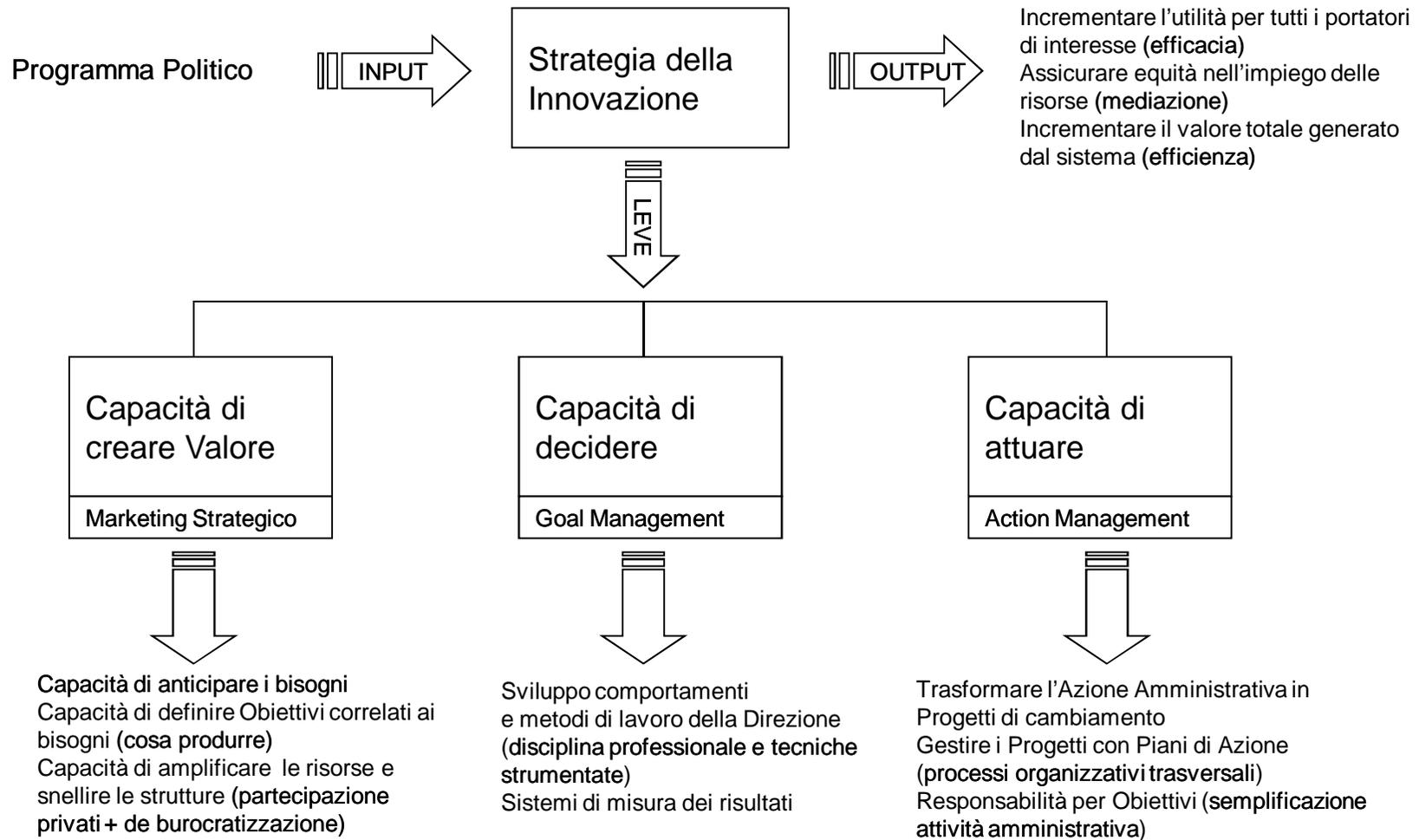




LA GESTIONE INTEGRATA DEGLI OBIETTIVI NELL'ENTE REGIONE
“Le basi del rinnovamento dell’Ente”

Impostazione e linee guida del Progetto Pilota

Big Picture





Finalità del Progetto Pilota

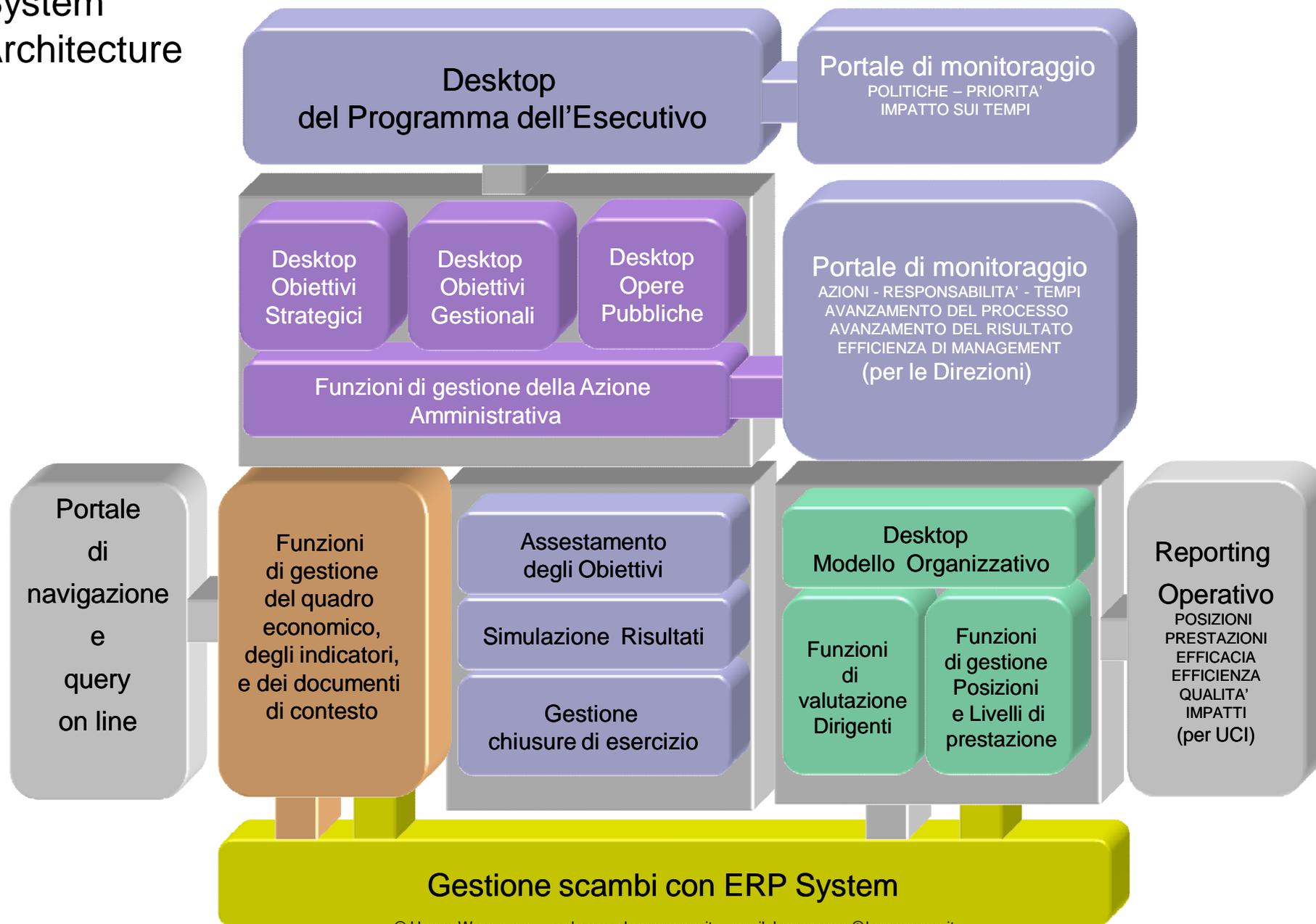
1. Elevare la percezione della qualità dei risultati politico-amministrativi raggiunti
 - **Focalizzare Azioni e risorse su Obiettivi selezionati**
 - **Attivare nuovo modello di controllo della filiera interna (innovazione)**
 - **Attivare canali multi target per relazionare i bisogni al risultato in 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**

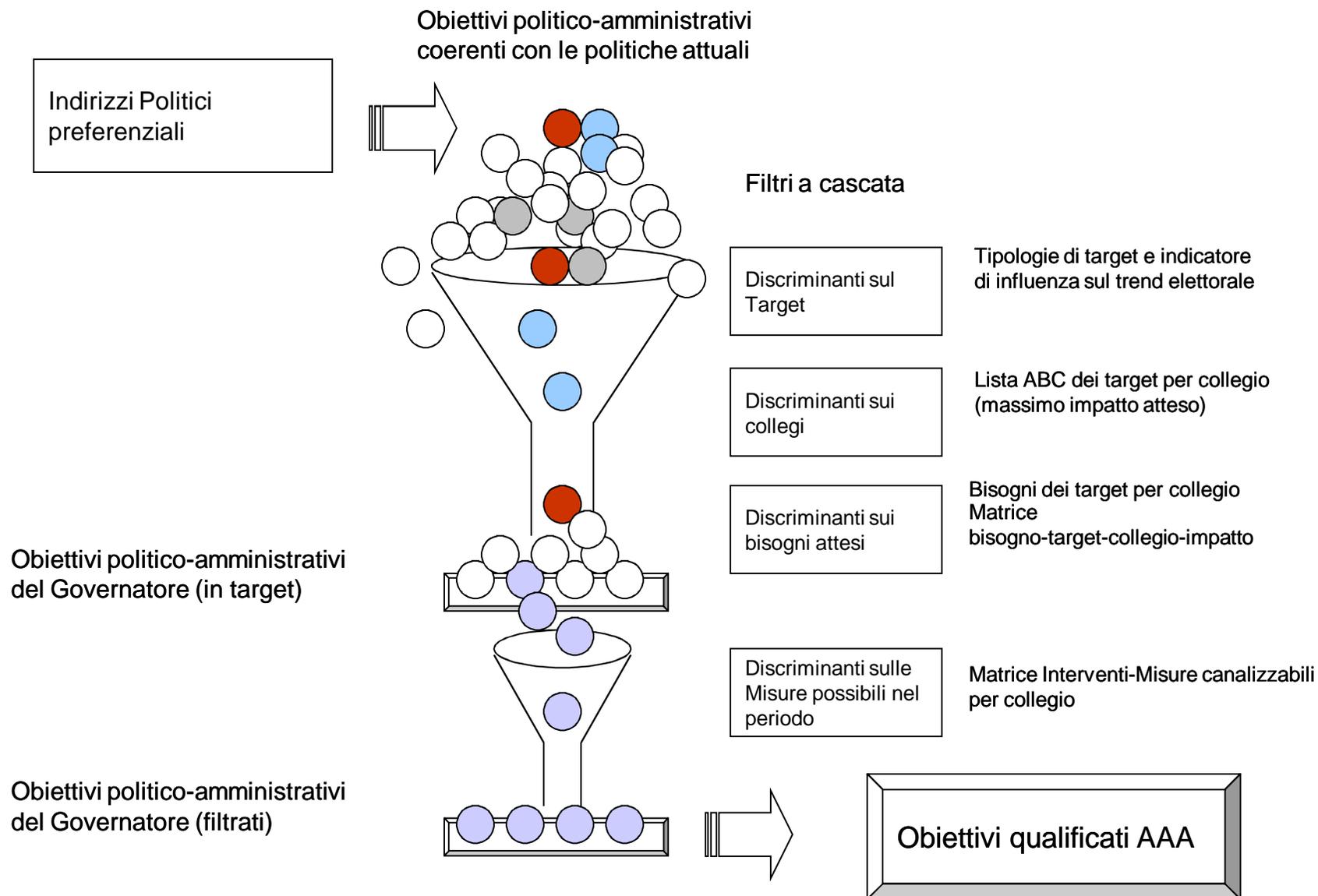
2. **Goal Management**

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

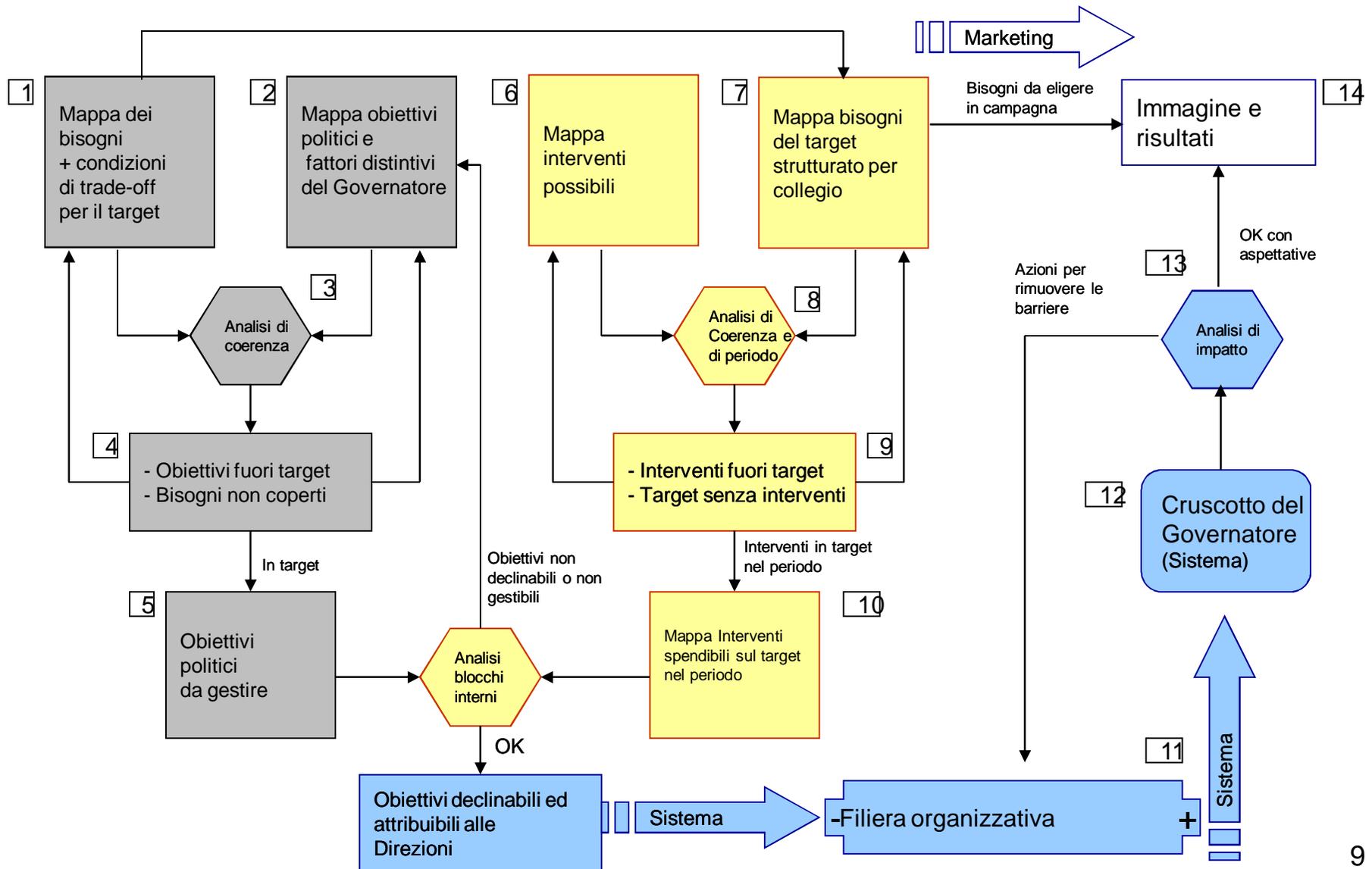
3. **Infrastruttura software e basi metodologiche**

- **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 accorpare (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

Mail: humanware@humanware.it