



COMUNE DI PISA

ORGANISMO DI VALUTAZIONE

VERBALE del 08.06.2017

Oggetto: **Valutazione performance dirigenziali anno 2016**

L'OdV ha concluso le valutazioni inerenti le performance dirigenziali relative all'anno 2016 dopo aver tenuto in contraddittorio, i colloqui con i dirigenti, nei gg.25 e 26 maggio u.s.

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

- Delibera G.C. n. 186 del 02.11.2016 e delibera di G.C n. 204 del 24.11.2016 con cui rispettivamente si approvavano le modifiche e integrazioni al PEG (di cui alla precedente delibera di G.C n. 138/2016) e il Piano Performance 2016 e si pesavano gli obiettivi gli obiettivi 2016
- 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.

Nell'anno 2016 vi sono stati cambiamenti organizzativi a livello di macrostruttura dell'Ente. Le delibere di modifica alla macrostruttura sono state le seguenti:

- delibera di GC n. 64/2016
- delibera di GC n. 81/2016

La nuova struttura organizzativa dell'Ente è diventata operativa dal 1.6.16 e il Sindaco con propri atti in data 26 maggio 2016, ha attribuito e/o integrato gli incarichi dirigenziali sulla base delle suddette modifiche organizzative (incarichi decorrenti dal 1° giugno 2016).

Il processo di programmazione per l'anno 2016 è partito fin dai primi mesi dell'anno, attraverso il processo di concertazione tra dirigenti e assessori, per la puntuale definizione e formalizzazione degli obiettivi di risultato.

Già con la delibera di GC n. 60 del 19.4.16 è stato approvato il Peg con riferimento alla macrostruttura vigente (quindi assegnando gli obiettivi ai responsabili di struttura secondo le direzioni di appartenenza).

Sono stati approvati: gli obiettivi di risultato (derivanti da un processo di condivisione dei dirigenti con gli assessori di riferimento, coerentemente con gli obiettivi della Sezione Operativa (SeO) del Documento Unico di Programmazione 2016-2018 di cui alla deliberazione di C.C. 50 del 30.12.2015; e individuati gli obiettivi di struttura che sono stati poi ulteriormente declinati nei contenuti, nei tempi e in relazione al coinvolgimento di ogni singola direzione comunale;

A seguito delle deliberazioni della Giunta Comunale n. 64 del 19.4.2016 e n. 81 del

12.5.2016, con le quali si è modificato la macrostruttura dell'Ente, si è proceduto con delibera GC n. 98 del 7.6.2016 all'approvazione delle modifiche/integrazioni del P.E.G. 2016 derivanti dalle variazioni strutturali di cui alle suddette delibere di Giunta Comunale 64/2016 e 81/2016; alla declinazione nei contenuti, nei tempi e nella modalità di coinvolgimento di ogni singola direzione comunale degli *obiettivi di struttura* del PEG 2016 per quanto riguarda gli ambiti di dematerializzazione, riprogettazione dei procedimenti amministrativi ed analisi riorganizzativa, rimandando la declinazione nei contenuti, nei tempi e nella modalità di coinvolgimento di ogni singola direzione comunale dell'*obiettivo di struttura* del PEG 2016 inerente gli obiettivi di qualità derivanti dal Piano Anticorruzione ad una successiva deliberazione di Giunta Comunale che ha definito gli interventi 2016 del Piano Anticorruzione.

La delibera GC 98/2016 rimandava a successivo atto la pesatura degli obiettivi *di risultato e di struttura*.

Questo Organismo in data 25.7 2016 si è riunito ed ha collegialmente validato la pesatura degli obiettivi di risultato assegnati ai Responsabili di struttura così come approvati dalla delibera di GC 60/2016, integrata e modificata dalla delibera di GC 98/2016.

Esaminata la documentazione inerente gli obiettivi e prendendo atto che tali obiettivi scaturivano da una "contrattazione" tra dirigenti e assessori, l'OdV ha comunque rilevato che alcuni di essi sono stati formulati in modo generico, con riferimento spesso, ad attività che non sembrano avere caratteristiche di rilevante strategicità e di sfidante realizzazione. L'OdV, quindi nella stesa nota, ha messo in risalto come, il processo valutativo collegato alla programmazione avrebbe potuto avere elementi di criticità perché rischiava di creare un appiattimento in sede di assegnazione dei punteggi di performance.

A seguito poi del monitoraggio degli obiettivi avvenuto a settembre 2016, con delibera n.186 del 2.11.2016, la GC ha proceduto all'aggiornamento e alla modifica dei alcuni obiettivi del PEG.

L'OdV, ha proceduto in data 18.11.2016 alla validazione della pesatura degli obiettivi 2016 così come aggiornati e/o modificati con delibera di G.C n. 186 del 2.11.2016.

A seguito, infatti, della verifica/monitoraggio sull'andamento degli obiettivi di risultato e degli obiettivi di struttura, alcuni obiettivi sono stati modificati e/o revisionati.

L'OdV ha proceduto ad effettuare una nuova pesatura complessiva là dove sono stati aggiunti, eliminati o sostituiti alcuni obiettivi, non ritenendo, invece, di attribuire nuove pesature a quegli obiettivi che hanno subito rimodulazioni solo nelle fasi e/o negli indicatori relativi.

Alla luce di quanto si è verificato nel corso dell'anno 2016, (modifica della macrostruttura dell'Ente che ha modificato e/o integrato gli incarichi ai dirigenti, con la formale attribuzione di diverse funzioni e attività e conseguentemente, con l'approvazione/modifiche/aggiornamento degli obiettivi assegnati agli stessi Dirigenti), il processo di valutazione delle performance 2016 su cui l'OdV ha lavorato, ha fatto espressamente riferimento agli obiettivi assegnati con l'ultima delibera n. 186/2016 integrata dalla delibera di GC 204/2016 (pesatura ob) che riporta nelle schede riepilogative, l'elenco degli obiettivi assegnati ai dirigenti, con esplicito riferimento ai periodi 1.1.16 – 31.5.16 là ove i dirigenti coinvolti nel cambio di macrostruttura avevano obiettivi di competenza. Pertanto, per quei dirigenti che hanno cambiato struttura (e quindi alcuni obiettivi) le fasi sono state inserite nel riepilogo/elenco degli obiettivi il cui peso complessivo risulta essere pari a 100%.

Le Direzioni e i relativi dirigenti coinvolti nei cambiamenti organizzativi dal 1 giugno 2016, sono stati i seguenti:

- da D1 Consiglio Comunale –Partecipazione
a D1 Consiglio Comunale (direz a interim) (P. Pescatore)
- da D4 Protezione civile-Prevenzione-Datore di Lavoro
a D4 Protezione civile (M.Ballantini)
- da D10 Urbanistica-Mobilità-Programmazione OO.PP.
a D10 Pianificazione Urbanistica-Mobilità-Programmazione, monitoraggio rendicontazione OO.PP. –coordinamento delle strutture tecniche (D.Franchini)
- da D18 Attività produttive –Edilizia privata
a D14 Patrimonio-Sport-Prevenzione e Protezione –Datore di lavoro (G. Bacciardi)
- da D 15 Infrastrutture –Verde arredo urbano –Sport
a D15 Infrastrutture –Verde arredo urbano- Edilizia pubblica (F. Daole)
- da D16 (direz a interim) Ambiente e D 17 Pianificazione sovracomunale –politiche della casa
a D16 Piano strutturale di area e pianificazione sovracomunale – Politiche della casa –Ambiente (G. Berti)
- da D18 Edilizia pubblica –Patrimonio
a D14 Attività produttive-edilizia privata- Qualità urbana- Restauro e risanamento conservativo beni di interesse storico e artistico (M. Guerrazzi)

In virtù di questi cambiamenti organizzativi, come sopra accennato, gli obiettivi e l'approvazione del Peg e Piano performance sono stati adottati in vari momenti
Gli obiettivi assegnati alla responsabilità di ogni singolo dirigente sono stati declinati in: obiettivi di risultato, obiettivi di struttura, obiettivi comportamentali, opportunamente pesati.

In particolare gli **obiettivi di struttura** (di cui la piano performance allegato alla delibera di GC 186/2016) sono stati i seguenti:

- Obiettivi di dematerializzazione, ai quali hanno corrisposto diversi progetti che hanno coinvolto le Direzioni in modo differenziato;
- Obiettivi di qualità derivanti dal Piano anticorruzione 2016: sulla base della deliberazione GC 132/2016, il Segretario Generale ha individuato specifici adempimenti di cui alla Determinazione n. 923 del 29.7.2016;
- Obiettivi di reingegnerizzazione dei procedimenti amministrativi.
- Obiettivo di analisi organizzativa

Le quattro 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 2016 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 2016 ai sensi dell'art. 15 comma 5 CCNL.

L'OdV con nota del 13.12.16 prot.n. 96657 ha svolto l'accertamento ex art. 15, comma 4 CCNL 1999.

Nella stessa nota l'OdV ha puntualizzato che gli specifici obiettivi di produttività e qualità che daranno luogo, previa verifica dei risultati raggiunti, a processi di razionalizzazione e miglioramento dei servizi, rientrano nella somma stanziata in bilancio nel limite dell'1,2% del monte salari 1997.

Tali obiettivi, si precisava nella nota, non dovranno avere connotazioni di ordinarietà della

prestazione lavorativa, pena il loro stralcio a consuntivo dalla relativa incentivazione in sede di validazione del Piano della Performance.

Per l'anno 2016, così come approvato dal Piano Performance, l'incidenza percentuale dei tre ambiti valutativi è stata 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)

La possibilità di erogazione del risultato si ha se: [obiettivi risultato]+[comportamenti organizzativi]+[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, sono stati richiesti ai dirigenti, in data 20.12.2016 prot. N. 99223 i report direzionali con uno scadenziario ben preciso per ogni tipologia di obiettivo.

-a seguito di esplicita richiesta da parte dei dirigenti, il Segretario Generale/Presidente dell'OdV ha acconsentito ad una proroga nella consegna dei report alla data del 28.2.17; nonostante la proroga, alcuni dirigenti alla data del 27.3.17 non avevano ancora trasmesso i report di competenza. E' stato pertanto necessario, nella stessa data, effettuare un ulteriore sollecito, individuando la scadenza ultima al 7.4.17.

Il ritardo nella presentazione dei report è stato considerato ai fini del comportamento organizzativo del dirigente nell'ambito del relativo sistema valutativo

-i report pervenuti sono stati poi esaminati con procedura collegiale dai componenti dell'OdV.

-l'OdV ha poi incontrato individualmente ogni dirigente per l'esame in contraddittorio delle attività svolte; gli incontri si sono tenuti nei giorni 25 e 26 maggio 2017.

-l'OdV collegialmente, dopo approfondita discussione e seguendo l'iter sopra descritto, ha elaborato la definitiva graduatoria relativa all'anno 2016 che si allega al presente verbale formandone parte integrante e sostanziale.

Come per gli anni passati (con riferimento alla valutazione delle performance dirigenziali dell'anno 2015) l'OdV ha tenuto particolarmente conto della valutazione dei comportamenti organizzativi effettuando tale valutazione sia in relazione a parametri/indicatori oggettivi (così come definiti nel piano performance), sia in relazione a parametri/indicatori più discrezionali, in quest'ultimo caso coadiuvato dal Segretario Generale/Presidente dell'Organismo.

In particolare, per l'anno in corso, come richiesto dalla tendenza normativa che si sta delineando, si è tenuto conto dei provvedimenti disciplinari - per violazione obbligo diligenza- che sono stati conclusi nell'anno 2016 (due dei quali avviati nell'anno 2015) a carico di alcuni dirigenti dell'Ente.

Tali procedimenti, nello specifico, hanno determinato, per i dirigenti interessati, una valutazione dei comportamenti organizzativi più bassa e maggiormente incidente sul complessivo punteggio valutativo spettante.

Anche per l'anno 2016 è da stigmatizzare, in alcuni casi, la numerosità degli obiettivi di risultato assegnati con il PEG; per la gran parte poi essi risultano 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 nota all'assessore di riferimento). Queste considerazioni sono già state espresse dall'organismo in sede di pesatura degli obiettivi 2016.

La fine del processo di valutazione per l'anno 2016 offre l'opportunità di effettuare una lettura probabilmente unica, perché a 360°, dell'intera organizzazione del Comune di Pisa. Ciò costituisce un'occasione importante per sottolineare alcune criticità, più o meno evidenti e rilevanti, che, se non tempestivamente rilevate, presidiate e trasformate in occasione di miglioramento e sviluppo, potrebbero rivelarsi controproducenti per l'intera organizzazione: è quindi indispensabile che i singoli dirigenti, operando nell'ambito della proprie competenze, facciano ogni sforzo per intervenire per tempo.

Taluni "difetti" che scaturiscono dall'attenta lettura dei report, dalla preventiva analisi critica dei dati e dagli approfonditi colloqui intrattenuti, appaiono infatti ripetersi negli anni e si riflettono negativamente non solo sulle performance passate o su quella dell'anno appena trascorso, ma rischiano di avere un impatto rilevante anche per il futuro.

E' per questo motivo che occorre risolvere quanto prima tali criticità (che ove si ripresentassero nei prossimi anni delinerebbero un quadro sicuramente più grave) al fine di rendere l'intera organizzazione più efficiente migliorando l'outcome che verrà fornito alla cittadinanza anche in futuro.

Le criticità sulle quali occorre maggiormente concentrarsi, a parere dell'OdV riguardano in particolare:

Individuazione di obiettivi realmente sfidanti.

Gli obiettivi non devono costituire attività ordinaria; essi devono essere sfidanti, ambiziosi anche se ragionevolmente realizzabili, pena l'inefficacia del sistema e la demotivazione dei partecipanti. L'equilibrio tra questi elementi costituisce forse l'elemento più importante per il successo del piano di incentivazione e valutazione delle performance: difatti, più ci si avvicina all'equilibrio, maggiori sono le probabilità di "guidare" le organizzazioni verso

obiettivi strategici e, soprattutto, di premiare le competenze ed il merito evitando elargizione dei premi a pioggia.

Formalizzazione dell'attuazione delle misure anticorruzione e rendicontazione puntuale delle stesse.

Le misure anticorruzione, così come spesso vengono rendicontate nei piani, rappresentano un approccio di tipo minimale; sussiste cioè un problema di accountability e di sistematizzazione di tutte le attività svolte che vanno necessariamente riportate in un quadro unitario. E' necessario, pertanto, che venga predisposto per ogni direzione un compiuto "sistema" che dia atto di ciò che si è fatto, di come lo si sia fatto, dei risultati auspicati e dei risultati ottenuti nonché dei controlli (anche a campione) effettuati;

Formazione di competenze interne come preparazione al ricambio generazionale.

La formazione non deve essere intesa come "formazione di aula" ma come trasferimento di conoscenze operative che si sviluppa nel day to day; sempre più spesso si parla di learning by doing. Occorre provvedere ad una valorizzazione delle risorse già presenti nell'organizzazione, (di livello dirigenziale o meno), creando un contesto responsabile, motivato, pienamente competitivo e completamente trasparente.

Comunicazioni orizzontali e concezione flessibile dell'organizzazione sempre volta al problem solving.

Si reputa necessario potenziare la "solidarietà e la collaborazione dirigenziale".

Si rileva viceversa che, di frequente, le direzioni funzionano come "monadi" autoreferenziali e questo sicuramente non contribuisce ad avere una organizzazione sinergica e trasversale.

Necessità di un miglior bilanciamento complessivo della macrostruttura.

Preme infine sottolineare la necessità di un maggiore bilanciamento e di una più equa ripartizione delle competenze, delle attività, della responsabilità e della "complessità" fra le varie direzioni. L'attuale, sia pur parziale, disomogeneità genera disfunzioni sul sistema di programmazione e sul sistema valutativo: difatti, ove sussistono direzioni di "limitata dimensione", con funzioni, attività, personale e responsabilità ristrette, anche gli obiettivi attribuiti assumono spesso una valenza scarsamente strategica, il "presidio" della dirigenza è più facile, ed a ciò fa seguito uno "scontato" raggiungimento del relativo risultato

L'Organismo di Valutazione

Dr.ssa Marzia Venturi

Prof Giancarlo Di Stefano

Dr. Luca Del Frate

Dirigente	Valutazione 2016
Paoli Luigi	91,50%
Sassetti Claudio	90,55%
Ballantini Laura	85,75%
Tanini Laura	85,75%
Caponi Susanna	82,64%
Pescatore Pietro (interim CC)	81,75%
Ballantini Manuela	80,50%
Nassi Laura	79,48%
Daole Fabio	78,38%
Burchielli Daniela	76,28%
Aiello Michele	75,88%
Bacciardi Giuseppe	74,55%
Franchini Dario	73,85%
Pescatore Pietro (PM)	70,60%
Berti Gabriele	60,79%
Guerrazzi Marco	48,10%

MEDIA

77,27%

su 16 dirigenti