



COMUNE DI PISA

ORGANISMO DI VALUTAZIONE

RELAZIONE/VERBALE del 04.05.2018

L'OdV ha concluso le valutazioni inerenti le performance dirigenziali relative all'anno 2017 dopo aver tenuto, in contraddittorio, i colloqui con i dirigenti nei gg. 6, 13, 19 aprile u.s.

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

- deliberazione G.C. n. 120 del 29.06.2017, esecutiva, di approvazione del Piano performance;
- deliberazione G.C. n. 158 del 19.09.2017, esecutiva, con la quale si approvavano le modifiche e integrazioni al PEG (di cui alla precedente deliberazione G.C. n. 38/2017)
- deliberazione G.C. n.118 del 20.07.2011, esecutiva, ad oggetto "Regolamento in materia di produttività";
- deliberazione G.C. n. 120 del 27.7.2011, esecutiva, ad oggetto "Interventi correttivi del governo al D.Lgs "Brunetta" – provvedimenti consequenziali";
- deliberazione GC n.127 del 17.07.2012, esecutiva, ad oggetto "Modifica dei criteri di corrispondenza incentivo/performance dei dirigenti, delle posizioni organizzative e dei dipendenti.

Nell'anno 2017 non vi sono state modifiche alla macrostruttura già delineata con deliberazioni GC n. 64/2016 e GC n. 81/2016.

Vi sono stati nell'anno 2017 pensionamenti di due dirigenti: rispettivamente della Direzione 9 - Servizi educativi (01.11.2017) e della Direzione 11 – Cultura –Turismo – Coordinamento interventi sul litorale (01.12.2017).

La Direzione 1 Consiglio Comunale è stata attribuita "ad interim" fino alla data del 27.3.2017; in seguito la Direzione è stata assegnata a nuovo dirigente con formale atto del sindaco (atto n.20/2017).

Con atto del Sindaco n. 21 del 20.03.2017 è stato poi nominato il nuovo Dirigente della Direzione Polizia Municipale (a far data dal 27.03.2017).

La programmazione per l'anno 2017 è partita fin dai primi mesi con la concertazione tra dirigenti e assessori per la puntuale definizione e formalizzazione degli obiettivi di risultato. Già con la deliberazione GC n. 38 del 07.03.17, esecutiva, è stato approvato il Peg con riferimento alla macrostruttura vigente.

Con la suddetta deliberazione sono stati approvati gli obiettivi di risultato coerentemente con gli obiettivi della Sezione Operativa (SeO) del Documento Unico di Programmazione 2016-2018 di cui alla deliberazione di C.C. 53 del 20.12.2016.

La stessa deliberazione prevedeva che gli obiettivi di struttura venissero ulteriormente approvati con successivo atto e declinati nei contenuti, nei tempi e secondo le modalità di coinvolgimento di ogni singola direzione comunale.

Con deliberazione Giunta Comunale n. 120 del 29.6.2017, esecutiva, si è proceduto all'approvazione del Piano Performance 2017 definitivo con la declinazione degli *obiettivi di struttura* nei contenuti, nei tempi e nella modalità di coinvolgimento di ogni singola direzione comunale.

Gli **obiettivi di struttura** sono stati declinati come segue:

Indicatori di Performance

Rilevazione degli indicatori di performance con analisi dello scostamento del valore di riferimento.

Obiettivi di Piani di razionalizzazione della spesa

predisposizione di piani triennali di riduzione e razionalizzazione della spesa con obiettivi determinati da parte delle Direzioni coinvolte

Obiettivi di dematerializzazione:

previsti dalla deliberazione G.C. n. 4 del 14.1.2014 "Linee di indirizzo per la gestione documentale del Comune di Pisa" e dalla deliberazione G.C. n.15 del 24.2.2015 "Piano di informatizzazione delle procedure per la presentazione di istanze, dichiarazioni e segnalazioni".

Obiettivi di qualità derivanti dal Piano Anticorruzione 2017:

assegnati con atto del SG/ Responsabile dell'Anticorruzione

Obiettivi di reingegnerizzazione dei procedimenti amministrativi

Assegnati dal SG/ Responsabile dell'Anticorruzione e Trasparenza, identificazione per ogni direzione dei procedimenti sui quali operare la reingegnerizzazione/ semplificazione

Obiettivi di analisi riorganizzativa

Predisposizione da parte di ogni Dirigente di una propria proposta riorganizzativa ad integrazione di quanto già predisposto nell'ambito dell'obiettivo di analisi riorganizzativa del PEG 2016.

Inoltre il Piano Performance ha declinato i comportamenti organizzativi nei tre ambiti:

- Comportamenti valutativi
- Comportamenti organizzativi (valutazione 360°)
- Comportamenti organizzativi dirigenziali

La deliberazione GC 38/2017 rimandava a successivo atto la pesatura degli obiettivi *di risultato* e *di struttura* pertanto questo Organismo in data 20.02.2017 si è riunito ed ha collegialmente validato la pesatura degli obiettivi di risultato e di struttura assegnati ai Responsabili così come approvati dalla stessa delibera GC 38/2017.

A seguito poi del monitoraggio degli obiettivi avvenuto a settembre 2017, con deliberazione n 158 del 19.09.2017, esecutiva, la GC ha proceduto all'aggiornamento e alla modifica di alcuni obiettivi del PEG. Non è stato necessario effettuare una nuova pesatura in quanto non sono stati modificati/aggiunti e/o tolte fasi e obiettivi tali da alterare la pesatura già effettuata in sede di prima approvazione del Peg (deliberazione GC 38/2017), difatti, la modifica ha riguardato solo lo spostamento di fasi /indicatori.

Alcuni degli obiettivi di struttura trasversali sono finanziati con le risorse economiche di cui all'art. 15, comma 2, del CCNL 1999 ed altri, oltre agli obiettivi di risultato, sono finanziati con le risorse di cui all'art. 15 comma 5 CCNL 1999.

L'OdV con nota del 30.06.17 ha svolto l'accertamento ex art. 15, comma 4, CCNL 1999.

Per l'anno 2017, così come dal Piano Performance approvato, 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 della retribuzione di risultato si ha se la valutazione finale è $\geq 60\%$

I criteri di valutazione adottati per ognuno dei tre ambiti non è variato nel 2017 rispetto al 2016 e risulta essere il seguente:

Tab A)

Percentuale di raggiungimento dell'obiettivo rilevata	Valutazione assegnata
Da 0% all' 11%	0%
Dal 12% al 36%	25%
Dal 37% al 61%	50%
Dal 62% al 86%	75%
Superiore all'86%	100%

Per l'anno 2017 la Giunta Comunale, con l'approvazione del Piano Performance e in applicazione del *Regolamento in materia di valutazione e premialità*, ha stabilito che la valutazione finale dei dirigenti sia arrotondata come segue in stretto riferimento all'erogazione della retribuzione di risultato :

Tab B)

Valutazione dirigenziale (v)	Percentuale dell'indennità di risultato erogata
V= 60	60%
60 < V <= 65	65%
65 < V <= 70	70%
70 < V <= 75	75%

75 < V <= 80	80%
80 < V <= 85	85%
85 < V <= 90	90%
90 < V <= 95	95%
V > 95	100%

Pertanto, per ognuno degli ambiti valutativi riferiti agli obiettivi di risultato, obiettivi di struttura e comportamenti organizzativi, l'OdV ha adottato la scala di valutazione secondo i criteri sopra riportati in tabella A).

Con riferimento al sistema di valutazione, in applicazione dei range valutativi (di cui alla tabella B), i punteggi valutativi vengono poi arrotondati per eccesso ai fini della retribuzione di risultato da erogare, definendo la premialità finale su cui calcolare il risultato.

A conclusione del processo valutativo, l'OdV ha stilato un elenco riportante le risultanze delle performance di tutti i dirigenti nonché ha definito 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.

Per due dirigenti, l'OdV non ha potuto esprimere la propria proposta di valutazione non ritenendone valutabile l'operato: per questo, ha collegialmente deciso di rimettere la valutazione al Sindaco.

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

In conformità al Regolamento Integrato sulla Valutazione, sono stati richiesti ai dirigenti, in data 18.12.2017 prot. n.107103 i report direzionali con uno scadenziario ben preciso per ogni tipologia di obiettivo. La fine del mandato amministrativo ha imposto una accelerazione dei tempi nella predisposizione dei report, nell'espletamento dei colloqui e nella fase di rendicontazione dei risultati.

Come ogni anno, 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 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 : 6 , 13 e 19 aprile 2018

L'OdV collegialmente, dopo approfondita discussione e seguendo l'iter sopra descritto, ha elaborato la definitiva graduatoria relativa all'anno 2017 che si allega alla presente relazione formandone parte integrante e sostanziale.

I dirigenti valutati sono stati 16. Con la nomina del nuovo comandante PM con atto del Sindaco n. 21 del 20.03.2017 (a far data dal 27.03.2017) ha cessato l'incarico il precedente dirigente.

L'OdV ha ritenuto non valutabile l'operato del precedente comandante PM fino al 27.03.2017(3/12) in quanto l'assenza prolungata di quest'ultimo non ha consentito di affrontare le fasi degli obiettivi di competenza del periodo e, conseguentemente, di verificarne l'operato.

Come per gli anni passati (con riferimento alla valutazione delle performance dirigenziali dell'anno 2015 e 2016), 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 parere del Segretario Generale/Presidente dell'Organismo.

All'interno dei comportamenti organizzativi dirigenziali (con riferimento a parametri oggettivi), la valutazione complessiva ha tenuto conto dei seguenti indicatori:

- 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**

Per quanto attiene i parametri valutativi qualificati da una maggiore discrezionalità, il punteggio è stato attribuito sulla base di una valutazione di tipo ordinale (ranking) stabilendo una relazione mirata ad evidenziare le posizioni relative all'interno del parametro considerato (comportamento organizzativo)

In particolare e con riferimento al precedente punto n. 3 Controlli interni, si sottolinea che ai dirigenti è stato assegnato il compito di collaborare con le strutture preposte ai controlli per il puntuale assolvimento degli adempimenti previsti nelle apposite direttive, contenenti indicatori e tempi degli adempimenti, emanate dai soggetti competenti.

Sono stati individuati i “*Soggetti deputati al controllo*” che sono: l'Ufficio programmazione e controllo, l'Ufficio del Segretario Generale e il Responsabile per la Trasparenza e la prevenzione della corruzione. Ciascuno dei suddetti soggetti, per la parte di competenza, hanno fornito il monitoraggio e apposito report/relazione all'Organismo di valutazione.

Attività soggetta a valutazione	Indicazione per ogni Direzione
Controlli di regolarità amministrativa	Per ogni controllo: esito e riscontro all'esito Relazione di fine anno
Rilevazione indicatori per il Controllo di gestione	Modalità e tempi di comunicazione dei dati
Rilevazione dati degli appalti per lavori, forniture e servizi	Inserimento dei dati degli appalti/contratti nella banca dati ALICE: inserimento appalti attivati nel 2017 ed aggiornamento dei dati degli appalti precedenti. Invio all'ANAC dei dati entro il 31.1.2018
Adempimenti previsti per il 2017	Verifica al 31.12 dell'attuazione della Tabella Trasparenza approvata con Del. G.C. n. 115 del 15/06/2017

Il sistema dei controlli interni costituisce, altresì, strumento di supporto nella prevenzione del fenomeno della corruzione ed è, altresì, diretto a:

- monitorare la legittimità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa (controllo di regolarità amministrativa);
- verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità dell'azione amministrativa, al fine di ottimizzare, anche mediante tempestivi interventi correttivi, il rapporto tra obiettivi e azioni realizzate, nonché tra risorse impiegate e risultati (controllo di gestione);

Per il 2017 non sono stati rilevati procedimenti disciplinari a carico dei dirigenti (sia avviati

che conclusi nell'anno).

Il presente verbale/relazione viene redatto con riferimento alle risultanze della valutazione 2017 e riferisce sul funzionamento complessivo del sistema di programmazione /controllo /valutazione mettendone in luce gli aspetti positivi e negativi. La finalità è quella di evidenziarne le criticità e i punti di forza, al fine di sviluppare e integrare ulteriormente il sistema stesso nel futuro.

Questo Organismo, anche in considerazione dell'approssimarsi del termine del suo incarico, tiene a precisare quanto segue:

Nell'Ente, dopo il D.Lgs 150/2009, vige dal 2011 il "Regolamento in materia di premialità" approvato con deliberazione G.C n. 118/2011, successivamente integrato e modificato, che contiene i principi generali riferiti a diversi ambiti che sono riassunti nei seguenti:

- a) Sistema di misurazione e valutazione finalizzato alla performance complessiva dell'Ente - organizzativa e di struttura- e individuale (di dirigenti -PO e dipendenti);
- b) Attività di misurazione e valutazione della performance con assegnazione degli obiettivi di struttura, risultato, organizzativi;
- c) Adozione del piano annuale della performance e relazione sulla performance (validata dall'Organismo di Valutazione);
- d) Ambiti di misurazione e valutazione della performance attraverso la rilevazione del grado di soddisfazione dei servizi.

Con l'entrata in vigore del D.Lgs 74/2017 che ha imposto un adattamento al sistema complessivo di gestione della performance, l'Ente ha previsto un primo adeguamento stabilendo una diversa ripartizione del peso percentuale di ogni obiettivo per le tre categorie di dipendenti dell'Ente (dirigenti, PO, dipendenti) e dando maggiore rilevanza agli obiettivi di performance organizzativa.

Nelle more dell'adozione di specifiche linee guida in materia per gli Enti Locali, il Comune di Pisa è comunque ad oggi allineato agli strumenti di misurazione e valutazione della performance previsti dalla normativa vigente.

Il ciclo di gestione della performance risulta infatti ben strutturato e si sviluppa, come può evincersi da quanto in precedenza specificato, secondo un processo ormai consolidato che vede interagire ai vari livelli: l'organo di indirizzo politico, la dirigenza ed il personale interessato nonché nelle fasi attuative di promozione, di verifica e di attestazione l'OdV supportato dalla struttura tecnica.

Si raccomanda, per il futuro, un presidio costante per valutare opportunamente tutti gli adeguamenti che risulteranno necessari, in stretta collaborazione con l'Organismo di Valutazione che, in ultima istanza, sarà chiamato a validare, con parere vincolante, il sistema stesso.

CRITICITA' DA MIGLIORARE

Questo Organismo, a conclusione del lavoro svolto in questi anni, intende evidenziare le principali "tematiche" su cui la nuova Amministrazione e l'apparato dirigenziale dovrà porre particolare attenzione.

Si raccomanda di avere sempre di più una visione sistemica, di potenziare il problem solving, quale capacità di anticipare, prevenire e dare opportune soluzioni a situazioni critiche e/o complesse che si presentano durante lo svolgimento delle attività che i manager pubblici sono chiamati a svolgere per ottenere sempre e sempre meglio i risultati dell'azione amministrativa.

Particolare attenzione dovrà porsi in merito alla **Gestione e sviluppo delle risorse umane**: la dirigenza deve saper gestire efficacemente i propri collaboratori e proporre percorsi per la loro crescita professionale, deve comunicare scambiando le informazioni in modo chiaro, efficace, tempestivo e favorire la motivazione e il lavoro in team.

Per quanto riguarda l'**Organizzazione** occorre pianificare e programmare efficacemente il lavoro, rispettare (e fare rispettare) tempi e scadenze, gestire efficacemente gli aspetti economici e finanziari, effettuare un attento coordinamento interno del lavoro, monitorare e controllare i processi e la qualità dell'output, promuovere concretamente l'orientamento alla qualità ad al risultato, agire in chiave di interfunzionalità, cooperando in modo efficace con le altre parti dell'organizzazione.

Per quanto attiene l'organizzazione dell'Ente, con specifico riferimento alla macrostruttura, occorre, come più volte rimarcato da questo Organismo, un miglior bilanciamento delle funzioni e delle attività assegnate alle singole Direzioni.

Nella **Gestione del ruolo** occorre che la Dirigenza esprima uno stile di leadership adeguato alle necessità e alle situazioni curando il proprio auto-sviluppo e creando un rapporto proficuo con superiori e con colleghi pari livello

Occorre poi porre attenzione alla gestione dei rapporti verso l'esterno, organizzare/attuare modalità di ascolto e dialogo con gli utenti dei servizi e gli stakeholder, promuovere concretamente l'orientamento all'utente nella struttura e cooperare relazionandosi efficacemente con i soggetti esterni per realizzare attività e/o nuovi progetti.

Infine, risulta indispensabile tenere sempre presente l'**innovazione e il cambiamento**, sia come leve per attivare nuovi processi, modalità di lavoro, servizi, sia per favorire il cambiamento organizzativo inteso come flessibilità, disponibilità a modificare le proprie modalità di lavoro, attivismo nella realizzazione di progetti che coinvolgono le strutture nel loro insieme.

Rispetto al ciclo della performance, si evidenziano alcuni aspetti sui quali occorre una riflessione attenta:

definizione degli obiettivi: gli obiettivi devono essere definiti in modo più puntuale e "sfidante" (considerazione che questo OdV ha esternato anche negli anni passati). Possono ritenersi ben definiti solo obiettivi che fanno riferimento a specifici ed appositi parametri ponderati e contestualizzati alla natura dello stesso obiettivo. Si raccomanda la definizione di obiettivi puntuali, corredati da parametri e target, evitando obiettivi formulati in modo generico e/o scarsamente misurabili che non fanno riferimento all'outcome, ma che risultano collegati solo a scadenze temporali.

Tali obiettivi dovranno poi ricollegarsi in modo diretto sia alle priorità strategiche del mandato amministrativo, sia alla programmazione che da esso discende.

A conclusione di queste considerazioni è degno di nota rimarcare che i processi valutativi hanno avuto, fino ad oggi, presso l'Amministrazione Comunale, la principale finalità di supportare e legittimare la fase "erogativa" della retribuzione di risultato. Si tiene a

sottolineare che gli esiti della valutazione citata rappresentano anche uno dei principali presupposti e riferimenti per motivare il conferimento degli incarichi dirigenziali e per il turn over degli stessi.

Parimenti, particolare attenzione dovrà essere altresì riservata al conferimento degli incarichi di responsabilità di natura sub-dirigenziale, al rispetto dei criteri generali di buon andamento ed imparzialità che devono tenere in particolare considerazione le effettive esigenze organizzative presenti nelle strutture dirigenziali, anche al di là degli inevitabili aspetti di natura “fiduciaria”, prerogativa dell’esercizio dei poteri datoriali del dirigente di cui all’art. 5 . c2 del dlgs 165/2001 e ss.mm

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

1 Fascia di posizione	Valutazione 2017
Dirigente	
Paoli Luigi	90,48%
Sassetti Claudio	89,75%
Franchini Dario	78,80%
Daole Fabio	76,23%
Aiello Michele	75,05%
Berti Gabriele	NV
Stefanelli Michele	NV
2 Fascia di posizione	Valutazione 2017
Dirigente	
Ballantini Laura	93,75%
Tanini Laura	89,80%
Caponi Susanna	88,85%
Nassi Laura	86,25%
Bacciardi Giuseppe	71,35%
Guerrazzi Marco	61,40%
Burchielli Daniela	60,45%
3 Fascia di posizione 3	Valutazione 2017
Dirigente	
Ballantini Manuela	91,25%
Pescatore Pietro	83,45%

MEDIA 81,20 su 16 dirigenti