

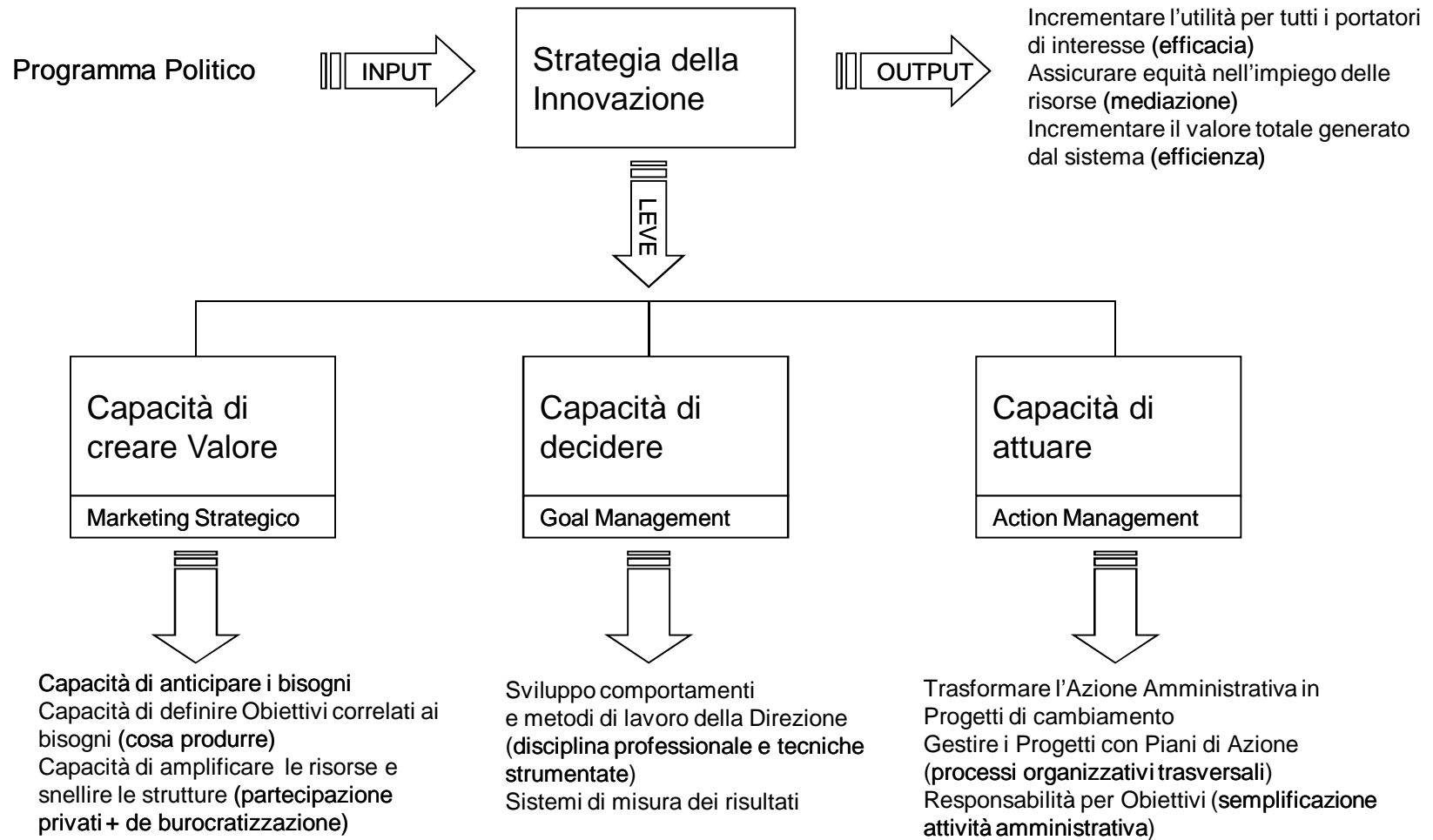


## LA GESTIONE INTEGRATA DEGLI OBIETTIVI NELL'ENTE REGIONE

*“Le basi del rinnovamento dell’Ente”*

Impostazione e linee guida del Progetto Pilota

# Big Picture





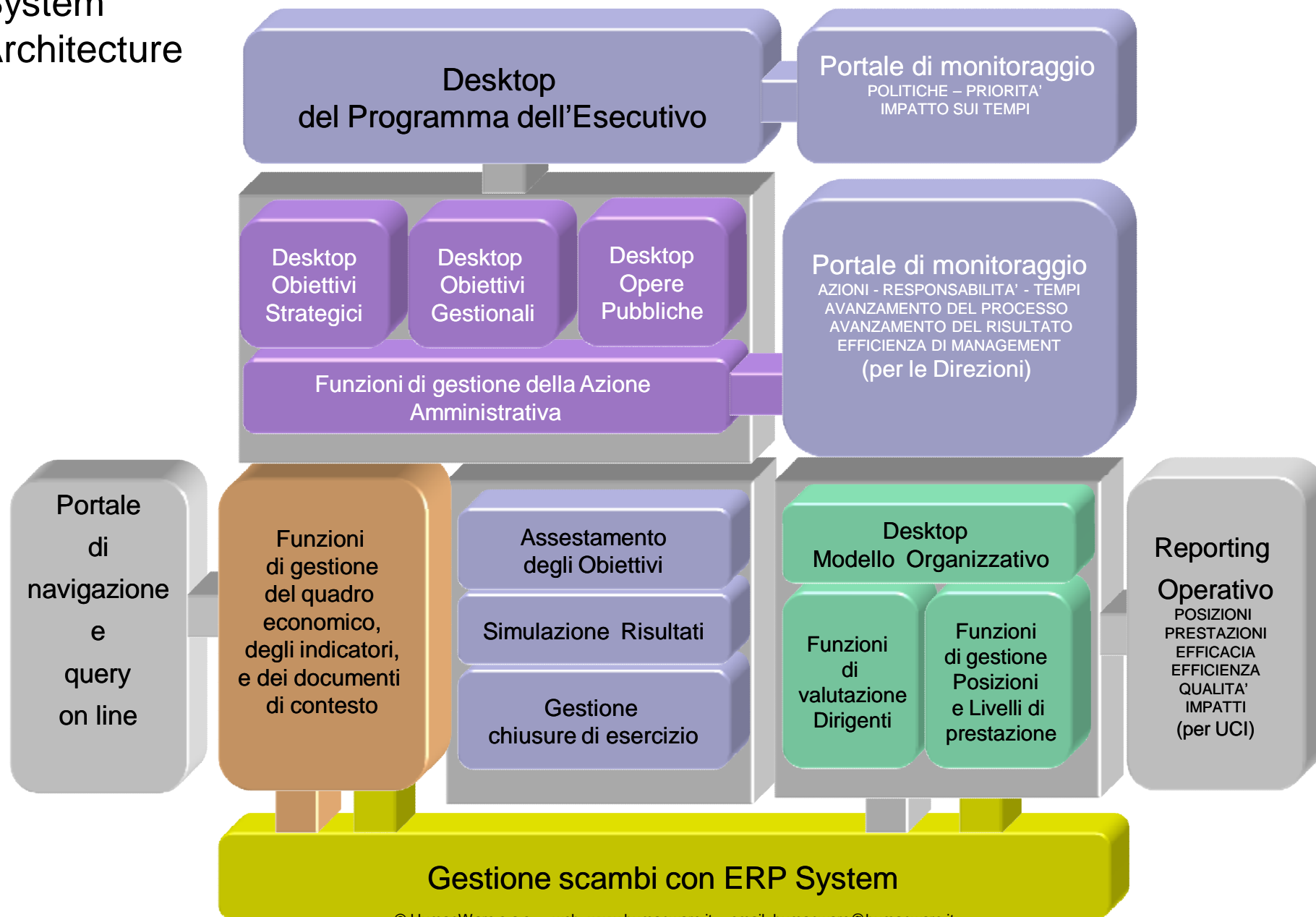
## Finalità del Progetto Pilota

1. Elevare la percezione della qualità dei risultati politico-amministrativi raggiunti
  - **Focalizzare Azioni e risorse su Obiettivi selezionati**
  - **Attivare nuovo modello di controllo della filiera interna (innovazione)**
  - **Attivare canali multi target per relazionare i bisogni al risultato in itinere**
  
2. Verificare alcune portanti del cambiamento organizzativo (“snellire il sistema”)
  - **Strumenti di controllo strategico**
  - **Attitudine al cambiamento (legacy e gap da colmare)**
  - **Responsabilità per Obiettivi (trasversalità)**

## Aree coperte



# System Architecture





## Risultati politici

- Si rafforza l'immagine e la credibilità del Governatore e della Giunta in previsione del futuro assetto istituzionale.
- Si offre alla Giunta un esempio di come colmare il gap tra Esecutivo e Dirigenza
- Si raccolgono sul campo i riscontri per precisare il Progetto di Innovazione (da inserire nel futuro Programma di Legislatura)
  - Nuovo modello di Management (DG e Comitato di Direzione)
  - Nuovo modello organizzativo e delle responsabilità
  - Nuovo Processo di Pianificazione e Controllo Strategico (goal management)
- Si “sperimenta” l'innovazione su un campione ridotto della struttura attuale (basso rischio di rigetto)



## 3 Fasi di Lavoro

### 1. **Goal Portfolio del Governatore**

- **Linee di azione politica da perseguire**
- **Qualificazione e segmentazione target elettorale**
- **Bisogni strutturati per collegio**
- **Lista Obiettivi coerenti con il target**

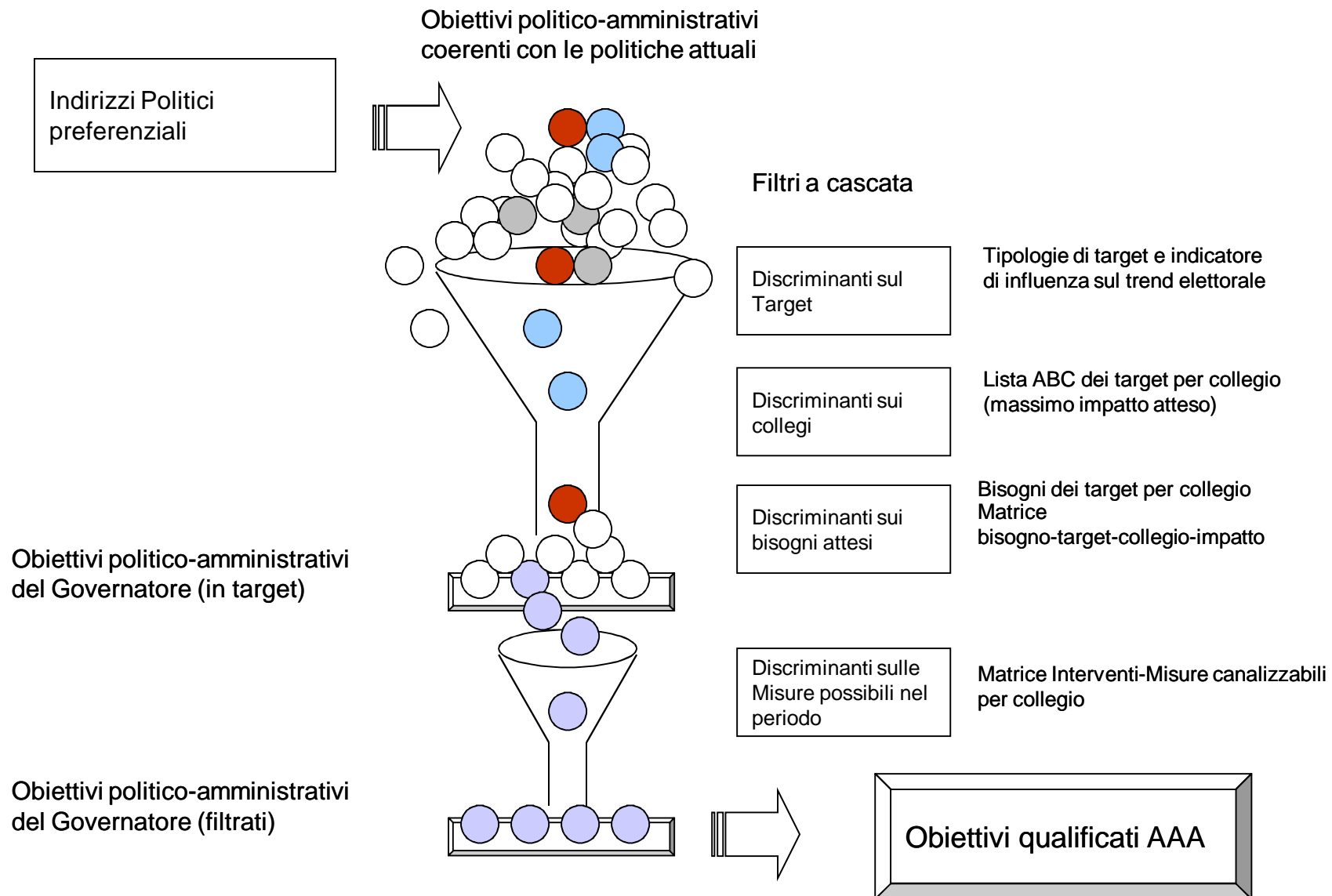
### 2. **Goal Management**

- **Verifica compatibilità strutturale, organizzativa e temporale**
- **Indicatori di impatto differenziati per target**
- **Monitoring e supervisione della filiera (governo del processo di attuazione)**

### 3. **Infrastruttura software e basi metodologiche**

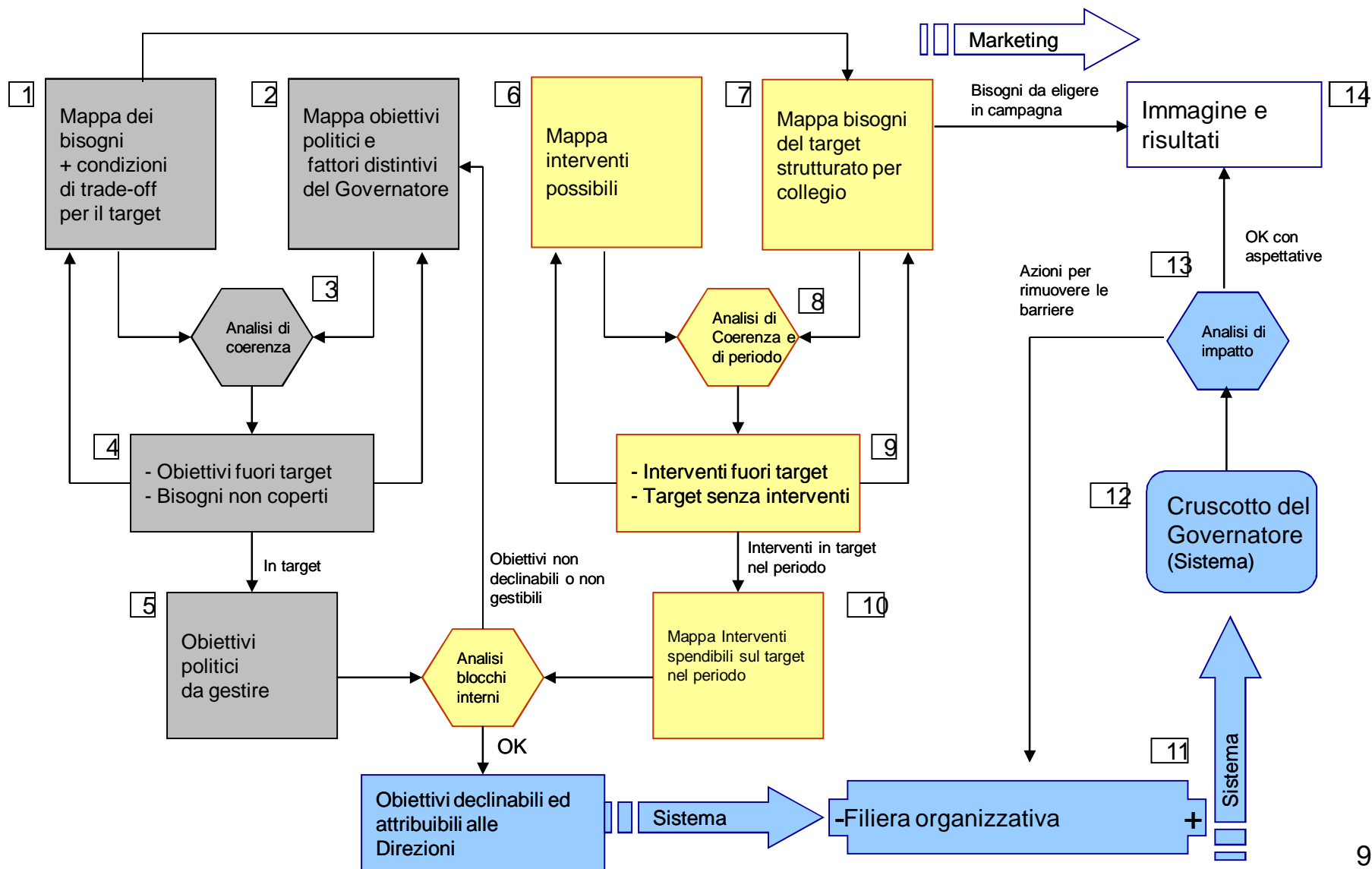
- **Allestimento sistema software presso la Direzione del Piano**
- **Impianto base dati e cruscotto web del Programma di fine legislatura**
- **Formazione e tutoring dello staff interno,**

# Goal Portfolio





# La Gestione del Programma di Legislatura





## La Mappa del Valore - 1

- *Mappa del valore (Aree di Sviluppo Strategico e Obiettivi)*
  - Si tratta di identificare e accorpate (in Aree di Sviluppo Strategico) gli Indirizzi e le linee di azione dichiarate dai documenti di programmazione, in modo da condividere le priorità e le rilevanze politiche di un determinato periodo.
  - L'identificazione delle Area di Sviluppo Strategico permetterà di definire/associare a ciascuna di esse gli Obiettivi (generali, specifici e di dettaglio) con i quali si pensa di creare valore per il sistema socio-economico.
  - L'adeguata qualificazione delle Aree di Sviluppo è la premessa per focalizzare gli sforzi di governo oltre che il presupposto per selezionare gli **indicatori di impatto** (effetti di medio lungo periodo) da impiegare nel monitoraggio.
  - Il Rating assoluto assume un significato da concordare e servirà per definire una graduatoria di importanza (rilevanza) strategica. Una possibile codifica del Rating è la seguente:
    - 1° carattere: Impatto politico dichiarato dall'Esecutivo (eccellenza–leadership-efficacia) (A = alto; B = medio; C = basso)
    - 2° carattere: Impatto sul consenso del target (A = alto; B = medio; C = basso)
    - 3° carattere: Sostenibilità finanziaria nel periodo (A = alta; B = media; C = bassa)

## La Mappa del Valore - 2

La Mappa del Valore può essere generata utilizzando una rappresentazione tridimensionale del tipo:

N°	Area di Sviluppo Strategico	Rating assoluto	Livello di importanza percepita sul territorio			
			Collegio 1	Collegio 2	Collegio 3	Collegio n
1	Servizi per la famiglia, i giovani le fasce deboli	AAA	Da 1 a 10	Da 1 a 10	Da 1 a 10	Da 1 a 10
2						
3						
4						

N°	Area di Sviluppo Strategico	Obiettivi già individuati			
		Obiettivo 1	Obiettivo 2	Obiettivo 3	Obiettivo n
1	Servizi per la famiglia, i giovani le fasce deboli	Descrizione + outcome	Descrizione + outcome	Descrizione + outcome	Descrizione + outcome
2					
3					
4					



## La Mappa dei beneficiari - 1

- *La struttura del Target (mappa dei beneficiari)*
  - Si tratta di identificare, classificare e correlare sul territorio, le diverse categorie di soggetti verso i quali si orienteranno le azioni regionali di un periodo.
  - L'adeguata individuazione territoriale del target serve ad aumentare l'efficacia della azione amministrativa di ciascun periodo ed è un presupposto per definire gli **indicatori di risultato** (effetti immediati) da utilizzare per monitorare l'efficacia su ogni categoria.
  - Il Rating assoluto assume un significato da concordare e servirà a rappresentare il livello di priorità della azione amministrativa regionale. Ad esempio:
    - 1° carattere: Livello di Interesse per l'Esecutivo (referenziazione agli impegni assunti con il programma di legislatura) (A = alto; B = medio; C = basso)
    - 2° carattere: Rilevanza del target sul totale dei soggetti amministrati (A = alto; B = medio; C = basso)
    - 3° carattere: Aspettativa di consenso verso l'operato dell'Esecutivo (A = alta; B = media; C = bassa)

## La Mappa dei beneficiari - 2

La Mappa dei beneficiari può definirsi a partire da una rappresentazione tridimensionale del tipo:

N°	Tipologia dei beneficiari (target potenziale di legislatura)	Rating assoluto	Importanza dichiarata nel programma di legislatura							
			Collegio 1		Collegio 2		Collegio 3		Collegio n	
			qtà	trend alla data	qtà	trend alla data	qtà	trend alla data	qtà	trend alla data
1	Giovani coppie	AAA								
2	Casalinghe									
3	Ex-emigranti (veneti di rientro)									
4	PMI									
n	xxx									

N°	Tipologia dei beneficiari (target potenziale di legislatura)	Indicatori di risultato atteso			
		Collegio 1	Collegio 2	Collegio 3	Collegio n
1	Giovani coppie				
2	Casalinghe				
3	Ex-emigranti (veneti di rientro)				
4	PMI				
n	xxx				

## La Mappa della domanda

- *La struttura dei bisogni localizzata (mappa della domanda)*
  - Si tratta di identificare la "domanda" di beni e servizi, emergente dai soggetti target e di collegarla alle Aree di Valore Strategico (AVS) regionali.
  - La struttura dei bisogni avrà una dimensione territoriale per poter identificare l'impatto locale delle Aree di Sviluppo e gli **indicatori di realizzazione** (output) specifici e di interesse locale.
  - La mappa della domanda adotta una rappresentazione tridimensionale del tipo:

N°	Bisogno esplicito o implicito da soddisfare	Target	Impatto sul consenso							
			Collegio 1		Collegio 2		Collegio 3		Collegio n	
			qtà	Indicatori	qtà	Indicatori	qtà	Indicatori	qtà	Indicatori
1	Sostegno alla prima casa	Giovani coppie								
		Immigrati								
		Ex-emigrati veneti (rientro)								
2										
3										
4										

N°	Bisogno esplicito o implicito da soddisfare)	Area di valore Strategico	Indicatori di realizzazione attesi			
			Collegio 1	Collegio 2	Collegio 3	Collegio n
1	Sostegno alla prima casa	Servizi per la famiglia, i giovani le fasce deboli				
2						
3						
4						

## La Mappa di copertura strategica

- *La Mappa di copertura strategica (piano Obiettivi possibili)*
  - Dall'incrocio tra struttura del target e struttura dei bisogni localizzata, sarà possibile individuare i gap o le ridondanze di copertura strategica nella creazione di valore per i target, con l'insieme degli Obiettivi del Piano.
  - Eventuali gap riconosciuti dall'Esecutivo determineranno la nascita di nuovi Obiettivi a sostegno dell'azione amministrativa verso i target selezionati.
  - La mappa di copertura strategica da parte dell'Esecutivo può derivarsi a partire da una rappresentazione bidimensionale del tipo:

Beneficiari in Target	Bisogni							
	Bisogno 1	Bisogno 1	Bisogno 2	Bisogno 3	Bisogno 4	Bisogno x	Bisogno y	Bisogno n
Target tipo 1	AVS1							
Target tipo 2		AVS3	AVS5	AVS1				
Target tipo 3								
Target tipo n						AVSn		
Target tipo m								

## La Mappa dell'offerta

- *La mappa degli strumenti possibili (mappa della offerta)*
  - Si tratta di incrociare la mappa dei bisogni localizzata con gli strumenti di attuazione regionali disponibili nel periodo
  - Dall'incrocio emergeranno le eventuali incompatibilità (strutturali, di calendario, di processo, etc) che potrebbero vanificare l'efficacia degli Obiettivi considerati inizialmente.
  - La mappa della offerta regionale può derivarsi a partire da una rappresentazione tridimensionale del tipo:

N°	Bisogno esplicito o implicito da soddisfare (lista selezionata per priorità politica)	Area di valore Strategico	Obiettivi	Misure attivabili nel periodo			
				Collegio 1	Collegio 2	Collegio 3	Collegio n
1	Sostegno alla prima casa	Servizi per la famiglia, i giovani le fasce deboli	Obiettivo18				
2	Sostegno alla innovazione delle PMI	Società della informazione	Obiettivo23				
3							
4							





## FASE di Definizione del Portafoglio Obiettivi

Tipo Intervento: Workshop (riservato) con Governatore e suo staff + Consulenza in back-office

Finalità: Trasformare il processo di goal management in una strategia istituzionale

Output:

### A. Mappa dei bisogni e condizioni di trade-off

- 1) Condividere la strategia politica (criteri guida e priorità)
- 2) Individuare le Linee di azione programmatica che influenzeranno il nuovo Programma (Aree di Sviluppo Strategico)
- 3) Identificare e classificare il target elettorale
- 4) Dimensionare il target nei singoli collegi e indicare il livello di impatto sul trend elettorale nel collegio (lista ABC del target per singolo collegio con il criterio del massimo impatto)
- 5) Qualificare i bisogni di ogni classe del target (Domanda)
- 6) Fare mappa di copertura dei bisogni (bisogno-target-collegio-impatto) ed evidenziare i gap

### B. Fattori distintivi della Azione politica del Governatore

- 1) Punti di forza e Azioni Mkt a sostegno
- 2) Punti di debolezza (percepiti dal sistema interno e dal sistema esterno) e Piano Azione per invertire il Trend

### C. Lista degli Obiettivi da cui partire per generare il Portfolio

- 1) Obiettivi già enunciati e in lavorazione
- 2) Obiettivi enunciati ma ancora fermi
- 3) Nuovi Obiettivi da lanciare e chiudere (risultato almeno al 70%)
- 4) Mappa di copertura della strategia



## FASE di Goal Management

Tipo Intervento: Consulenza direzionale in back-office (staff del Governatore)

Finalità: Pianificazione Operativa e gestione processo di avanzamento

Output:

- A. Coerenza tra Obiettivi in Target e Matrice dei bisogni
  - **Evidenza incoerenze e loro risoluzione**
  - **Analisi bisogni non coperti e loro qualificazione**
  
- B. Censimento Interventi possibili nel periodo
  - **Da Programmazione corrente**
  - **Da programmi UE (Ob2, Ob3, Intereg, FESR,...)**
  - **Programmi di accordo quadro**
  
- C. Compatibilità degli Interventi a piano con la mappa dei bisogni e fattibilità di periodo
  - **Interventi spendibili sul target**
  - **Dimensione quali-quantitativa della offerta regionale**
  
- D. Incrocio Obiettivi in Target con Interventi fattibili
  
- E. Declinazione Obiettivi in Piani di Azione e attribuzione alla filiera
  
- F. Sistema di Gestione del Portafoglio Obiettivi/Progetti



## FASE di predisposizione Infrastruttura sw e basi metodologiche

Tipo Intervento: Consulenza direzionale e di prodotto in back-office

Finalità: Pianificazione Operativa e gestione processo di avanzamento

Output:

### A. Allestimento infrastruttura sw nella intranet regionale

- 1) **Predisporre alcuni PC presso la Segreteria del Governatore (funzioni di analisi e controllo strategico)**
- 2) **Attivare una utenza (PC) presso la segreteria Generale e presso ogni Direzione coinvolta dal piano**
- 3) **Formare lo staff da affiancare ad HumanWare s.a.s. durante il Progetto Pilota (in rappresentanza del Governatore, segreteria Generale e Direzioni utente)**
- 4) **Impatto sui Sistemi Informativi: nullo. Si usano le attrezzature attuali. NON serve in questa fase nessuna integrazione software con sistemi di Bilancio e HR**

### A. Caricamento dei Piani azione sul DB del Programma di legislatura e avviamento operativo

### B. Tutoring dello staff interno, monitoring e supervisione della filiera



## Risultati

- **Prototipo di un “Cruscotto” del Governatore**
  - Nuovo modello di relazioni con le Direzioni (condivido i Piani di Azione)
    - Ho visibilità diretta dell’operato della Dirigenza, verifico se le priorità politiche saranno rispettate, analizzo i rischi e gli impatti, rimuovo in anticipo i vincoli
  - Controllo strategico (quadri sinottici e grafici) dello stato di ogni Obiettivo
    - Analizzo ed interpreto le responsabilità organizzative dei singoli dirigenti e delle singole Direzioni
    - Analizzo ed interpreto l’avanzamento del Risultato atteso (dove stiamo..) e quello tendenziale (dove saremo alla data del..)
  - Nuovo modello di comunicazione diretta tra Governatore e suoi elettori
- **Squadra allenata per il futuro Programma di Legislatura**
  - Processo di Pianificazione e Controllo Strategico sperimentato
  - Strumenti idonei per gestire il nuovo Modello Organizzativo e delle responsabilità
  - Possibilità di certificare i processi di conseguimento del Risultato



## Ulteriori finalità

- Serve a “comunicare” l’operato della Dirigenza a fronte degli Obiettivi strategici della Giunta
  - Ogni Obiettivo della Giunta è assegnato ad una Direzione
  - La Direzione competente identifica le Azioni necessarie per conseguirlo
  - Le responsabilità di altre Direzioni sono contrassegnate come Vincoli
  - Ogni Azione è assegnata ad un Dirigente (responsabilità di risultato)
  - Ogni Azione è collocata nel tempo (date Inizio e fine previste)
  - Alcuni semplici Indicatori determinano automaticamente l’avanzamento dell’Obiettivo rispetto allo scorrere del tempo
- Instaura un ambiente di lavoro cooperativo tra i Dirigenti
  - Ogni Responsabile governa le proprie Azioni tenendo sotto controllo solo la data di Fine Prevista
  - Se non cambia nulla rispetto alle previsioni, NON c’è bisogno di aggiornare il sistema
  - Ogni variante del Piano è “intercettata” dal sistema e sottoposta alla Segreteria del Governatore prima di essere accettata



## Ulteriori finalità

- Abitua ed aiuta la Dirigenza a “dichiarare in anticipo” Azioni e tempi necessari a realizzare il Portafoglio Strategico della Giunta
  - Una unica base metodologica per tutte le culture ed esperienze
  - Abitua i Dirigenti a “migliorare l’esercizio della Responsabilità”
    - Definizione anticipata dei vincoli (sia operativi che di bilancio)
    - Prenotazione anticipata dei Servizi in capo alle Direzioni di staff
    - Circolazione trasversale della capacità di programmazione
  - Nessun alibi dell’ultima ora...
- Consente di fare il controllo strategico (impatti sul Programma di Legislatura e di periodo)
  - Valutazione anticipata se le Azioni varate dalla Dirigenza sono compatibili con le priorità politico-amministrative del Governatore
  - Analisi degli impatti politico-amministrativi di eventuali ritardi dichiarati, previsti o accertati
  - Valutazione efficacia delle azioni amministrative
- Rende disponibili gli elementi oggettivi per la valutazione dei dirigenti



## Risorse coinvolte

- **Staff del Governatore e Direzione del Piano**
  - Ruolo: Capo Progetto e “regista” dell’intervento
  - Risorse: n° 2 assistenti (da affiancare a HumanWare s.a.s. nel team di progetto).
  - Impegno previsto nella fase di impianto: circa 20 ½ giornate
- **Segreteria Generale**
  - Ruolo: Osservatore per conto di tutte le Direzioni coinvolte
  - Funzione a regime: Superuser (potrà agire con i poteri di una qualunque Direzione)
  - Risorse: n° 1 assistente (da affiancare a HumanWare s.a.s. nel team di progetto)
  - Impegno previsto nella fase di impianto: circa 5 ½ giornate
- **Direzioni coinvolte con gli Obiettivi Pilota**
  - Ruolo: responsabile degli Obiettivi assegnati (Obiettivi propri) e delle Azioni appartenenti ad Obiettivi di altre Direzioni ( Vincoli)
  - Funzione a regime: User (vede e gestisce solo le proprie responsabilità)
  - Risorse: n° 1 assistenti (da affiancare a HumanWare s.a.s. nel team di progetto). Gestiranno il sistema per conto delle Direzioni Utente
  - Impegno previsto nella fase di impianto: circa 10 ½ giornate a persona



## Per Informazioni

**HumanWare s.a.s.**

**Via Tino Buazzelli, 51 - 00137 Roma**

**Tel: +39 06 823861**

**Web: [www.humanware.it](http://www.humanware.it)**

**Mail: [humanware@humanware.it](mailto:humanware@humanware.it)**