



COMUNE DI TIVOLI  
(Provincia di Roma)

NUCLEO DI VALUTAZIONE

**VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI**

**ANNO 2008**

Relazione generale

Il Nucleo nella composizione risultante dalla nomina effettuata con atto di G.C. n. 56 del 3 marzo 2009 procede per la prima volta alla valutazione dei Dirigenti prendendo in esame l'attività svolta dagli stessi nell'anno 2008. Ovviamente i componenti del Nucleo, nominati nel marzo 2009, hanno solo una conoscenza indiretta dei risultati conseguiti dai Dirigenti e delle capacità manageriali manifestate e soprattutto non hanno partecipato alla elaborazione degli obiettivi e alla assegnazione degli stessi ai singoli Dirigenti. Questo costituisce un limite oggettivo, ma non impedisce di poter procedere ad una corretta attività valutativa sulla base della metodologia e del sistema di valutazione previsto dal Regolamento approvato con deliberazione di G. C. n. 310 del 08/08/2002, modificato con deliberazione di G. C. n. 213 del 17/06/2004, applicando in particolare il sistema di valutazione (schede di Reporting e scheda per la Valutazione) previsto dagli articoli 10 e seguenti del Regolamento medesimo, secondo i modelli approvati. Dall'anno 2006 ai Dirigenti è stato richiesto di compilare oltre alla scheda di Reporting anche una scheda per la Valutazione dello stato di attuazione per ogni obiettivo indicato nel P.E.G..

Oltre all'esame delle schede di Report e delle schede di Valutazione dello stato di attuazione per ogni obiettivo il Nucleo completa la propria attività con un colloquio con ciascun Dirigente tendente ad approfondire l'attività di gestione annuale del Settore di competenza (perseguimento degli obiettivi di indirizzo strategico ed ordinario, criticità riscontrate, problematiche emerse, azioni di risoluzione, suggerimenti espressi), le capacità organizzative e di guida dimostrate, l'impiego delle risorse finanziarie assegnate, i comportamenti tenuti, l'andamento qualitativo del servizio in rapporto al grado di soddisfazione dell'utenza.

Altri elementi che offrono strumenti per la valutazione sono i report del controllo di gestione.

La collaborazione avviata nell'anno 2008 con il Comune di Monte Porzio e di La Spezia sul controllo di gestione, l'uso della procedura informatica dagli stessi elaborata, una maggiore attenzione da parte di tutti i Dirigenti ha consentito la definizione degli obiettivi, individuati e assegnati col P.E.G 2008, in termini più precisi e concreti. Agli obiettivi sono stati affiancati indicatori più significativi e rappresentativi dell'attività svolta per poter passare da una valutazione "emozionale" ad una valutazione ancorata su l'analisi di dati quantitativi attendibili. Questo primo anno di gestione ha evidenziato però alcune criticità e alcuni ritardi che dovranno essere affrontati e risolti, ma la strada intrapresa è quella giusta e i risultati non tarderanno a manifestarsi.

Questa collaborazione ha permesso di redigere, per la prima volta, il report infrannuale del controllo di gestione per verificare l'attività svolta dai singoli Dirigenti sulla base degli obiettivi di P.E.G, misurata attraverso l'esame degli indicatori, al 30 giugno 2008. Il report è stato oggetto di presa d'atto da parte della Giunta con deliberazione n. 314 del 15 dicembre 2008.

Purtroppo gli impegni di inizio 2009 hanno ritardato la compilazione del report annuale, che ancora non è disponibile, che avrebbe potuto offrire più completi elementi di verifica oggettiva.

Non è stato invece possibile avere a disposizione, per la valutazione dell'attività svolta nell'anno 2008, il referto del controllo di gestione, redatto dall'Ufficio del Segretario Generale, in quanto, all'inizio della procedura di valutazione, non era stato ancora completato il conto consuntivo e pertanto i dati non erano disponibili.

Per la prima volta è stato invece possibile avere dati oggettivi e misurabili sul raggiungimento degli obiettivi comuni assegnati ai Settori, calcolati sulla base del preconsuntivo. E questo ha consentito una, anche se modesta, differenziazione nell'attribuzione dei punteggi nella valutazione dei Dirigenti.

Come stabilito nella seduta del 24 marzo 2009 il Nucleo, nella composizione risultante dalla deliberazione di G.C. n. 56 del 3 marzo 2009 e come fatto negli anni precedenti, ha ritenuto di dar corso alla procedura di valutazione per l'anno 2008 richiedendo ai Dirigenti di redigere le schede di Reporting e le schede di Valutazione dello stato di attuazione di ciascun obiettivo e ha convocato gli stessi per il colloquio nei giorni 3 aprile 2009, 17 aprile 2009 4 maggio 2009. Il colloquio ha interessato anche l'attività svolta nel 2007.

La procedura si è svolta nel rispetto del Regolamento approvato con deliberazione di G. C. n. 310 del 08.08.2002, modificato con deliberazione di G. C. n. 213 del 17.06.2004, applicando in particolare il sistema di valutazione (schede di Reporting e scheda per la Valutazione) previsto dagli articoli 10 e seguenti del Regolamento medesimo, secondo i modelli approvati. Dall'anno 2006 ai Dirigenti è stato richiesto di compilare oltre alla scheda di reporting anche una scheda per la Valutazione dello stato di attuazione per ogni obiettivo indicato nel P.E.G..

Tutti i Dirigenti hanno compilato la documentazione richiesta.

Il colloquio si è svolto sulla base del seguente schema:

- Risultati più significativi raggiunti
- Difficoltà rilevate nel conseguimento degli stessi
- Proposte operative per il superamento di dette difficoltà
- Suggesti innovativi sui criteri e modalità per la valutazione dei Dirigenti.

La valutazione è stata effettuata principalmente sulla base delle schede di Reporting, di Stato di attuazione dei programmi e sulle risultanze del colloquio, oltre che sulla base della documentazione agli atti dell'Ente (deliberazioni predisposte, pareri resi, determinazioni adottate, provvedimenti e disposizioni organizzative e di gestione del personale, ecc.) e della conoscenza diretta da parte dei componenti del Nucleo.

Il Nucleo ha tenuto nella dovuta considerazione la deliberazione di G. C. n. 195 dell' 8 luglio 2008 di approvazione del P.E.G, ed obiettivi in essa fissati e il report di verifica degli obiettivi del P.E.G. al 30 giugno 2008, approvato con atto di G.C. n. 314 del 15 dicembre 2008.

L'esercizio 2008 per quanto attiene l'attività dei Dirigenti è stato caratterizzato, per il primo semestre, da una intensa attività rivolta a portare a compimento il programma amministrativo della passata consiliatura caratterizzato dalla realizzazione consistenti investimenti in infrastrutture e servizi al fine di dotare il Comune di strutture e attività indispensabili per elevare la qualità della vita e dotarlo di servizi pubblici e privati funzionali ed efficienti, recuperando una grave e annosa situazione di ritardo rispetto ad altre realtà simili alla nostra. Nel secondo semestre, il mancato rispetto dell'obiettivo del patto di stabilità, nell'anno 2007, anche se relativo al solo sub-obiettivo di cassa, e l'irrigidimento delle sanzioni previste dal D.L. 112, convertito nella Legge 133 dell'8 agosto 2008, hanno imposto una inversione di tendenza nella gestione finanziaria complessiva dell'Ente costringendo ad una drastica riduzione dei flussi di spesa rendendoli compatibili nella quantità e nei tempi con i flussi di entrata e conseguentemente ad una consistente azione continua di monitoraggio delle entrate e delle spese al fine di recuperare lo scostamento rispetto agli obiettivi indicati dal patto di stabilità. Questo ha costretto ad una defaticante attività sia nei confronti dei creditori con i quali è stato necessario concordare un piano di rientro sia relativamente all'attività dell'Ente rivolta ad un drastico ridimensionamento dei programmi pur continuando a dare risposte alle esigenze primarie dei cittadini.

Il risultato ottenuto è stato ampiamente positivo perché l'esercizio 2008 è stato chiuso nel rispetto degli obiettivi di patto.

Sulla base della documentazione esaminata e dei colloqui avuti il Nucleo ritiene di formulare la seguente relazione al termine della procedura di valutazione dei Dirigenti del comune di Tivoli confrontandola con le relazioni conclusive elaborate negli anni precedenti.

Con atto di G.C. n. 195 del 8 luglio 2008 fu approvato il P.E.G. per l'esercizio 2008 e furono assegnati gli obiettivi ai Dirigenti sulla base del nuovo programma amministrativo. Furono assegnati n. 3 obiettivi comuni a tutti i Settori collegati alla formazione e gestione dei residui e n 45 obiettivi specifici distinti per Settore.

Come possiamo notare il numero degli obiettivi è stato drasticamente ridotto e la formulazione è stata più precisa e soprattutto gli obiettivi sono stati affiancati da indicatori utili ed indispensabili per avere un indice dell'attività complessiva assegnata al Settore. La mancata redazione del report alla chiusura dell'esercizio non ha consentito completa utilizzazione dei dati raccolti.

Gli obiettivi comuni hanno avuto il seguente conseguimento:

#### Obiettivo n. 1

Riduzione del 10% della percentuale di formazione dei residui attivi delle entrate di competenza della parte corrente rispetto all'anno 2007

Tabella del rapporto percentuale tra i residui attivi e totale entrate correnti degli accertamenti di parte corrente (Titoli 1+2+3 dell'entrata) alla chiusura dell'esercizio 2007. Questa percentuale doveva essere ridotta al termine dell'esercizio 2008.

SETTORI	RESIDUI TITOLO I+II+III	ACCERTAMENTI I+II+III	PERCENTUALE RESIDUI SU ACCERTAMENTI (B/C)	PERCENTUALE RESIDUI SU ACCERTAMENTI 2007	DIFFERENZA (D-E)
I	€ 6.377,36	€ 97.065,51	0,06570	0,42027	-0,35457
II	€ 1.707.289,00	€ 1.722.000,00	0,99146	0,99996	-0,00850
III	€ 3.507.625,34	€ 4.130.257,20	0,84925	0,89075	-0,04150
IV	€ 6.892.671,00	€ 8.902.166,95	0,77427	0,79760	-0,02333
V	€ 52.000,00	€ 135.690,51	0,38323	0,50625	-0,12302
VI	€ 413.312,41	€ 780.194,02	0,52976	0,56135	-0,03159
VII	€ 6.023.255,11	€ 24.434.491,47	0,24651	0,35187	-0,10536
VIII	€ 558.919,52	€ 558.919,52	1,00000	0,98842	0,01158
IX	€ 0,00	€ 0,00	0,00000	0,00000	0,00000
X	€ 0,00	€ 27.757,87	0,00000	0,00143	-0,00143
XI	€ 0,00	€ 0,00	0,00000	0,00000	0,00000

La differenza tra le percentuali preceduta da segno meno indica che l'obiettivo è stato raggiunto.

L'obiettivo è stato raggiunto dai Settori I , II, III, IV, V, VI , VII e X.

Non è stato raggiunto dal Settore VIII

Il Settore IX e la Segreteria Generale non hanno importi a residui significativi.

#### Obiettivo n. 2

Adozione di procedure per la riscossione di almeno il 30 % dell'ammontare dei residui attivi di competenza di ciascun Settore.

Tabella dei residui attivi al termine dell'esercizio 2007 di competenza di ciascun Settore. Ogni settore doveva ridurre del 30% l'ammontare dei residui di propria competenza, esistenti al 31.12.2007.

SETTORI	RESIDUI ATTIVI AL 31.12.2007	RIDUZIONE RESIDUI ATTIVI DEL 30%	RESIDUI ATTIVI RIMASTI DA RISCOUTERE (TITOLI I+II+III)	DIFFERENZA (D-C)
I	€ 357.072,13	€ 249.950,49	€ 261.478,61	€ 11.528,12
II	€ 2.084.061,78	€ 1.458.843,25	€ 1.279.671,78	-€ 179.171,47
III	€ 6.987.632,92	€ 4.891.343,04	€ 5.761.196,12	€ 869.853,08
IV	€ 10.249.366,17	€ 7.174.556,32	€ 5.769.342,99	-€ 1.405.213,33
V	€ 2.243.407,20	€ 1.570.385,04	€ 54.554,73	-€ 1.515.830,31
VI	€ 6.139.619,55	€ 4.297.733,69	€ 4.981.882,75	€ 684.149,06
VII	€ 44.501.210,55	€ 31.150.847,39	€ 32.236.157,31	€ 1.085.309,93
VIII	€ 21.689.501,24	€ 15.182.650,87	€ 20.374.875,16	€ 5.192.224,29
IX	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
X	€ 36.621,86	€ 25.635,30	€ 36.551,86	€ 10.916,56
XI	€ 52.500,00	€ 36.750,00	€ 52.500,00	€ 15.750,00

I valori preceduti da segno meno indicano che l'obiettivo è stato raggiunto.

L'obiettivo è stato raggiunto dai Settori II, IV, V.

Non è stato raggiunto dai Settori I, III, VI, VII, VIII, X e Segreteria Generale

Il Settore IX non ha importi a residui significativi.

#### Obiettivo n. 3

Verifica dei residui attivi e passivi (redazione delle schede per ciascun residuo)

Ogni Settore ha compilato una scheda per ciascun residuo. L'obiettivo era di verificare almeno il 30% dei residui attivi e passivi. L'obiettivo è stato raggiunto da tutti i settori, anche se si è limitato ad una verifica solo formale in assenza di azioni idonee alla riscossione dei residui attivi e alla rideterminazione di quelli passivi.

Per gli obiettivi specifici ogni Dirigente ha compilato una scheda di valutazione dello stato di attuazione di ciascun obiettivo.

Dall'esame delle schede predisposte da ciascun Dirigente emerge che gli obiettivi specifici assegnati a ciascun Settore sono stati in linea di massima conseguiti e nei casi in cui questo non è avvenuto, sono state date ampie giustificazioni sui motivi che hanno impedito la completa attuazione dell'obiettivo. Pur essendo stata migliorata la formulazione degli obiettivi e l'individuazione degli indicatori, l'assenza del report a fine esercizio e la mancata concertazione nella scelta degli obiettivi hanno consigliato anche per l'anno 2008 di attribuire in modo non molto differenziato tra i Dirigenti il punteggio relativo ai risultati conseguiti relativamente al criterio delle capacità realizzative per sottolineare che nonostante le difficoltà evidenziate, nel complesso, l'attività dell'Ente ha conseguito risultati apprezzabili, unanimemente riconosciuti dagli Amministratori e dalla maggioranza dei cittadini-utenti, anche grazie all'impegno e alla professionalità dimostrata da tutti i Dirigenti.

Come nelle relazioni degli anni passati maggiore attenzione è stata posta dal Nucleo relativamente all'esame ed alla valutazione delle restanti criteri che caratterizzano le capacità gestionale dei Dirigenti ed in questo caso sono stati attribuiti punteggi differenziati sulla base della documentazione prodotta e di quanto è emerso dal colloquio.

In considerazione anche del fatto che il Nucleo, nella nuova composizione, ha ritenuto di unificare in un unico colloquio la valutazione per l'anno 2007 e per l'anno 2008 i rilievi e i suggerimenti sui due esercizi sono quasi coincidenti.

Si rileva una scarsa attenzione sia agli aspetti economico finanziari sia agli adempimenti relativi alla gestione del personale (in particolare nell'attività di valutazione e di distribuzione di incentivi premiali) entrambi considerati variabili indipendenti da gestire da parte di "specialisti", Dirigente servizi finanziari e Dirigente dei servizi del personale, e non come risorse indispensabili di cui ciascun Dirigente è responsabile e che influenzano il raggiungimento degli obiettivi, anzi lo condizionano. Un Dirigente manager deve saper gestire le risorse umane e finanziarie che gli vengono affidate in modo che siano valorizzate e che portino frutto e non che vengano solo protette e conservate. Serve un po' più di coraggio, di inventiva e di saper andare contro corrente.

Altro dato emerso evidente dai colloqui e dall'esame degli atti è l'assenza di uno spirito di integrazione tra i vari Settori e soprattutto di una consapevolezza dell'importanza strategica del lavoro di squadra che consenta non solo di affrontare e risolvere insieme i problemi comuni, ma anche di creare un clima di collaborazione attiva che sostenga il lavoro di tutti. Uno spirito di collaborazione che nasce dal rispetto del lavoro di ciascuno e si alimenta non solo con gli incontri e le conferenze di servizio, ma con la disponibilità e la comprensione.

Si conferma la scarsa attenzione, come già rilevato nelle relazioni relative ai precedenti anni, dimostrata ad attività di verifica del livello di gradimento dei servizi resi da parte di ciascun Settore, sia a livello interno che esterno all'Ente. La migliore verifica dell'operato del Dirigente è costituita dal livello di soddisfazione dell'utenza interna ed esterna cui i servizi sono rivolti, verificata con metodi obiettivi.

Nel complesso quello che manca è una mentalità e cultura programmatica che si evidenzia soprattutto nella scarsa importanza che viene data alla redazione della scheda di Reporting, allo stesso colloquio di valutazione e a tutte quelle richieste di dati statistici, come il Conto annuale e la Relazione al conto, che richiedono una fatica inumana per completare le rilevazioni. Tutte quelle iniziative, timidamente introdotte nella Pubblica Amministrazione e anche nel nostro Comune, che tendono ad una verifica oggettiva dei risultati raggiunti sono ritenute un peso e sono vissute come un'inutile perdita di tempo. Invece la riflessione guidata e ragionata sui risultati raggiunti e sulle difficoltà incontrate è uno strumento indispensabile per l'attività di direzione delle risorse umane, in una visione dinamica di verifica delle attività e delle prestazioni della intera struttura cui è preposto il Dirigente, tesa alla rimodulazione delle strategie, volte al raggiungimento degli obiettivi prefissati per l'ottimizzazione dei servizi resi.

L'evidenziazione di queste criticità, come ribadito anche nelle relazioni relative agli altri esercizi, non vuole diminuire un giudizio sostanzialmente più che positivo sulla valutazione dei risultati raggiunti e delle capacità manageriali dimostrate dai Dirigenti dell'Ente. L'attività svolta nell'anno 2008 è stata, sia da un punto di vista qualitativo che quantitativo, veramente enorme, soprattutto nella programmazione e gestione dei lavori pubblici, nei servizi culturali e sociali e nella programmazione urbanistica e soprattutto nella

gestione razionale delle limitate risorse finanziarie, unanimemente riconosciuta dagli amministratori e dalla maggioranza dei cittadini-utenti.

Sulla scorta delle osservazioni sopra formulate si conferma, in una visione d'insieme, la valutazione complessivamente positiva dell'attività dirigenziale, senza marcate differenziazioni di rilievo.

Non sono da segnalare comportamenti di mancato raggiungimento degli obiettivi assegnati, né di responsabilità gravi.

Al termine delle operazioni di valutazione, è stata quindi redatta, per ciascun Dirigente, la Scheda di valutazione, secondo il modello previsto. Le schede saranno consegnate ai Dirigenti medesimi e quindi, sottoposte al giudizio finale del Sindaco, secondo le modalità e procedure definite dall'articolo 11 del vigente Regolamento.

Il Presidente  
dr. Luciano Guidotti

I Componenti  
avv Luca Agliocchi

dr. Davide Conti

dr Stefano Galliani