



Comune di  
**Milano**

# Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli

(Art. 14, comma 4, D. Lgs. 150/2009 e successive modifiche)

A cura del NIV  
26 aprile 2021

# PROGRAMMAZIONE 2020: QUADRO DI SINTESI 1/2

- Il Piano degli Obiettivi 2020-2022 è stato approvato con Deliberazione di GC a luglio del 2020; il successivo documento Elementi di dettaglio PdO, contenente la declinazione degli Obiettivi/Fasi/Attività del Piano degli Obiettivi nonché l'indicazione dei target, con Determinazione dirigenziale a settembre 2020. Il processo di programmazione risulta piuttosto tardivo, ma è opportuno tenere in considerazione le specificità dell'anno 2020 che, a causa dell'emergenza COVID, hanno generato problemi e soluzioni che hanno causato ritardi su molti processi e che non era possibile rappresentare nella programmazione.
- La programmazione degli obiettivi del 2020 si presenta piuttosto ben articolata, in continuità rispetto al processo di miglioramento già segnalato l'anno precedente.
- Gli obiettivi sono costruiti secondo criteri di «cascata», con un buon collegamento tra i livelli strategici e quelli operativi. In molti casi la scelta dell'obiettivo appare collegata e coerente con il contesto interno e/o esterno e con i bisogni cui rispondere.

# PROGRAMMAZIONE 2020: QUADRO DI SINTESI 2/2

- Pur tenendo conto della difficoltà di programmare in un contesto di profonda emergenza, la programmazione degli obiettivi 2020 presenta ancora alcuni elementi da migliorare in termini di omogeneità della qualità di obiettivi, che non sempre assumono un profilo «sfidante». A volte gli obiettivi coincidono con attività di routine o addirittura con adempimenti che sarebbe difficile non realizzare al 100%.
- Tale situazione genera situazioni di non equità del sistema di valutazione, che nel tempo possono avere ricadute negative nel comportamento degli attori coinvolti in tutto il ciclo della performance.
- I target vengono sempre associati agli indicatori, anche se ci sono spazi di affinamento laddove si fa utilizzo di indicatori di attività o temporali a scapito di indicatori rappresentativi del valore generato dalla realizzazione degli obiettivi. L'ambito degli impatti può essere ulteriormente sviluppato.

# RENDICONTAZIONE E VALUTAZIONE 2020: QUADRO DI SINTESI 1/3

- Il quadro della rendicontazione dei risultati 2020 si presenta piuttosto ben articolato, anche in questo caso evidenziando il processo di miglioramento già segnalato l'anno precedente.
- Il processo di rendicontazione ha visto un generale coinvolgimento e ha evidenziato una maggior responsabilizzazione delle Direzioni, sia rispetto alla qualità della documentazione prodotta sia del rispetto della tempistica. La rendicontazione presenta ancora alcuni elementi da migliorare in termini di omogeneità.
- Si riscontra un miglioramento nell'individuazione degli elementi probatori a sostegno del percorso svolto e dei risultati raggiunti da routinizzare in un processo costante nel tempo.
- Si apprezza l'integrazione tra i sistemi operativi incluso il raccordo tra il SMVP e il PTPCT
- Il sistema dei controlli interni è integrato da un punto di vista formale. Dal punto di vista sostanziale sono stati introdotti alcuni collegamenti tra gli esiti dei controlli e la programmazione e si suggerisce di continuare ad investire in questa direzione.

# RENDICONTAZIONE E VALUTAZIONE 2020: QUADRO DI SINTESI 2/3

- Data la situazione del 2020, il monitoraggio in corso d'anno ha assunto una valenza strumentale e di supporto al funzionamento delle attività; si auspica in prospettiva il costante monitoraggio e controllo sostanziale come elemento di analisi di gap per la messa in essere di condizioni abilitanti il raggiungimento degli obiettivi.
- La valutazione della performance, effettuata sulla base dei dati raccolti e attraverso il confronto con i target indicati nella programmazione, fa emergere un livello di raggiungimento dei risultati molto elevato, che denota capacità di organizzare le attività. Man mano che il sistema di misurazione e valutazione viene raffinato e integrato agli strumenti di lavoro quotidiano, si auspica la definizione di obiettivi e target sempre più sfidanti.

# RENDICONTAZIONE E VALUTAZIONE 2020: QUADRO DI SINTESI 3/3

- La «cultura orientata al risultato» non ha ancora inciso nei comportamenti manageriali in modo omogeneo e trasversale, tuttavia si sta consolidando una sempre maggiore attenzione del management alla programmazione e alla misurazione dei risultati.
- La rendicontazione non è un adempimento, ma è *accountability* verso gli stakeholders e ciò richiede investimenti in una comunicazione onesta e bidirezionale.
- Deve essere maggiormente evidente nel ciclo della performance il ruolo del cittadino.

# PERCORSO FORMATIVO DELLA DIRIGENZA 2020

Nel corso del 2020 è stato avviato e completato un percorso di incontri tra NIV e la dirigenza, finalizzato all'approfondimento di alcuni temi chiave del Performance Management:

- Esigenze e bisogni dei cittadini e delle imprese: come tenerne conto nella programmazione e come monitorare i cambiamenti prodotti dall'emergenza Covid-19 per una efficace riprogrammazione;
- Quali strumenti mettere in campo in modo efficace e veloce per capire le nuove esigenze emergenti dei cittadini; come misurare il risultato in termini di valore generato per il cittadino e il territorio;
- Quali caratteristiche di leadership servono per affrontare il contesto 2020.

Tali riflessioni hanno consentito una approfondita riflessione sul comportamento organizzativo agito dalla dirigenza e un altrettanto efficace ripensamento sulla programmazione del 2020.

# IL NUOVO SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Nel corso del 2020 è stato completato il nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance, che entrerà a breve in vigore dal momento che l'Ente ha preferito ritardarne la validazione stante la critica situazione interna ed esterna determinata dal COVID.

Il NIV ritiene il sistema ben costruito e rispondente ad alcuni elementi critici presenti nel precedente SMVP.

In particolare, si evidenzia:

- l'articolazione e la struttura del sistema consentirà il miglioramento graduale della programmazione e della definizione degli obiettivi,
- la costruzione e progressiva adozione del portafoglio dei servizi dell'Ente, con indicatori e trend adeguati alla misurazione di attività ricorrenti, permetterà di misurare e valutare anche la performance di ruoli operativi,
- il nuovo sistema permetterà una significativa "apertura" progressiva della programmazione, della rendicontazione e della valutazione verso l'esterno.

Nel corso dell'anno, l'intensa interazione con il NIV nella costruzione del sistema ha favorito la messa a punto di soluzioni e meccanismi idonei a superare criticità e limiti più volte individuati.



# SUGGERIMENTI PER IL CICLO DELLA PERFORMANCE 2021

- Continuità del processo di miglioramento della programmazione e della definizione degli obiettivi, con particolare attenzione all'identificazione di indicatori e target sfidanti, rappresentativi del valore generato e distribuiti in modo equo all'interno del Comune.
- Costruzione e progressiva adozione del portafoglio dei servizi dell'Ente, con indicatori e trend adeguati alla misurazione di attività ricorrenti.
- "Apertura" progressiva della programmazione, della rendicontazione e della valutazione verso l'"esterno", con attenzione a strutturare l'intero processo in modo connesso ai bisogni del cittadino, all'analisi del suo punto di vista e della sua soddisfazione.
- Conciliare l'attuazione dello Smart Working con il presidio della qualità dei servizi e con l'implementazione di soluzioni innovative di efficacia sia all'interno dell'Ente che verso i cittadini.

# PROPOSTE DI AZIONI PER «L'APERTURA VERSO L'ESTERNO»

- Individuazione di meccanismi di raccordo tra le indagini di customer effettuate dal Comune di Milano e il ciclo della performance.
- Supporto all'identificazione degli ambiti prioritari su cui il Comune di Milano intende porre l'enfasi per l'apertura verso l'esterno e, in relazione ad essi, dei target e dei bisogni principali.
- Supporto alla rappresentazione dell'output e alla definizione dei relativi indicatori d'impatto.