nel senso che gli adempimenti formali prevalgono sul concreto intento di rimuovere le disfunzioni gestionali.²⁵¹ Il Nucleo di valutazione si avvale del supporto di conoscenze del Direttore Generale e del Segretario di ciascun Ente aderente alla convenzione.

Il piccolo Comune di Lisciano Niccone non ha attivato il controllo di gestione, previsto sia dallo Statuto che dal Regolamento Uffici e Servizi. Il giudizio sui responsabili è svolto tramite l'adesione al Servizio associato della Comunità Montana "Alto Tevere Umbro" che annovera, tra i suoi compiti, anche quelli di un Nucleo interno di valutazione.²⁵² La valutazione è svolta alla stregua del contratto collettivo vigente e si pone lo scopo di monitorare il grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali. La Sezione di controllo per l'Umbria, ritenendo che l'Ente si limiti ad esprimere sui propri responsabili un giudizio assolutamente generico, lo ha esortato ad approntare un sistema che soddisfi realmente alle finalità di cui all'art.147 bis del TUEL.

Anche nel Comune di Deruta, benché previsto, il controllo di gestione non è stato attivato, mentre è stato approntato dalla Giunta il referto di cui all'art.198 bis del TUEL. Esso risulta simile al documento che l'Esecutivo allega al Rendiconto in base all'art. 151, comma 6 del Testo Unico, non adempiendo così né alle modalità, né alle finalità proprie del controllo di gestione.

Anche qui la valutazione delle prestazioni è avvenuta in forma associata, grazie ad un apposito Nucleo, integrato da tre membri esterni in qualità di esperti²⁵³ che, purtroppo, non

²⁵⁰ I Comuni aderenti sono, oltre Trevi, Giano dell'Umbria, Castel Ritaldi, Bevagna, Montefalco, Gualdo Cattaneo e Spello.

²⁵¹ Il Regolamento del Comune di Trevi, in realtà, prevede l'analisi del P.D.O. suddivisa per aree o servizi, l'elaborazione degli indicatori, la rilevazione di costi, proventi e risultati dei servizi, nonché dei procedimenti non portati a termine.

²⁵² Aderiscono all'associazione in convenzione i Comuni di S.Giustino, Cisterna, Pietralunga e S.Maria Tiberina.

²⁵³ Gli altri due Enti facenti parte della convenzione sono Marciano e S.Venanzo.

solo ha cessato la sua attività, ma ha anche lasciato al Comune di Deruta l'incombenza di recuperare dal Comune capofila i compensi inutilmente versati.²⁵⁴

Nel Comune di Foligno, il più popoloso degli esaminati, la struttura che svolge il controllo di gestione esercita anche la valutazione dei dirigenti. L'Ufficio che svolge le sole verifiche di gestione è insediato presso la Direzione Generale, con la collaborazione del Settore Ragioneria e opera in base agli obiettivi del PEG e del PDO. Le informazioni sono assunte dai vari Servizi e dalle Banche dati dell'Ente, anche se poi, per l'elaborazione delle stesse, non esiste un apposito software. La verifica dei risultati raggiunti e da raggiungere utilizza sia i dati contabili, tratti dalla contabilità finanziaria che quelli extracontabili che sono tratti dai risultati sintetici dei vari processi organizzativi. La particolarità del comune di Foligno è che esso svolge anche un monitoraggio su dati di bilancio, visto che sia gli uffici Finanziari che il Nucleo di valutazione operano delle verifiche contabili dei vari settori che poi hanno bisogno di essere supportate dai reports messi a punto dal servizio di controllo interno. Non essendo approntata la contabilità analitica, non è neanche possibile il monitoraggio dei costi.

Il Nucleo di valutazione opera sulla base di due parametri essenziali, che sono lo stato di attuazione degli obiettivi assegnati e le capacità manageriali.²⁵⁵ I fattori di valutazione inerenti alla capacità manageriale sono la propositività, la gestione delle risorse umane, la gestione economica ed organizzativa, l'autonomia, la decisionalità, la propensione al risultato, la flessibilità, l'attenzione alla qualità, l'innovazione e le relazioni esterne. Per l'apprezzamento dello stato di raggiungimento degli obiettivi si acquisiscono i risultati del controllo di gestione, mentre gli elementi relativi alla capacità manageriale vengono assunti dai vari servizi. L'assenza del controllo strategico è stata rilevata dalla Sezione della Corte dei conti che ha anche auspicato sia l'informatizzazione delle fonti che la possibilità di compiere rilevazioni economiche di tipo analitico, in grado di effettuare il monitoraggio dei costi.

La situazione del controllo di gestione presso il Comune di Narni è fortemente critica, visto che, nonostante la funzione sia prevista da più Regolamenti interni, al momento, non risulta funzionante alcuna struttura appositamente dedicata. La funzione dovrebbe essere esercitata da un autonomo servizio di controllo interno, denominato "Nucleo di valutazione", e lavorare con la collaborazione dell'Area "Servizi finanziari". In realtà l'organismo ha cessato di svolgere i suoi compiti allorché l'Amministrazione ha ritenuto che il suo apporto non fosse determinante.²⁵⁶ La Sezione della Corte di Perugia ha, ovviamente, polemizzato con questa scelta, visto che, essendo gli Enti Locali autorizzati ad organizzare i controlli interni anche in deroga ai principi del D.Lgs.286/1999, il Comune avrebbe potuto evitare di sopprimere il

²⁵⁴ Il comune di Marciano ha provveduto alla restituzione delle quote dopo un rilievo della Corte che ha anche esortato il comune di Deruta a ripristinare il funzionamento del sistema di controlli.

²⁵⁵ Un ulteriore fattore consistente nelle schede di autovalutazione è stato sostituito dalla valutazione espressa dalla Giunta.

²⁵⁶ Ciò è avvenuto nel 2002.

servizio, ancorché deficitario, istituendo, semplicemente, altre forme di verifica destinate a collaborare con il suddetto "Nucleo".²⁵⁷ Il Comune ha però trasmesso una relazione sui controlli interni, illustrativa dei compiti svolti dal controllo di gestione, prima grazie al cessato organismo e poi tramite l' "Area Servizi finanziari", attivata ai sensi dell'art.196 e ss. del D.Lgs.267/2000. Sembrerebbe che L'Ente intenda dimostrare come, pur in assenza di una struttura ad hoc, il controllo di gestione abbia perseguito le sue finalità. In particolare la Comunità di Narni riferisce di essere suddivisa in centri di responsabilità, corrispondenti alle varie Aree amministrative, coincidenti con i centri di costo. Essa si avvale di un PDO che analizza gli obiettivi assegnati ai Responsabili, illustrando i singoli compiti svolti dai centri di responsabilità. Lo stato di attuazione degli obiettivi di PEG viene verificato annualmente, in sede di assunzione della delibera sul controllo degli equilibri finanziari. Lo stato di raggiungimento degli obiettivi è verificato, invece, al momento dell'approvazione del Rendiconto e, sulla base dello stesso, l'Ente procede alla valutazione dei Dirigenti. Quest'ultima, dalla soppressione del citato "Nucleo", è effettuata dalla Giunta che ne riferisce al Consiglio, in base alle risultanze del controllo di gestione.

Il controllo strategico non è stato istituito, anche se la relazione illustrativa di cui sopra rammenta che gli organismi politici hanno votato le c.d. "linee programmatiche di mandato" che, a loro volta, fissano i punti chiave della Relazione previsionale e programmatica. Il controllo strategico avrebbe così gli strumenti per verificare la realizzazione del progetto politico, in termini di attuazione della missione affidata e di valutazione dell'adeguatezza dei mezzi utilizzati, alla luce degli obiettivi strategici delineati nel principale atto di programmazione.

ABRUZZO

Nel corso del 2008 la Sezione regionale per l'Abruzzo ha adottato quarantasei Delibere, aventi ad oggetto l'approvazione di altrettante relazioni relative alle indagini svolte sulla sana gestione finanziaria delle relative località. La particolarità più evidente dei numerosi Comuni esaminati è che solo quello di Pescara ab. 311.896 appartiene alla IX classe, mentre gli altri sono Enti piccoli e piccolissimi che non superano la seconda classe (mediamente non più di 2000 abitanti). La scelta operata dalla Sezione di controllo per l'Abruzzo ha dimostrato chiaramente come in Enti di piccole dimensioni, con un organico municipale tra i cinque e i dieci dipendenti, sia pressoché impossibile ottemperare alla normativa sull'insediamento dei controlli interni. Intanto va detto che Comuni come Nocciano, Cocullo, Cansano, Goriano Sicoli, Montebello di Bertona, Canestro, Pereto, Gamberane, Barete, Pietranico, Montebello sul Sangro, Civitaluparella, Scanno e Montesilvano non hanno fornito alcuna risposta alle domande inserite nel questionario.

²⁵⁷ Al riguardo la Corte ha osservato che, a fronte della particolare disciplina introdotta per gli Enti Locali dal D.Lgs.286/1999, il Comune di Narni ha omesso di adeguare il proprio Regolamento.

A Penne, Montelapiano, Turrivaligiani, Roccamorice, Bugnara, Palmoli, Molina Aterno, Secinaro, Collarmente, Capestrano, Fallo e Bisegna i controlli di gestione e strategico, benché previsti e talora anche predisposti, non sono stati attivati. A questo gruppo va aggiunto il Comune di Pescasseroli dove, non solo il controllo di gestione e strategico sono in corso di predisposizione, ma anche il controllo di valutazione, benché predisposto, non è ancora applicato. L'Ente si è limitato a svolgere i riscontri sul funzionamento del servizio della TARSU e del servizio degli impianti di risalita, entrambi esternalizzati.²⁵⁸ I due servizi sono controllati sia dall'Ufficio tecnico che dall'Ufficio finanziario, nonché mediante verifiche giornaliere per la TARSU e mediante l'acquisizione periodica dei documenti contabili per gli impianti di risalita. Un altro Comune a vocazione turistica che lascia meravigliati per lo stato d'inadempienza è Montesilvano dove solo in sede di contraddittorio il Comune ha precisato alla competente Sezione della Corte che la valutazione dei dirigenti è di prossima attivazione, mancando solo la nomina dei componenti del "Nucleo".

I Comuni di Roccacasale, Pietranico, S.Giovanni Teatino, Casacanditella, Celano, Carpineto della Nora, Casalbordino, S.Egidio alla Vibrata, Barrea e Giulianova non hanno attivato il controllo di gestione, ancorché questo sia stato quasi sempre previsto dal Regolamento interno e, in qualche caso, anche predisposto. Viceversa essi hanno tutti insediato la valutazione dei dirigenti, ricorrendo, in alcuni casi, ad un apposito Nucleo di valutazione,²⁵⁹ composto da membri esterni ed interni che, a loro volta, per la definizione dei parametri, ricorrono ad un'apposita struttura, anch'essa a composizione mista.²⁶⁰

I Comuni di Pietranico, Celano, S. Egidio a Vibrata e Barrea, hanno affidato la valutazione dei risultati al Segretario/Direttore Generale che si avvalgono, per la definizione dei parametri, nel primo Ente, del Responsabile del Servizio personale e, nel secondo, di un'apposita struttura mista.²⁶¹

Fa storia a sé il Comune di Roccacasale il cui Nucleo di valutazione, dopo circa quattro anni di funzionamento, è rimasto inattivo per il mancato rinnovo dei Consiglieri. A Casacanditella e Carpineto della Nora²⁶² la valutazione è esercitata dalla Giunta che, per la formulazione dei criteri, si avvale, nel primo caso, della struttura destinata a svolgere in futuro anche il controllo di gestione e, nel secondo, di un apposito organismo a composizione mista.

La rilevazione effettuata sul Comune di Pescara ha evidenziato l'attivazione di tutti i controlli interni. Il controllo di gestione effettua il monitoraggio dei programmi approvati con

²⁵⁸ Il servizio degli impianti sciistici è effettuato da una società partecipata.

²⁵⁹ Ciò accade a S. Giovanni a Teatino, Casalbordino e Giulianova.

²⁶⁰ Fa eccezione il Comune di Giulianova che non si avvale di questo ulteriore organismo.

²⁶¹ I parametri utilizzati da Pietranico sono il raggiungimento degli obiettivi e le economie di spesa. Il Comune di S. Egidio a Vibrata non ha risposto esaurientemente sia al questionario che in sede di Adunanza. La Sezione ha disposto un'ulteriore indagine per la cognizione di elementi più approfonditi.

²⁶² Carpineto della Nora ha indicato i propri parametri di riferimento nella posizione della struttura, nella qualità della prestazione individuale e nella valutazione dei risultati.

il P.E.G e con il PDO. L'informatizzazione della funzione consente agli Amministratori e ai Dirigenti sia la consultazione continua dello stato di attuazione degli obiettivi, che l'analisi dei costi dei vari servizi. L'Ente non ha ancora adottato la contabilità economico-analitica, ma è in corso un progetto per l'introduzione del relativo sistema.

La Valutazione dei dirigenti è svolta da un apposito Nucleo formato dal Direttore Generale e da quattro componenti esterni. I criteri adottati sono il raggiungimento degli obiettivi (45%) e i risultati dell'attività svolta (45%), più le condizioni di contesto (10%). Il pari peso attribuito al raggiungimento degli obiettivi e alle capacità manageriali è stato interpretato dalla Sezione di controllo per l'Abruzzo, come una preponderanza degli aspetti discrezionali su quelli obiettivi che dovrebbero invece essere quelli che valorizzano l'assunzione delle responsabilità dirigenziali finalizzate al raggiungimento degli scopi. La Corte ha infatti espressamente ribadito che la prevalenza dei fattori discrezionali sulla misurazione oggettiva dei risultati raggiunti finisce con l'eludere il fondamentale principio della distinzione di ruoli tra autorità politica e funzioni dirigenziali. Il ridotto ricorso a parametri obiettivi può infatti esporre quest'ultime al rischio di veder ridotta la propria sfera d'autonomia.²⁶³

A Pescara, nel 2004, il Nucleo di valutazione (e di supporto del controllo strategico) ha assunto anche quest'ulteriore funzione, redigendo un'apposita Relazione.

MOLISE

La Delibera n. 27/2008, approvata dalla Sezione regionale di controllo per la Regione Molise ha riguardato l'indagine sulla sana gestione dei due piccoli Comuni di Petrella Bifernina e Macchia d'Isernia, selezionati secondo il metodo della campionatura e mediante sorteggio.

Il primo dei due Enti non ha ancora concluso l'iter di implementazione dell'intero sistema dei controlli interni e poiché la sua dimensione demografica (ab. 1.256) non è tale da agevolare, almeno per il controllo di gestione, l'istituzione di una struttura apposita, è prevista l'attivazione di un sistema di convenzione con Enti di dimensione superiore, già dotati di organismi operativi. Nell'attesa, le verifiche di gestione sono state affidate ai responsabili dei servizi che definiscono e formalizzano gli obiettivi, rilevano i risultati effettivamente conseguiti e li raffrontano poi agli obiettivi perseguiti, valutando, così, la validità della programmazione.²⁶⁴

È invece istituita e funzionante la valutazione dei dirigenti che, attraverso l'apposito Nucleo nominato dalla Giunta, svolge un esame completo dell'attività svolta dai responsabili

²⁶³ Va però detto che, in Adunanza, il Direttore Generale si è impegnato a predisporre un nuovo sistema di valutazione, in occasione della redazione del P.E.G.

²⁶⁴ Va detto che, in questo contesto, il referto sul controllo di gestione, da comunicare anche alla Corte dei conti ex art.198 bis del T.U.E.L. non è stato redatto.