



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, 3 Aprile 2016

Summary

Milano

Milano



Comune
di Milano

- Il Comune di Milano
- Il posizionamento del NIV
- I punti di forza del ciclo di pianificazione
- L'attuale disegno del Comune di Milano
- I punti di debolezza del ciclo di pianificazione:
 - Cultura organizzativa del management;
 - Legami tra strategie e operatività;
 - Ownership del ciclo di pianificazione;
 - Qualità ed efficacia del processo;
 - Obiettivi e indicatori.
- Condizioni abilitanti
- In sintesi: aree di miglioramento

Il Comune di Milano

Milano

Milano

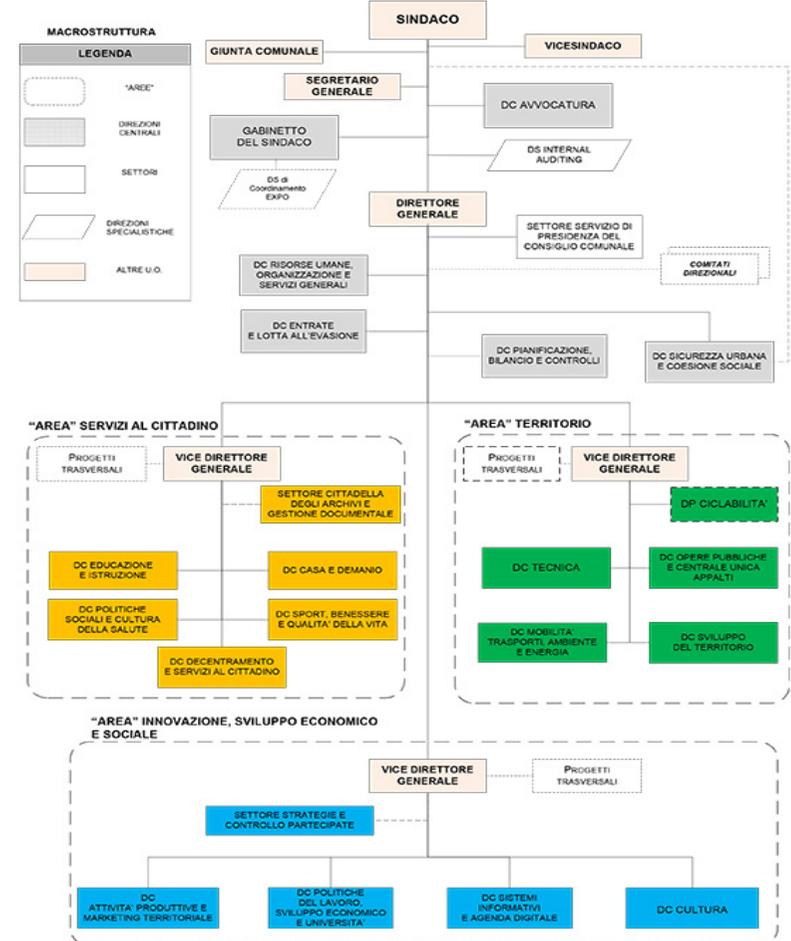
Comune di Milano



Il Comune in Cifre

- **Popolazione: 1.274.765 (2011)**
- **Sindaco: Avv. Giuliano Pisapia**
- **Giunta: 12 assessori**
- **Consiglio comunale: 48 consiglieri**
- **Mandato: 2011-2016**
- **Direttore generale: ing. Giuseppe Tomarchio**
- **Dirigenti comunali: 132**
- **Planner: 21**
- **Dipendenti comunali: 15.647**
- **Circoscrizioni: 9**

Organigramma



Aggiornato: Fine 2013

Il posizionamento del NIV

Milano

Milano



Comune
di 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 (come evidenziato anche dal Regolamento di cui si è dotato il NIV).

I punti di forza del ciclo di pianificazione

Milano

Milano



Comune
di Milano

- Il disegno del ciclo della pianificazione è ben strutturato e la sua articolazione risulta adeguata a governare la complessità organizzativa dell'Ente, nel rispetto della normativa vigente;
- Il disegno del ciclo della pianificazione mette in evidenza i corretti legami di un processo a cascata che parte dalla pianificazione “strategica” e arriva agli strumenti operativi;
- Alcune innovazioni organizzative (ad esempio il ruolo dei planner) sembrano essere particolarmente positive sotto il profilo dello sviluppo dell'Ente;
- Il bagaglio professionale dell'Ente è molto forte sotto il profilo tecnico e normativo;
- Esistono, a macchia di leopardo, esperienze di eccellenza e innovazione, ancorché non messe a sistema;
- Risulta di fondamentale rilevanza l'orientamento del vertice dell'Ente verso una maggiore focalizzazione ai risultati e verso una funzionale e coerente rilettura dell'organizzazione.

L'attuale disegno del Comune di Milano

Milano

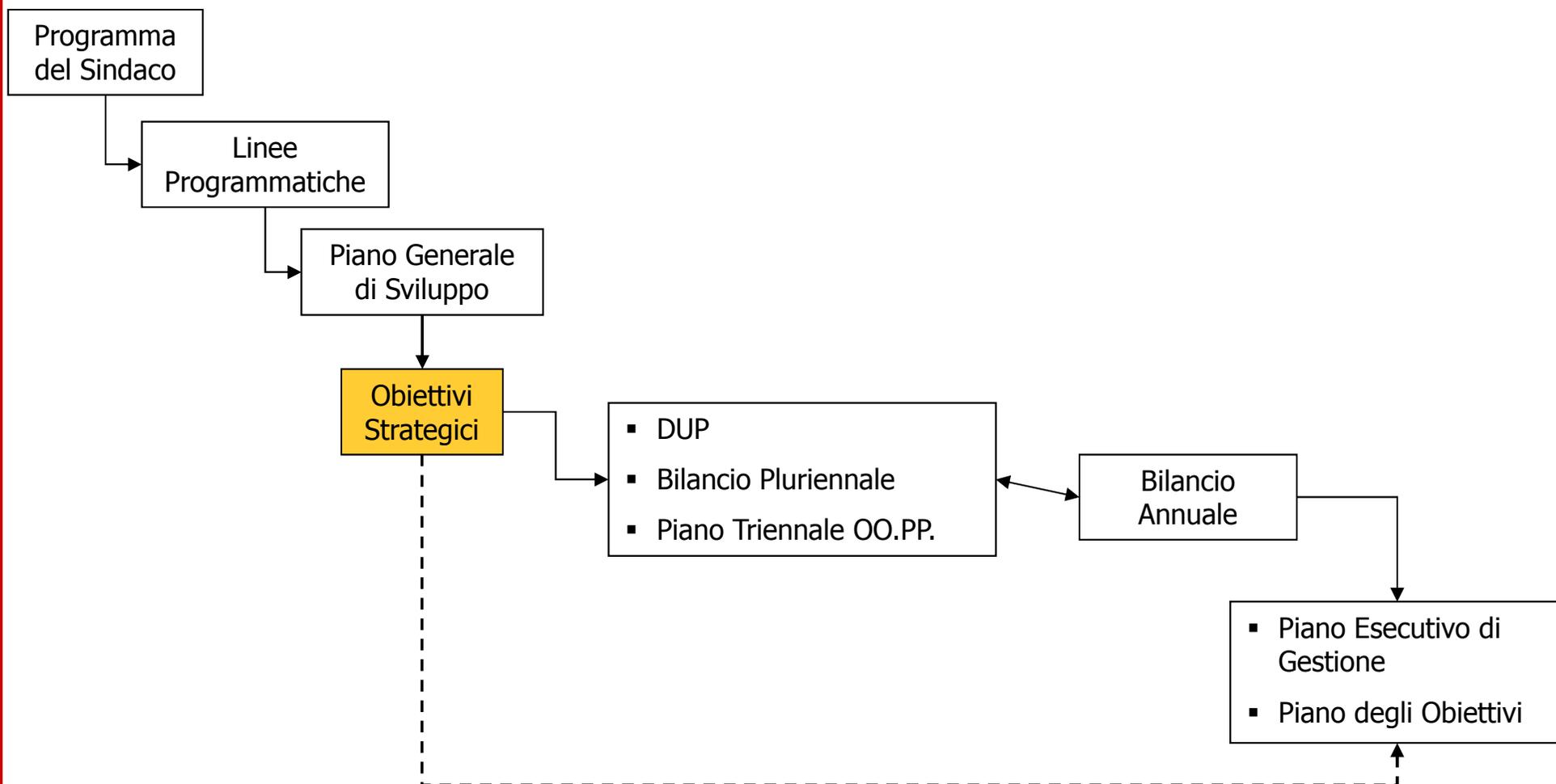


Comune
di Milano

Pianificazione Strategica

Programmazione M/L Periodo

Programmazione Annuale



I punti di debolezza del ciclo di pianificazione: *Cultura organizzativa del management*

Milano

Milano



Comune
di Milano

- Il management del Comune di Milano è caratterizzato da una lunga esperienza maturata all'interno dell'Ente: ciò implica che il Comune è dotato di importanti professionalità consolidate e legate ottima conoscenza del funzionamento delle attività. Per contro la limitata mobilità potrebbe avere effetti in termini di stimolo all'innovazione;
- L'articolazione e la complessità della struttura manageriale non rende facile il processo di cambiamento in corso, caratterizzato da una maggiore necessità di orientamento ai risultati;
- Il valore dell'integrità è diffuso e ben evidente, mentre la condivisione di valori sul funzionamento organizzativi non sono facilmente identificabili. Una maggiore esplicitazione del sistema valoriale dell'organizzazione favorirebbe la convergenza verso strategie unitarie e rafforzerebbe il senso di appartenenza all'organizzazione;

I punti di debolezza del ciclo di pianificazione: *Legami tra strategie e operatività*

Milano

Milano



Comune
di Milano

- Non emergono significativi collegamenti tra strategie e programmi, da un lato, e coerenti analisi dei bisogni del territorio e della città dall'altro;
- I documenti strategici (es. DUP) e i documenti di programmazione operativi (es. PDO) sono in correlazione parziale: ciò non consente di leggere secondo la logica del cannocchiale il ciclo di programmazione né di cogliere le diverse prospettive;
- Il PDO, strumento fondamentale della programmazione, non comprende in modo esaustivo i grandi progetti e non mette in evidenza gli obiettivi "sfidanti".

I punti di debolezza del ciclo di pianificazione: *Ownership del ciclo di pianificazione*

Milano

Milano



Comune
di Milano

- Data la complessità dell'Ente, attualmente il ciclo di pianificazione vede una funzione attiva di molti ruoli; ciò non favorisce un *ownership* completa del ciclo di pianificazione;
- La pluralità dei ruoli che insistono sul processo di pianificazione genera spesso punti di vista non collegati tra loro ed una condivisione e conoscenza del ciclo solo parziale, con l'evidenza di criticità a livello di comunicazione interna;
- La funzione dei planner non è messa nelle condizioni di incidere uniformemente sul governo del SMVP e non rappresenta del tutto la soluzione alle criticità riscontrate.

I punti di debolezza del ciclo di pianificazione: *Qualità ed efficacia del processo*

Milano

Milano



Comune
di Milano

- E' diffusa la logica di considerare la programmazione come ancillare alla valutazione: questo approccio genera una forte enfasi sulla premialità, a scapito dell'orientamento ai risultati e con il rischio di "giocare al ribasso";
- Le attività di programmazione hanno una rilevanza prevalentemente interna;
- Il processo di definizione degli obiettivi parte dalla dirigenza e potrebbe essere maggiormente armonizzato con l'esigenza di una lettura esterna;
- Ciascuna Direzione ha un'eccessiva varianza di numero di obiettivi e di peso degli stessi: questo denota criteri ancora scarsamente definiti a livello di ente e genera – tra l'altro – un processo di valutazione individuale non sempre equo.

I punti di debolezza del ciclo di pianificazione: *Obiettivi e indicatori*

Milano

Milano



Comune
di Milano

- La definizione degli obiettivi deriva dalla struttura organizzativa e non dalla focalizzazione sui risultati attesi e questo genera il rischio elevato di frammentazione e scarsa vision;
- La definizione degli obiettivi coincide con le attività di routine e sembra focalizzata su “cosa” fanno le Direzioni, ma non sul “perché” e “per chi”;
- La qualità degli indicatori è un punto critico: si riferiscono a fasi di attività (indicatori di processo), mentre è debole e non omogenea la presenza di indicatori di output e outcome;
- La prevalente natura degli indicatori si riferisce a processi interni e non fa emergere significativi collegamenti con gli stakeholder e con gli utenti.

Condizioni abilitanti

Milano



- Un change culturale verso una diffusa cultura del risultato;
- Il successo delle linee di mandato come meta obiettivo da non perdere mai di vista;
- Il vertice dell'Ente focalizzato sui risultati: visione unitaria condivisa e sponsorizzazione forte;
- I planner devono incidere nella realtà senza diventare una sovrastruttura;
- Il NIV come connettore: legittimazione di un ruolo forte e agile.

In sintesi: aree di miglioramento

Milano

Milano



Comune
di Milano

- Condivisione di alcuni 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.