



COMUNE DI PISA

ORGANISMO DI VALUTAZIONE

VERBALE del 01.06.2016

Oggetto: **valutazione performance dirigenziali anno 2015**

L'OdV ha concluso le valutazioni inerenti le performance dirigenziali relative all'anno 2015 dopo aver tenuto in contraddittorio, i colloqui con i dirigenti, nei gg. 13 e 20 maggio u.s.

Per lo svolgimento della propria attività l'OdV si è attenuto ai seguenti atti deliberativi:

- Delibera G.C. n. 154 del 10.11.2015 "Approvazione del piano performance"
- Delibera G.C. n.118 del 20.07.2011 "Regolamento in materia di produttività";
- Delibera G.C. n. 120 del 27.7.2011 "Interventi correttivi del governo al D.Lgs "Brunetta" – provvedimenti consequenziali";
- Delibera GC n.127 del 17.07.2012 "Modifica dei criteri di corrispondenza incentivo/performance dei dirigenti, delle posizioni organizzative e dei dipendenti.

Gli atti che si sono susseguiti relativi al nuovo assetto organizzativo dell'Ente sono stati i seguenti:

- Con deliberazione GC n. 153 del 04.11.2014 è stata approvata la nuova macrostruttura ed il nuovo funzionigramma:
- Con deliberazione GC n. 6 del 29.01.2015 è stato aggiornato e approvato il funzionigramma e l'organigramma di cui alla precedente delibera G.C. N. 153/2014;
- Con deliberazione GC n. 16 del 24.2.2015 ad oggetto "Pesatura posizioni dirigenziali a seguito della nuova struttura organizzativa dell'Ente" sono state effettuate alcune modifiche al funzionigramma di cui alla delibera GC n. 6/2015.

Il Sindaco ha attribuito i nuovi incarichi dirigenziali (atto n. 45/2015) e la nuova macrostruttura è diventata operativa dal 1 maggio 2015.

In virtù di questi cambiamenti organizzativi, il processo di programmazione ha inevitabilmente subito un ritardo prolungando i tempi di approvazione del Peg/Piano performance

Con deliberazione GC n.194 del 30.12.2014 ad oggetto "Pianificazione triennale degli obiettivi 2015- 2017" venivano approvati gli obiettivi triennali e gli adempimenti prioritari relativi all'attività ordinaria individuati dall'Amministrazione che sono confluiti nel successivo Peg adottato a seguito dei nuovi incarichi dirigenziali.

Infine, con deliberazione GC n. 108 del 01.09.2015 è stato approvato il PEG ed il Piano Performance 2015 composto, oltre dal repertorio delle attività, dal personale assegnato alle direzioni e dagli immobili, dagli obiettivi di risultato (la cui definizione è scaturita da un

processo di condivisione dei dirigenti con gli assessori competenti in coerenza con gli obiettivi triennali di cui alla deliberazione GC 194/2014); dagli obiettivi di struttura (che comprendono gli obiettivi di dematerializzazione, anticorruzione e trasparenza; e dagli obiettivi comportamentali.

La pesatura degli obiettivi di risultato assegnati ai responsabili delle strutture è stata approvata con delibera di GC n. 133 del 09.10.2015, previa validazione da parte dell'Organismo di Valutazione.

Con provvedimento della DD-12 n. 1130 del 15.10.2015 è stato aggiornato il repertorio delle attività assegnate alle strutture comunali alla data del 15.10.2015 al fine di renderlo funzionale alla nuova classificazione della spesa per missioni e programmi definita dalla normativa per l'elaborazione del DUP

Infine, con deliberazione G.C n. 154 del 10.11.2015 è stato modificato il PEG relativamente ad alcuni obiettivi ed attività ed aggiornato l'organigramma e il funzionigramma relativi alle strutture comunali.

Considerato il nuovo assetto organizzativo relativo all'anno 2015, il Piano Performance specifica in dettaglio il periodo della valenza temporale riferita all'assegnazione degli obiettivi su cui si è poi basata la valutazione delle performance dell'anno 2015.

Nello specifico, per il periodo gennaio-aprile 2015, sono stati assegnati ai dirigenti obiettivi di risultato, obiettivi di struttura e comportamenti organizzativi che non si sono differenziati per direzione.

La valutazione dei dirigenti per il periodo gennaio-aprile 2015 si è basata sulla vecchia macrostruttura, in applicazione del sistema di performance adottato fino a tutto il 2014.

Gli obiettivi uguali a tutte le direzioni, approvati con la delibera GC n 108/2015 –all. 2 (e sui quali i dirigenti sono stati valutati per il primo quadrimestre dell'anno 2015) sono stati i seguenti:

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI	35 %	1. Gestione delle risorse umane 2. Gestione delle risorse finanziarie - strumentali 3. Controlli interni 4. Controllo dei contratti di servizio 5. Sicurezza sui luoghi di lavoro
OBIETTIVI DI RISULTATO	25 %	1. Adempimenti connessi alla normativa sull'anticorruzione 2. Adempimenti connessi alla normativa sulla trasparenza
OBIETTIVI DI STRUTTURA	10 % 30 %	INDICATORI DI PERFORMANCE OBIETTIVI propri di ogni Direzione

Per il periodo gennaio-aprile, facendo riferimento alla vecchia macrostruttura, il processo valutativo, ha ricompreso i dirigenti che hanno poi cessato la loro attività dal maggio 2015. Nello specifico i dirigenti: Massimo Bortoluzzi e Francesco Sardo.

(Per i dirigenti Stefania Cantisani e Antonio Grasso che hanno cessato la loro attività lavorativa dal 1 febbraio 2015, non è stato possibile effettuare alcun processo valutativo, vista la esiguità del periodo lavorativo svolto nell'anno 2015)

Per il periodo maggio-dicembre (a seguito della nuova macrostruttura), invece, gli obiettivi assegnati alla responsabilità di ogni singolo dirigente sono stati declinati in: obiettivi di risultato, obiettivi di struttura, obiettivi comportamentali e sono stati opportunamente pesati.

In particolare gli **obiettivi di struttura** sono stati i seguenti:

- Obiettivi di dematerializzazione, ai quali hanno corrisposto diversi progetti che hanno coinvolto le Direzioni in modo differenziato;
- Obiettivi derivanti dal Piano anticorruzione 2015: sulla base della deliberazione GC 24 del 13.3.2015, il Segretario Generale ha individuato specifici adempimenti di cui alla Determinazione n. 278 del 16.3.2015;
- Obiettivi sui procedimenti amministrativi.

Le tre tipologie di obiettivi di struttura sono stati pesati in modo differenziato coerentemente al grado di coinvolgimento di ogni singola direzione.

Alcuni degli obiettivi di struttura trasversali alle Direzioni sono collegati all'integrazione delle risorse del Contratto decentrato 2015 ai sensi dell'art. 15, comma 2 e altri, oltre a parte degli obiettivi di risultato, sono collegati all'aumento delle risorse del Contratto decentrato 2015 ai sensi dell'art. 15 comma 5 CCNL.

Per l'anno 2015, così come approvato dal piano performance, l'incidenza percentuale dei tre ambiti, per il periodo maggio-dicembre, è la seguente:

Per dirigenti

COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI*	30%
OBIETTIVI DI RISULTATO	38%
OBIETTIVI DI STRUTTURA	32%

**Per i Comportamenti organizzativi il processo di valutazione si è basato su:*

- i comportamenti valutativi (5 punti)
- i comportamenti organizzativi – valutazione a 360° (5 punti)
- i comportamenti organizzativi dirigenziali (20 punti)

E' possibile erogare il risultato se:

$$[\text{obiettivi risultato}] + [\text{comportamenti organizzativi}] + [\text{obiettivi struttura}] \geq 60\%$$

A conclusione del processo valutativo, l'OdV ha stilato un elenco riportante le risultanze delle performance di tutti i dirigenti nonché le schede individuali di ognuno ove sono trascritti nel dettaglio i risultati ottenuti in percentuale per ogni obiettivo assegnato e la percentuale di risultato finale.

L'iter seguito dall'OdV è stato il seguente:

In conformità al Regolamento Integrato sulla Valutazione, considerato che il processo di programmazione 2015 ha visto l'assegnazione degli obiettivi distinti in due periodi (corrispondenti al primo quadrimestre dell'anno ed ai successivi otto mesi conclusivi), sono stati richiesti ai dirigenti, in data 21.12.2015 prot. N. 88522 e 9.2.15 prot. N. 10317 i report direzionali con uno scadenziario ben preciso per ogni tipologia di obiettivo.

A seguito di esplicita richiesta, da parte di dirigenti, Il Segretario Generale/Presidente dell'OdV ha acconsentito (con nota del 18.02.2015 prot. N. 13326) che i report venissero trasmessi a consuntivo, entro il termine del 1 marzo (quelli con scadenza 20 febbraio) e 25 marzo (quelli con scadenza 15 marzo), con allegata la documentazione di supporto, allo scopo di poter verificare le attività svolte.

I report pervenuti sono stati poi esaminati con procedura collegiale dai componenti dell'OdV. Per il primo anno inoltre si sono utilizzati i dati provenienti dalla rilevazione annuale della customer satisfaction e del benessere organizzativo, che hanno contribuito alla

valutazione dei “Comportamenti organizzativi”.

L’OdV ha poi incontrato individualmente ogni dirigente per l’esame in contraddittorio delle attività svolte. Gli incontri si sono tenuti nei giorni 13 e 20 maggio 2016.

A tal fine si rileva che il dr. Sardo, ha consegnato il report solo in data 16 maggio e non si è presentato al colloquio nella data stabilita (per malattia). L’OdV, in ogni caso, ha deciso di valutarne la performance (per i 4 mesi di competenza) ritenendo però di non risentirlo in contraddittorio visti i tempi abbondantemente scaduti.

Per l’anno 2015 in considerazione della suddivisione nei due periodi (primi 4 mesi e successivi 8 mesi) della valutazione, l’OdV, ha distinto le risultanze del giudizio valutativo nei due periodi di riferimento ed è stata calcolata la parametrizzazione sulle percentuali di attribuzione del risultato di entrambi i periodi, addivenendo alla risultanza finale del giudizio complessivamente attribuito alle prestazioni dirigenziali.

L’OdV, collegialmente, dopo approfondita discussione e seguendo l’iter sopra descritto, ha elaborato la definitiva graduatoria relativa all’anno 2015 che si allega al presente verbale formandone parte integrante e sostanziale.

L’attività di valutazione impone sempre una misurazione sia quantitativa che qualitativa. La misurazione qualitativa implica una valutazione delle performance lavorative che è sicuramente più difficile da determinare in maniera accurata e obiettiva, ma che comunque, specie in contesti complessi, è ineludibile. Come è già avvenuto nelle precedenti valutazioni annuali, anche quest’anno la valutazione qualitativa degli obiettivi dirigenziali è stata una parte affatto marginale dell’attività condotta da questo OdV.

Anche per l’anno valutativo 2015 è da stigmatizzare la troppa numerosità degli obiettivi per la gran parte di carattere non prettamente strategico e sfidante, a cui fa da contraltare, nella maggior parte dei casi, una stringata definizione degli indicatori di risultato, spesso individuati in maniera eccessivamente formale (es. presentazione di una relazione alla GM). La numerosità degli obiettivi, la ripartizione in diversi periodi dell’anno, il superamento del mero dato formale (quando lo stesso era poco significativo) hanno imposto a questo OdV un uso maggiormente ponderato della valutazione qualitativa e dell’apprezzamento dei comportamenti organizzativi agiti dai dirigenti del Comune.

L’Organismo ha riscontrato per l’anno 2015, un peggioramento qualitativo nella redazione dei report consuntivi richiesti ed inoltrati dai dirigenti, nonché una superficiale attenzione alle richieste formulate da questo OdV nell’ambito della individuazione dei dati e delle informazioni significative per la dimostrazione del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, di tal rilevanza da tenerne in debita considerazione nell’ambito del parametro valutativo riservato all’apprezzamento dei comportamenti organizzativi agiti dai dirigenti dell’Ente.

In particolare, per quanto attiene alla valutazione dei comportamenti organizzativi, l’OdV ha operato tale valutazione sia in relazione a parametri/indicatori oggettivi (così come definiti nel piano performance), sia in relazione a parametri/indicatori più discrezionali.

Si ritiene che le “competenze” dei singoli dirigenti, in particolare il loro stile di management, siano fortemente capaci di influenzare il clima organizzativo interno e rappresentino il valore reale dell’organizzazione determinando la continuità della performance nel tempo: la performance individuale si esprime anche attraverso un complesso di “condotte comportamentali” che producono effetti non immediatamente quantificabili in termini di risultati (ad esempio: la disponibilità al cambiamento, la collaborazione fra colleghi, la trasversalità nell’agire ecc...). Quanto sopra porta da un criterio di valutazione connotato da una natura discrezionale che va ad integrare la valutazione oggettiva dei risultati riferita ai

comportamenti. In tale ambito hanno avuto la necessaria rilevanza le opinioni trasmesse sui singoli dirigenti per le vie brevi dal vertice politico, responsabile ultimo dell'orientamento strategico dell'Ente locale

Nello specifico, per la valutazione dei comportamenti dirigenziali riferiti all'anno 2015, il Piano Performance espressamente prevedeva nel periodo maggio –dicembre, la valutazione dei comportamenti organizzativi (a 360°) effettuata dal Segretario Generale e dai collaboratori diretti (PO e Responsabili di Ufficio /UO) così suddivisi:

Comportamenti organizzativi - valutazione a 360°

CHI VALUTA	QUANTO VALE	COSA VALUTA
Segretario Generale	60%	1-Collaborazione all'attività di pianificazione e controllo 2-Promozione e gestione del cambiamento 3-Integrazione e interfunzionalità 4-Rispetto delle regole senza formalismi eccessivi
Collaboratori diretti (P.O. e responsabili di Ufficio/U.O.)	40%	5- Motivazione, guida e sviluppo 6-Clima organizzativo interno

Pur prendendo a riferimento per il periodo maggio-dicembre la valutazione cosiddetta a 360° (che ha contribuito al punteggio totale dei comportamenti organizzativi di ogni dirigente), l'OdV ha comunque effettuato una valutazione della performance comportamentale considerando elementi legati al "modus operandi" di ogni dirigente anche nel periodo gennaio-aprile.

In considerazione di ciò, possono essere stati attribuiti punteggi differenziati nei due periodi di riferimento.

In conclusione quindi: gli indicatori elencati all'interno dei comportamenti organizzativi costituiscono elementi esemplificativi e non esaustivi di valutazione al fine del raggiungimento o meno dell'obiettivo. L'importanza e la complessità dello stesso hanno suggerito, inoltre, una pesatura di tutti gli indicatori inerenti fortemente condizionata da elementi oggettivi e soggettivi sempre riconducibili alla situazione specifica della singola direzione, anche tenuto conto della generale capacità di implementazione delle linee strategiche evidenziate dal vertice politico.

Salvo il caso di sussistenza di chiare evidenze che hanno comportato in pochi casi la differenziazione del punteggio valutativo dei due periodi sulla base delle risultanze temporali degli stessi, sempre con riferimento ai "comportamenti organizzativi", la necessità di modulare in misura più graduale la valutazione ha per quest'anno tratto vantaggio, pur nell'unitarietà della visione, dalla divisione in due periodi del 2015 (quattro mesi ed otto mesi) consentendo in tal modo l'attribuzione di valori "finali" intermedi.

CRITICITA':

In conclusione, questo Organismo ritiene opportuno sintetizzare alcune "criticità" che nel proseguo del sistema di valutazione delle performance dei prossimi anni, potrebbero essere positivamente risolte.

In particolare:

1. **Programmazione:** si raccomanda l'assegnazione ai dirigenti di obiettivi veramente qualificanti e sfidanti, previa opportuna negoziazione, con un preciso dettaglio delle relative fasi e dei conseguenti indicatori.
2. **Sistema complessivo dei controlli:** come è noto, gli Enti Locali vedono la propria attività "monitorata" da un sistema di sei tipologie di controlli 1) il controllo di regolarità amministrativa e contabile; 2) il controllo del permanere degli equilibri finanziari 3) Il controllo di qualità sui servizi erogati; 4) il controllo di gestione; 5) il controllo strategico; 6) Il controllo sulle società partecipate e degli organismi esterni.. Alcuni di questi controlli sono nell'ambito del Comune operativi e funzionali, altri sono da migliorare e potenziare; in particolar luogo, se per quanto attiene la qualità dei servizi erogati, l'OdV ha provveduto in parte all'implementazione della stessa (questionario sulla customer interna), si ritiene che debbano pervenire a livelli di maggiore efficacia le ultime tre categorie di controlli. Difatti, l'attività di indirizzo politico e amministrativo può svolgersi con modalità crescenti di efficacia solo attraverso il completamento e l'implementazione di un sistema di controllo strategico e di gestione orientato al supporto decisionale che qualifichi a tutti i livelli l'azione di governo.
3. **Valutazione del personale non dirigenziale:** persiste un generalizzato tendenziale livellamento verso l'alto con alte percentuali delle valutazioni.
4. **Carenze nel processo di delega all'interno delle singole direzioni:** nell'ambito della valutazione dei comportamenti organizzativi, l'OdV ha preso atto di una carente attuazione del processo di delega delle competenze della dirigenza a favore dei funzionari assegnati con l'inevitabile realizzarsi del fenomeno del "collo di bottiglia", fonte di complicazioni organizzative a livello di efficace ed efficiente gestione amministrativa.
5. **Necessità di un miglior bilanciamento complessivo della macrostruttura:** l'OdV ha anche avuto modo di rilevare un non perfetto bilanciamento delle responsabilità, delle competenze, delle attività e della complessità decisionale fra le singole direzioni; pur prendendo atto che tale disomogeneità è "rilevata" e "corretta" dal sistema di pesatura delle diverse posizioni dirigenziali e dalla loro collocazione in fasce, si suggerisce una riflessione in termini "perequativi" delle competenze di ciascuna direzione a livello di funzionigramma e di responsabilità direzionali+-.

L'Organismo di Valutazione
Dr.ssa Marzia Venturi
Prof Giancarlo Di Stefano
Dr. Luca Del Frate

DIRIGENTE	Valutazione 2015
Nassi Laura	85,73%
Sasetti Claudio	83,75%
Paoli Luigi	82,92%
Aiello Michele	82,82%
Caponi Susanna	80,09%
Franchini Dario	80,05%
Guerrazzi Marco	79,67%
Burchielli Daniela	79,17%
Ballantini Laura	77,50%
Tanini Laura	76,87%
Ballantini Manuela	76,72%
Daole Fabio	75,70%
Bacciardi Giuseppe	70,75%
Bortoluzzi Massimo	70,00%
Berti Gabriele	69,08%
Pescatore Pietro (PM)	66,78%
Berti Gabriele (Ambiente)	63,07%
Pescatore Pietro	62,20%
Sardo Francesco	60,00%

74,89%
SU 19 DIRIGENTI