



Il sistema di misurazione e valutazione del Comune di Milano visto dal Nucleo Indipendente di Valutazione (NIV) – Relazione sul funzionamento

A cura del NIV

Milano, 30 Marzo 2018

Summary

Milano



- Il posizionamento del NIV
- Sintesi degli elementi evidenziati nella relazione precedente
 - I punti di debolezza
 - Le aree di miglioramento
- Analisi del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance
- I punti di forza
- I punti di debolezza
- Le aree di miglioramento



Il Posizionamento del NIV

Il posizionamento del NIV

Milano



- L'approccio adottato dal NIV e condiviso con i ruoli chiave dell'Ente è orientato all'ascolto, ritenendo che ciò dia valore al ruolo del NIV
- Il posizionamento che vuole assumere il NIV è caratterizzato dal superamento della mera logica di organo di vigilanza e controllo
- L'orientamento all'ascolto è caratteristica distintiva del NIV ed è condizione fondamentale per assumere il ruolo di supporto all'Ente
- Il dialogo con la Direzione Generale e i dirigenti dell'Ente è elemento essenziale per agire il ruolo di indirizzo per la valorizzazione degli elementi cardine del sistema di misurazione e valutazione della performance e il miglioramento dello stesso.



**Sintesi degli elementi evidenziati nella
precedente Relazione di Funzionamento**

Sintesi degli elementi evidenziati nella precedente Relazione di funzionamento

Milano



- Disegno del **ciclo della pianificazione** formalmente ben strutturato e la sua articolazione adeguata a governare la complessità organizzativa dell'Ente, nel rispetto della normativa vigente; **orientamento prevalentemente di natura operativo**, con diverse criticità in termini di visione d'insieme e significatività degli indicatori
- Molto forte il **bagaglio professionale** dell'Ente, sotto il profilo tecnico e normativo
- A macchia di leopardo **esperienze di eccellenza e innovazione**, ancorché non messe a sistema
- Orientamento del **vertice dell'Ente** verso una maggiore focalizzazione ai risultati e verso una funzionale e coerente rilettura dell'organizzazione.

Sintesi dei punti di debolezza del ciclo di pianificazione evidenziati nella precedente Relazione di funzionamento

Milano



- **Cultura organizzativa del management** caratterizzata da valore dell'integrità diffuso e ben evidente, ma valori della cultura organizzativa non facilmente identificabili
- Legami deboli tra **strategie** e programmi, da un lato, e coerenti analisi dei **bisogni del territorio** e della città dall'altro
- **Ownership non unitaria del ciclo di programmazione** (funzione attiva di molti ruoli, senza evidenza di *ownership* completa del ciclo)
- **Qualità ed efficacia del processo** (la programmazione considerata come ancillare alla valutazione)
- **Obiettivi ed indicatori:** definizione degli obiettivi derivata dalla struttura organizzativa e non dalla focalizzazione sui risultati attesi, rischio elevato di frammentazione e scarsa vision
- **Focus degli obiettivi** sulle attività e scarso orientamento al risultato per i beneficiari.

Sintesi delle aree di miglioramento individuate evidenziate nella precedente Relazione di funzionamento

Milano



- Condivisione dei valori chiave per rafforzare l'idea di squadra di un management qualificato;
- Rappresentazione dei bisogni del territorio a cui l'Ente è chiamato a rispondere come driver;
- Connessione tra politica e struttura: forte coinvolgimento degli amministratori nel ciclo di pianificazione;
- Rappresentazione sinottica dell'albero delle performance (non teorica ma reale);
- Chiara evidenza degli obiettivi sfidanti: pochi e significativi rispetto alle strategie;
- Ridisegno del sistema premiante orientato ai risultati, generando la motivazione dei manager migliori;
- Definizione di indicatori di outcome per le strategie e – a cascata – di altri indicatori per i piani operativi.



**Analisi del nuovo Sistema di Misurazione e
Valutazione della Performance del Comune di
Milano**

Il nuovo sistema di programmazione del Comune di Milano

Milano



Il 2017 è stato caratterizzato dalla significativa revisione del sistema di programmazione degli obiettivi del Comune di Milano e, nel contempo, dalla ridefinizione del sistema di misurazione, valutazione e remunerazione della performance dei Dirigenti.

Le finalità della revisione del sistema di programmazione e di valutazione della dirigenza

Milano



- Esplicitare e condividere gli obiettivi strategici
- Esplicitare e condividere i valori di funzionamento dell'organizzazione
- Incrementare la leggibilità e la comprensione degli obiettivi rispetto all'esterno
- Incrementare la capacità di programmazione
- Incrementare la capacità di misurazione della performance, anche attraverso l'individuazione di indicatori orientati alla valorizzazione dell'effettiva efficacia delle azioni
- Incrementare l'impatto della valutazione della performance sulla premialità.

I risultati attesi dal nuovo sistema di programmazione e di valutazione della dirigenza

Milano



Premialità legata alla performance:

➔ «**Vecchio sistema**» 2014, 2015 e 2016: per tutti = 95%

➔ «**Nuovo sistema**» 2017 e 2018: si punta ad un consolidamento della cultura della programmazione e del MBO, anche se associato a scarsa variabilità rispetto alle valutazioni e alla premialità

dal 2019: si lavorerà gradualmente sulla definizione e l'affinamento dei KPI, il che potrà determinare valutazioni e premialità diversificate tra i dirigenti

Gli elementi essenziali del nuovo ciclo di programmazione 1/2

Milano



Il nuovo sistema di pianificazione prevede 3 livelli di obiettivi:

3 OBIETTIVI SOLIDALI

Sintesi strategica di mandato

Introducono il paradigma della co-responsabilità e della performance di gruppo

4 OBIETTIVI GESTIONALI

Definiscono i parametri di comportamento organizzativo al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi solidali e una migliore efficienza dell'organizzazione

Misurano la capacità delle direzioni di agire in modo coeso e coordinato

OBIETTIVI DI DIREZIONE

Declinano in dettaglio gli obiettivi solidali e gestionali per direzione e mappano i target di efficienza per le attività ordinarie

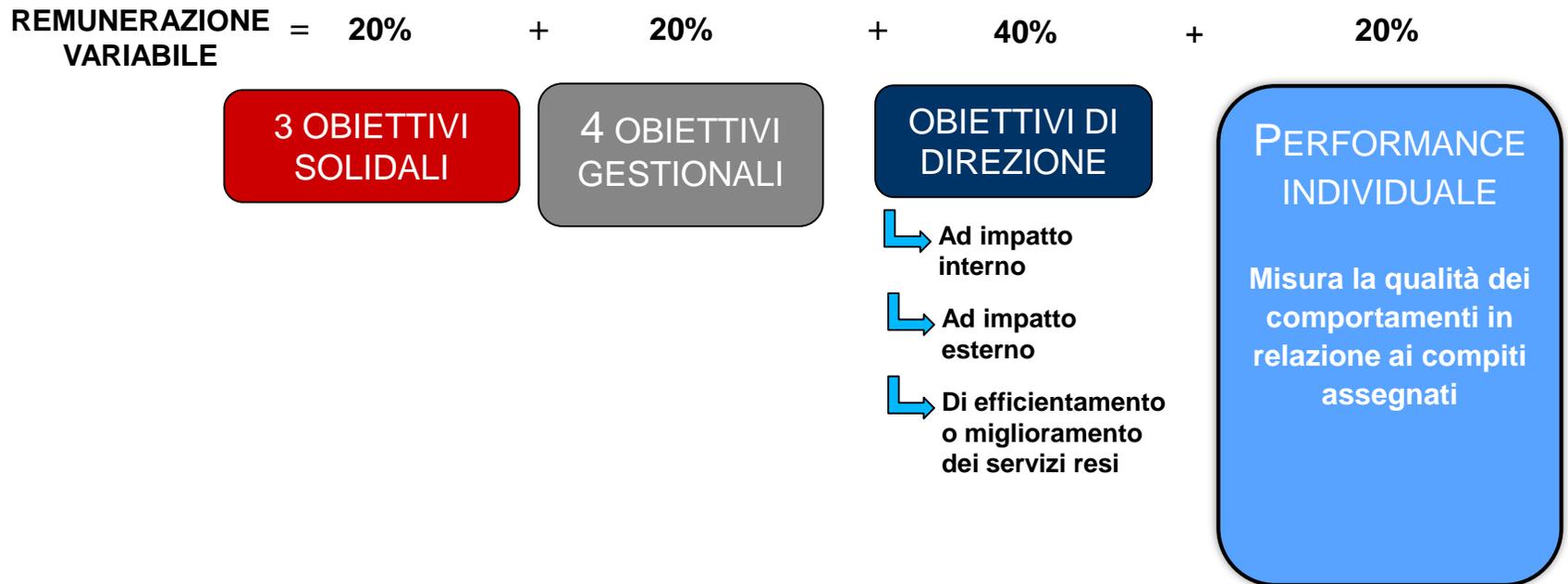
Rappresentano l'insieme delle azioni necessarie, declinate per singola Direzione, per l'attuazione degli Obiettivi di Direzione ad impatto esterno ed interno e degli Obiettivi di miglioramento dell'attività ordinaria

Gli elementi essenziali del nuovo ciclo di programmazione 2/2

Milano



A ciascuno dei 3 livelli di obiettivi è associata una quota delle remunerazione variabile della dirigenza:



I punti di forza del nuovo ciclo di pianificazione

Milano



- Il nuovo ciclo della pianificazione consente la **visione d'insieme** degli obiettivi dell'Ente. Ha una **struttura snella** e finalizzata a raggiungere gli obiettivi dichiarati, nel rispetto della complessità organizzativa dell'Ente e nel rispetto della normativa vigente;
- Risulta evidente la **maggiore focalizzazione verso i risultati** e la funzionale rilettura dell'organizzazione
- Si contraddistingue per visibile **interconnessione** e sinergie tra le diverse aree organizzative
- La programmazione riflette gli obiettivi di sistema e garantisce una maggiore visione d'insieme della strategia e delle azioni attuative
- Il nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance rende la programmazione e gli obiettivi generali dell'Ente **maggiormente comprensibile** sia all'interno che all'esterno (strumento di comunicazione verso l'esterno e strumento di lavoro interno)

Le aree su cui continuare a investire

Milano



- **Consolidamento della cultura orientata al risultato** introdotta con il nuovo sistema
- Diffusione della cultura del nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance **a tutto il personale**
- Valorizzazione del processo di definizione degli obiettivi in una logica di maggiore **consapevolezza e condivisione** dei contenuti da parte del management
- Revisione del **processo** di misurazione e valutazione della performance e dei ruoli degli attori coinvolti
- Affinamento degli obiettivi e dei target di risultato relativi agli **obiettivi esterni**
- Perfezionamento dell'ambito di misurazione e valutazione legato ai **comportamenti organizzativi**