



IL VALORE PUBBLICO.

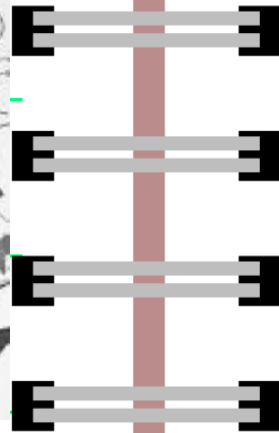
*Come finalizzare le performance pubbliche
verso il benessere dei cittadini
e lo sviluppo sostenibile,
a partire dalla cura della salute delle PA*

enrico.deidda.gagliardo@unife.it



Università
degli Studi
di Ferrara





**1) LE PERFORMANCE DELLE PA DOPO
10 ANNI DAL D.LGS. 150/2009**



**2) LE PI COME STRUMENTO HR
IL BARICENTRO DELLE PO
IL VALORE PUBBLICO**



**3) IL VALORE PUBBLICO
CON GLI OCCHI DEI CITTADINI**



**4) IL VALORE PUBBLICO COME NUOVA
FRONTIERA DELLE PERFORMANCE**



**5) IL VALORE PUBBLICO
COME EQUILIBRIO TRA GLI IMPATTI**



**6) IL VALORE PUBBLICO
COME VOLANO VERSO IL BENESSERE
EQUO E LO SVILUPPO SOSTENIBILE**



**7) COME SI CREA
IL VALORE PUBBLICO?**

**8) COME SI MISURA
IL VALORE PUBBLICO?**

**9) COME SI GOVERNA
IL VALORE PUBBLICO?**

**10) DALLA CREAZIONE ALLA
CO-CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO**

AGENDA



1) LE PERFORMANCE DELLE PA DOPO 10 ANNI DAL D.LGS. 150/2009

Miglioramento performance PA italiane perseguito *tramite*

- *stratificazione di provvedimenti legislativi*
- *affinamenti metodologici e laboratori di accompagnamento*



Quali risultati dopo 10 anni dal D.Lgs. n. 150/2009?

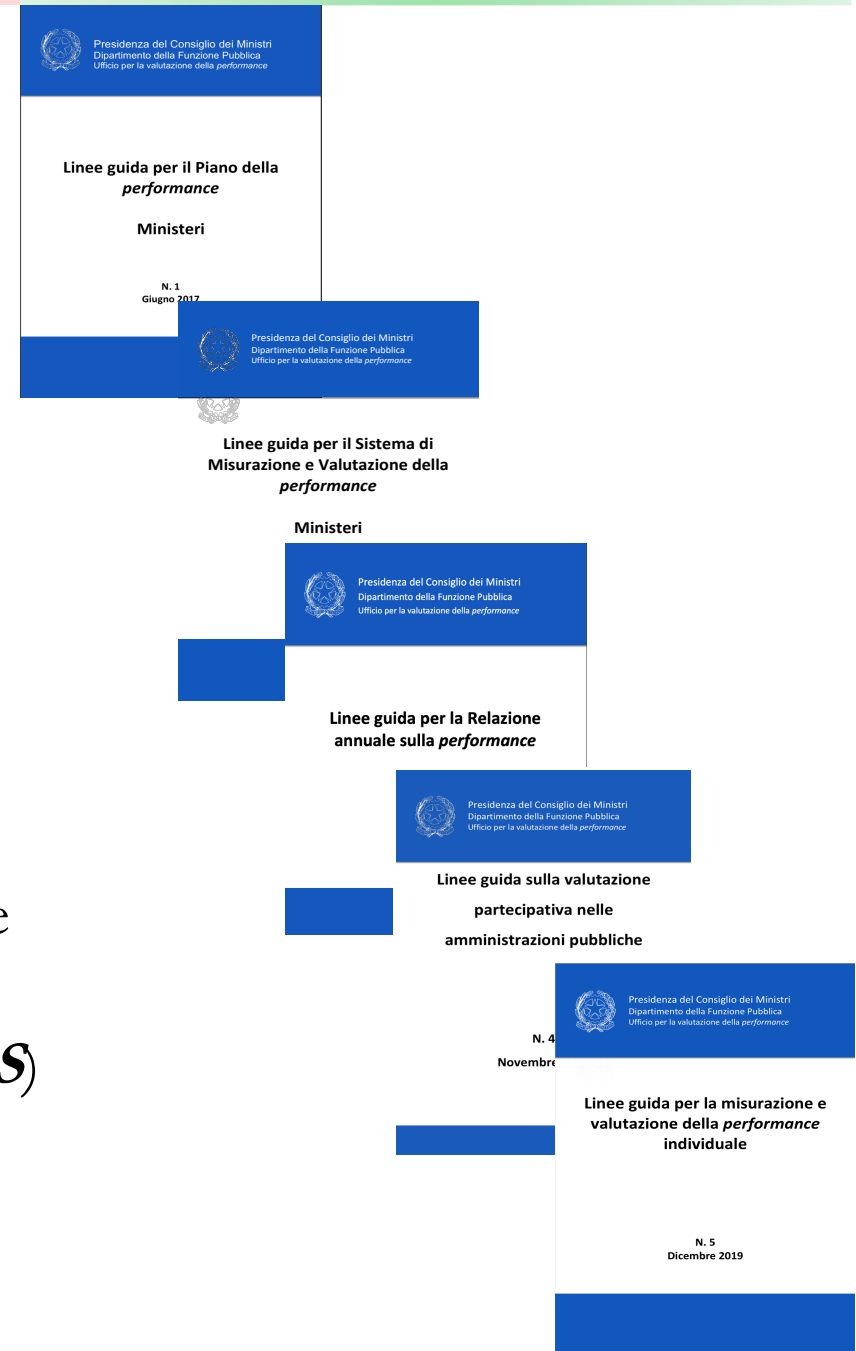
- Nei primi anni: *molte esperienze deludenti e poche best practice*
- Negli ultimi anni: *aumento delle storie di successo grazie a DFP (UVP) → regia del «Performance Management»*



Criticità

- Deriva adempimentale
(burocrazia della performance)
- Loop autoreferenziale
(performance per la performance)
- Focus su quantità risorse
(NO qualità risorse performance)
- Perseguimento non coordinato
(performance scomposte)
- Inconciliabilità o contrapposizione
(trade-off performance)
- Scarsi collegamenti tra PA e benessere nazionale (tentativo: DEF 18-19)
(NO contributo performance ai BES)
- Prospettiva su singolo ente e non su collaborazione inter-istituzionale
(NO performance di filiera)

Soluzioni

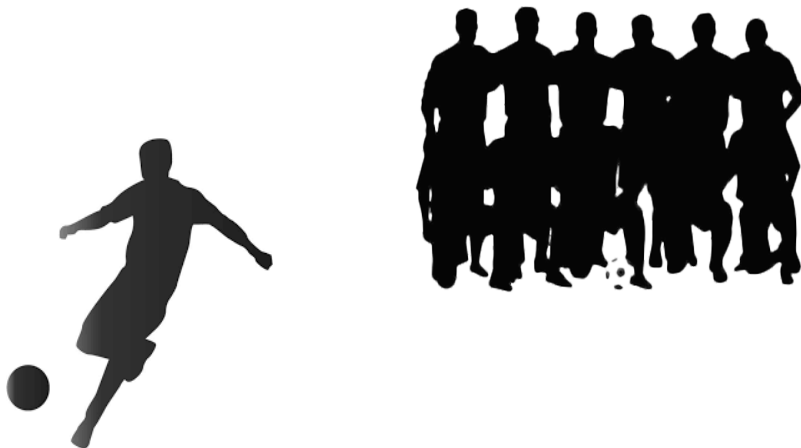


**2) LE PERFORMANCE INDIVIDUALI COME STRUMENTO HR
LO SPOSTAMENTO DEL BARICENTRO SULLE PERFORMANCE ORGANIZZATIVE
IL VALORE PUBBLICO**

Loop adempimentale
(burocrazia della performance)

Loop autoreferenziale
(performance per la performance)

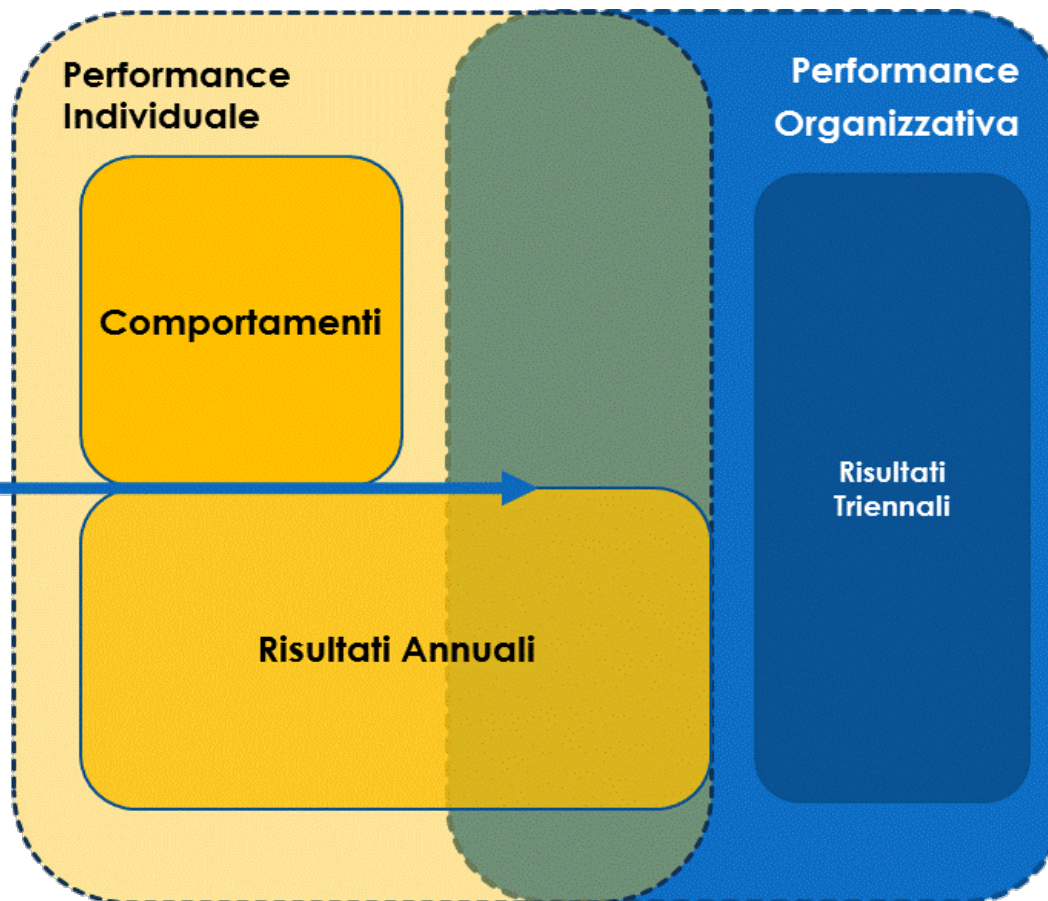
Focus su quantità risorse
(NO qualità risorse performance)



Performance individuali



AZIONE INDIVIDUALE



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione Pubblica
Ufficio per la valutazione della *performance*

Linee guida per il Sistema di
Misurazione e Valutazione della
performance

Ministeri

N. 2
Dicembre 2017



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione Pubblica
Ufficio per la valutazione della *performance*

Linee guida per la misurazione e
valutazione della *performance*
individuale

N. 5
Dicembre 2019

La valutazione delle PI come strumento
di gestione e sviluppo delle risorse umane

Performance organizzative



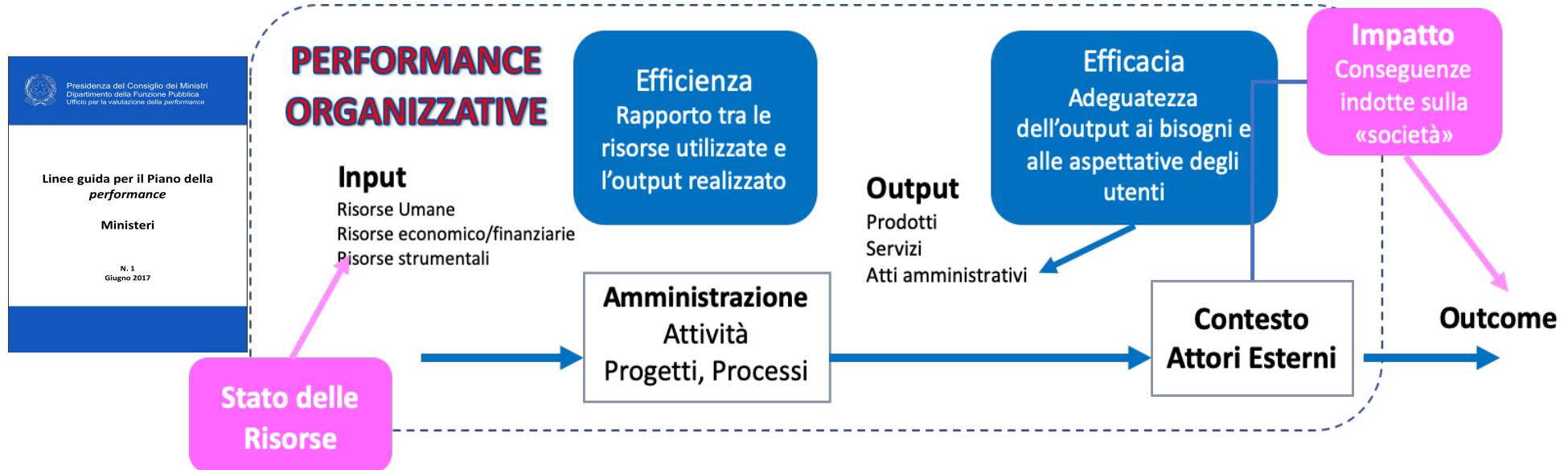
*Valore Pubblico
come INSIEME EQUILIBRATO DEGLI IMPATTI
ottenuto tramite performance efficienti ed efficaci
tenendo conto dello stato delle risorse*



Impatto come ORIZZONTE delle performance organizzative

**PERFORMANCE
ISTITUZIONALI**

Efficienza ed Efficacia come CUORE delle performance organizzative



Stato delle Risorse come PRESUPPOSTO delle performance organizzative

IL PRESUPPOSTO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: STATO DELLE RISORSE (QUANTITÀ E QUALITÀ)

Risorse Umane
(salute organizzativa)



Risorse Informative
(salute informativa)



Risorse Etiche
(salute etica)



Risorse Umane
(salute professionale)



Risorse Relazionali
(salute relazionale)



Risorse Umane
(salute di clima)



**Stato
Risorse**

Risorse Strumentali-Digitali
(salute digitale)



Risorse Umane
(salute di genere)



Risorse Eco-Fin.
(salute Eco-Fin.)



Risorse Strumentali-Materiali
(salute infra-strutturale)



GLI IMPATTI DELLE PERFORMANCE ORGANIZZATIVE (O PERFORMANCE ISTITUZIONALI)

“Performance istituzionali”: **missioni istituzionali** della PA
e/o **missioni di mandato** della sua Governance politica.

*Esprimono gli **impatti** delle azioni della PA sul soddisfacimento dei
bisogni (livello di benessere) dei suoi utenti e stakeholder.*

Impatto: effetto, nel medio-lungo periodo, di una politica o
di un servizio sui destinatari.

- *Impatto **esterno** → sul livello di **benessere** (economico, sociale, ambientale, ecc.) dei destinatari esterni, con riferimento:*
 - *sia alle **politiche specifiche dell'ente***
 - *sia alle **politiche d'interesse nazionale***
- *Impatto **interno** → sul livello di **salute** (economica, organizzativa, professionale, digitale, ecc.) della PA e delle sue risorse.*

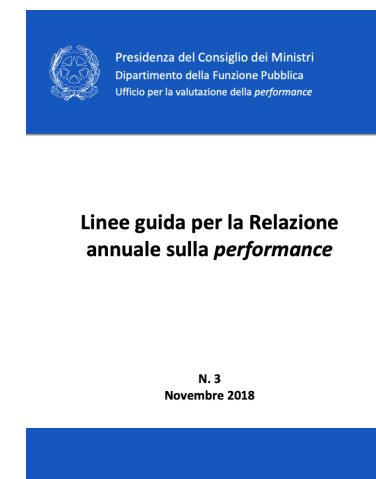
Per rendere
il miglioramento delle performance
utile alla crescita del Paese
occorre cambiare
il paradigma di valutazione
dell'azione pubblica

**VALORE
PUBBLICO**



CHE COSA E' IL VALORE PUBBLICO?

Per Valore Pubblico s'intende: *il livello di benessere economico-sociale-ambientale, della collettività di riferimento di un'Amministrazione, e più precisamente dei destinatari di una sua politica o di un suo servizio.*



QUANDO SI CREA VALORE PUBBLICO?

Una PA genera Valore Pubblico quando il livello di *benessere* dei suoi utenti e stakeholder e il proprio livello di *salute*, grazie al miglioramento delle performance dell'ente, sono *superiori rispetto alle condizioni di partenza delle politiche dell'ente.*

3) IL VALORE PUBBLICO CON GLI OCCHI DEI CITTADINI

La Valutazione Partecipativa



Pivot della Valutazione Partecipativa?

Favola

C'era una volta un Comune di 5.000 abitanti in cui i dipendenti furono così bravi da raggiungere gli obiettivi individuali che il Sindaco, anno dopo anno, assegnò loro, e in particolare quello al quale teneva di più: contribuire alla creazione di 1 nuovo campo di calcio ogni anno.

In tale Comune, gli uffici furono talmente bravi da conseguire gli obiettivi organizzativi programmati per ogni anno del mandato, e in particolare quello al quale il Sindaco teneva di più: creare 1 nuovo campo di calcio ogni anno.

In questo Comune, il Sindaco fu così bravo da raggiungere l'obiettivo istituzionale promesso nel programma di mandato: creare 5 campi di calcio in 5 anni (output), per far crescere il livello di partecipazione sportiva e di salute dei cittadini (outcome).

Quel Sindaco di buone intenzioni, grazie ad un'organizzazione ben funzionante e a dipendenti efficienti e motivati, riuscì a mantenere le sue promesse di mandato...

...e i 5.000 ottantenni del Comune ebbero 5 campi di calcio nuovi su cui...

...sognare di poter giocare a calcio...

4) IL VALORE PUBBLICO

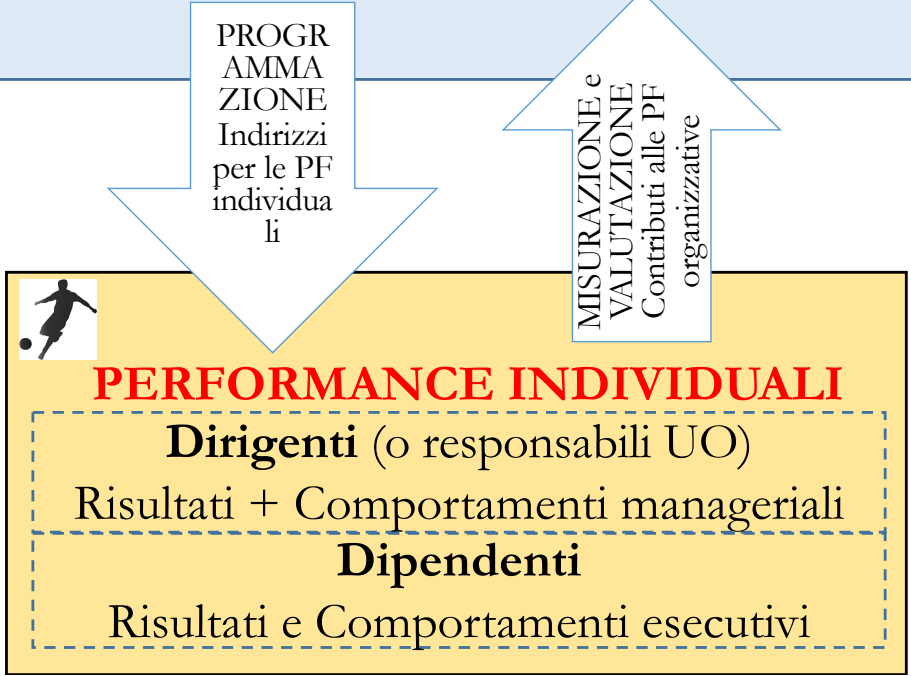
COME NUOVA FRONTIERA DELLE PERFORMANCE

Perseguimento non coordinato
(*performance scomposte*)

Orizzonte delle Performance Organizzative
“PERFORMANCE ISTITUZIONALI”



- Presupposto delle Performance Organizzative**
- Risorse umane
 - Risorse economico-finanziarie
 - Risorse strutturali
 - Risorse digitali
 - Risorse relazionali
 - Risorse etiche
 - Risorse informative
- Input (stato risorse)**



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione Pubblica
Ufficio per la valutazione della performance

Linee guida per il Piano della performance

Ministeri

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione Pubblica
Ufficio per la valutazione della performance

Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance

Ministeri

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della Funzione Pubblica
Ufficio per la valutazione della performance

Linee guida per la Relazione annuale sulla performance

N. 3
Novembre 2018

SOCIALITA'

bassa

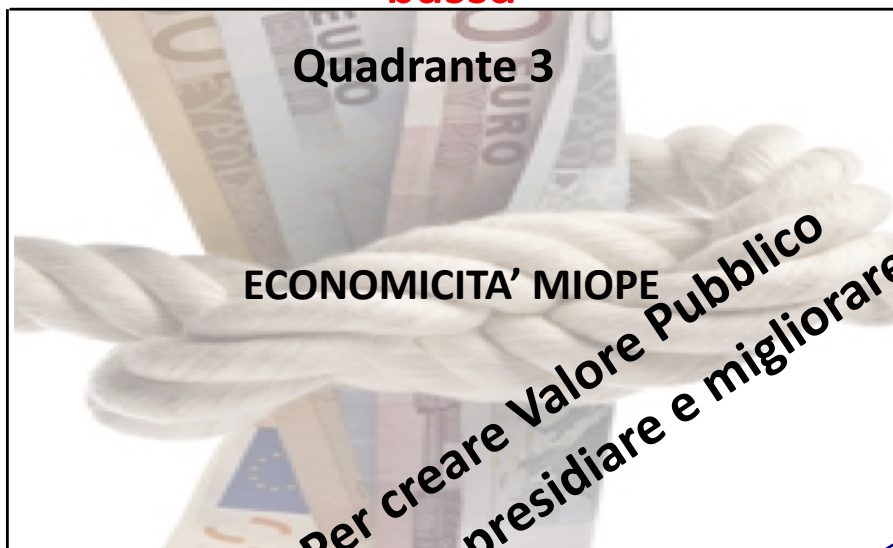
alta

ECONOMICITÀ
alta
bassa

Quadrante 3

ECONOMICITA' MIOPE

Per creare Valore Pubblico
occorre presidiare e migliorare



Quadrante 4

VALORE PUBBLICO

AMBIENTE

Valore sociale, economico, intangibile
Accountability
Legalità
Organizzazione
Responsabilità
Efficienza, etica, economicità
Performance individuali e organizzative istituzionali
Utenti e Stakeholders
Beneficiari specifici
Benessere
Lungimiranza
Integrità
Co-creazione
Ottimizzazione

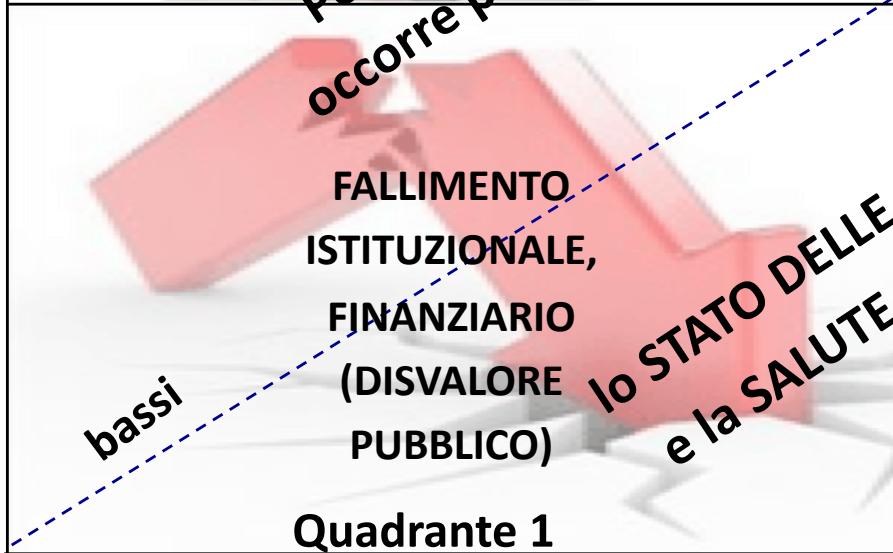


Quadrante 1

**FALLIMENTO
ISTITUZIONALE,
FINANZIARIO
(DISVALORE
PUBBLICO)**

bassi

lo STATO DELLE RISORSE
e la SALUTE dell'ENTE



Quadrante 2

SOCIALITA' MIOPE





La PA crea Valore se...

consegue

un miglioramento congiunto ed equilibrato

-degli impatti esterni [*economico-sociale-ambientale dei destinatari delle politiche*]

- ma anche degli impatti interni [*salute dell'ente*]

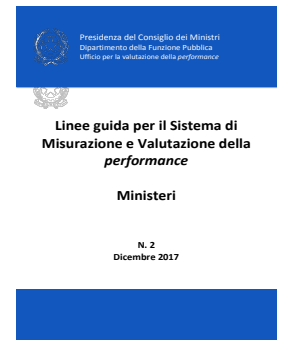
ovvero se..

migliora il benessere dei cittadini,

senza dimenticare di curare la salute

delle proprie risorse

e del proprio contesto



Le Linee Guida del DFP: Valore Pubblico come punto di equilibrio, di equità e di intergenerazionalità:

- **tra le diverse categorie di impatto (equilibrio):** “*Creare Valore Pubblico, ovvero migliorare il livello di benessere sociale ed economico [e ambientale]*”. «*L’amministrazione crea VP quando persegue (e consegue) un **miglioramento congiunto ed equilibrato degli impatti***» (LG 1/2017, p. 9);
- **tra le diverse categorie di soggetti interessati (equità):** “*L’amministrazione crea VP quando persegue (e consegue) un miglioramento congiunto ed equilibrato degli impatti [...] **delle diverse categorie di utenti e stakeholder***” (LG 2/2017, p. 19);
- **tra le diverse generazioni di soggetti interessati (intergenerazionalità):** “*Per generare VP sui cittadini e sugli utenti, favorendo la possibilità di generarlo **anche a favore di quelli futuri**, l’amministrazione deve essere efficace ed efficiente tenuto conto della quantità e della qualità delle risorse disponibili*” (LG 2/2017, p. 19).

6) IL VALORE PUBBLICO COME VOLANO VERSO IL BENESSERE EQUO E LO SVILUPPO SOSTENIBILE

Scarsi collegamenti tra PA e benessere nazionale (tentativo: DEF 18-19)
(NO contributo performance ai BES)

Lo sguardo miope del PIL



Come governare la singola PA

al fine di programmare, misurare e valutare
il suo contributo specifico
al miglioramento del benessere dei cittadini
nell'ottica di uno sviluppo sostenibile?

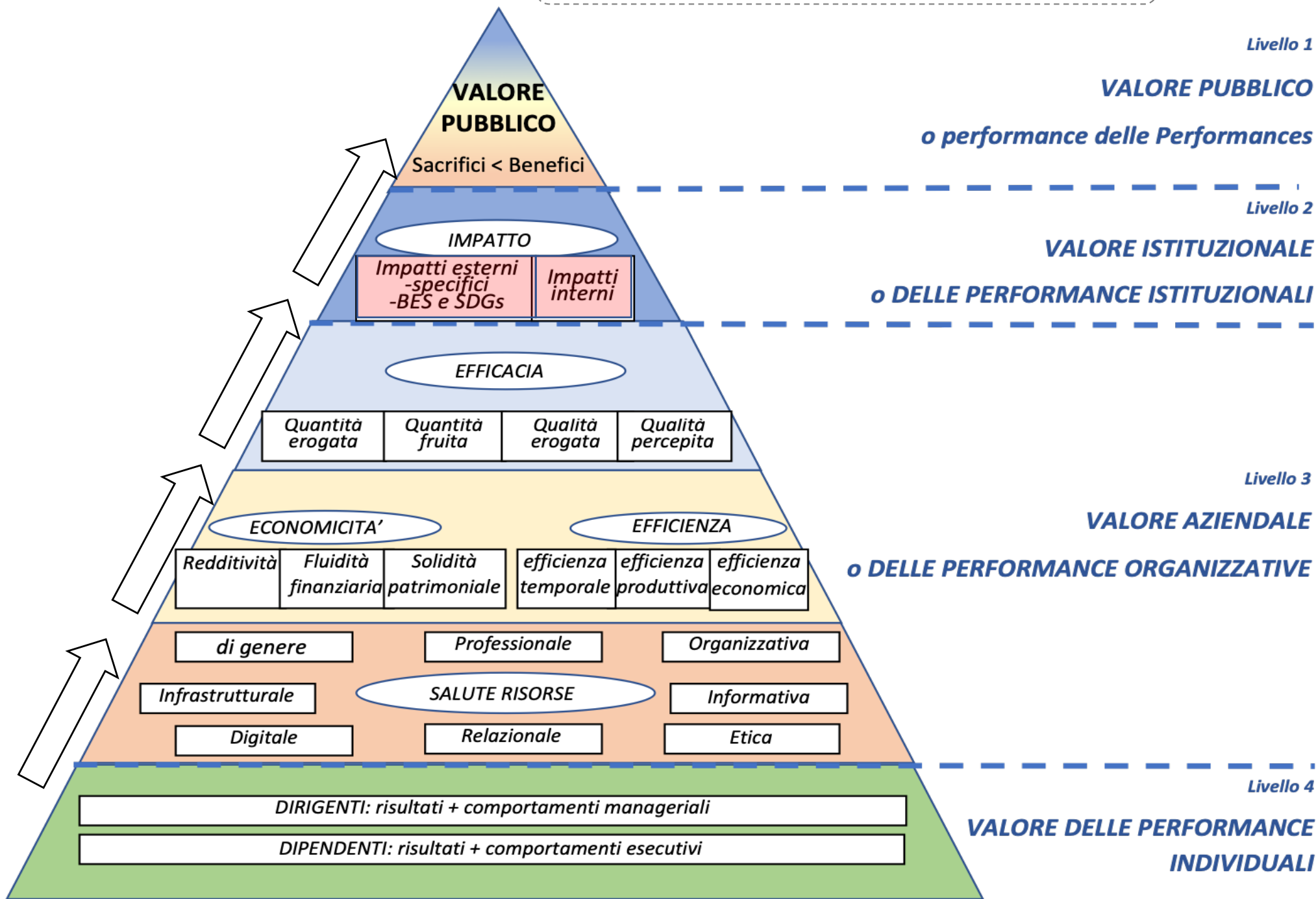
Il **Valore Pubblico** consente
di **mettere a sistema,**
governare e finalizzare le
performance della PA verso
la generazione di **benessere** a
favore dei cittadini di oggi e di
domani, in un'ottica di
sviluppo **sostenibile**.



*Il Valore Pubblico
come **VOLANO** delle performance
verso il Benessere Equo,
in un quadro di Sviluppo Sostenibile.*








7) COME SI CREA IL VALORE PUBBLICO? LA «PIRAMIDE DEL VALORE»



Nel confronto **preventivo-consuntivo**

si confronta il VP effettivamente creato o consumato con il VP atteso

| VP programmato | VP creato | VP consumato | Giudizio | |
|----------------|-----------|--------------|--|---|
| 2 | da 3 a 4 | | Situazione positiva e superiore alle attese |  |
| 2 | 2 | | Situazione positiva e in linea con le attese |  |
| 2 | 1 | | Situazione positiva ma inferiore alle attese |  |
| 2 | 0 | | Situazione nulla e inferiore alle attese |  |
| 2 | | da -1 a -5 | Situazione negativa e inferiore alle attese |  |

**9) COME SI GOVERNA IL VALORE PUBBLICO?
IL MODELLO DI «PUBLIC VALUE GOVERNANCE»**



**I 4 pilastri del modello
di «Public Value Governance»**

(I politico) Public Value Policy

(II gestionale)
Public Value Management;
Architetture organizzative trasversali

(III partecipativo) Public Value
Participation

(IV funzionale) Sistema integrato di
Performance & Risk Management
finalizzato alla generazione
di Valore Pubblico

IL IV PILASTRO «FUNZIONALE»

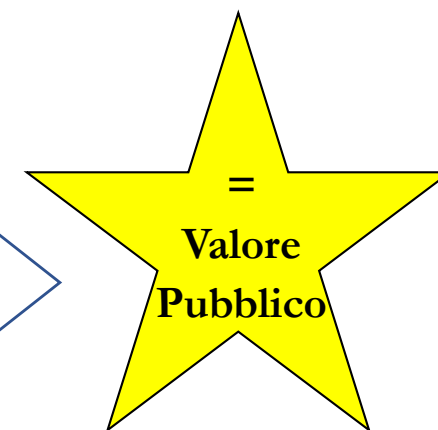
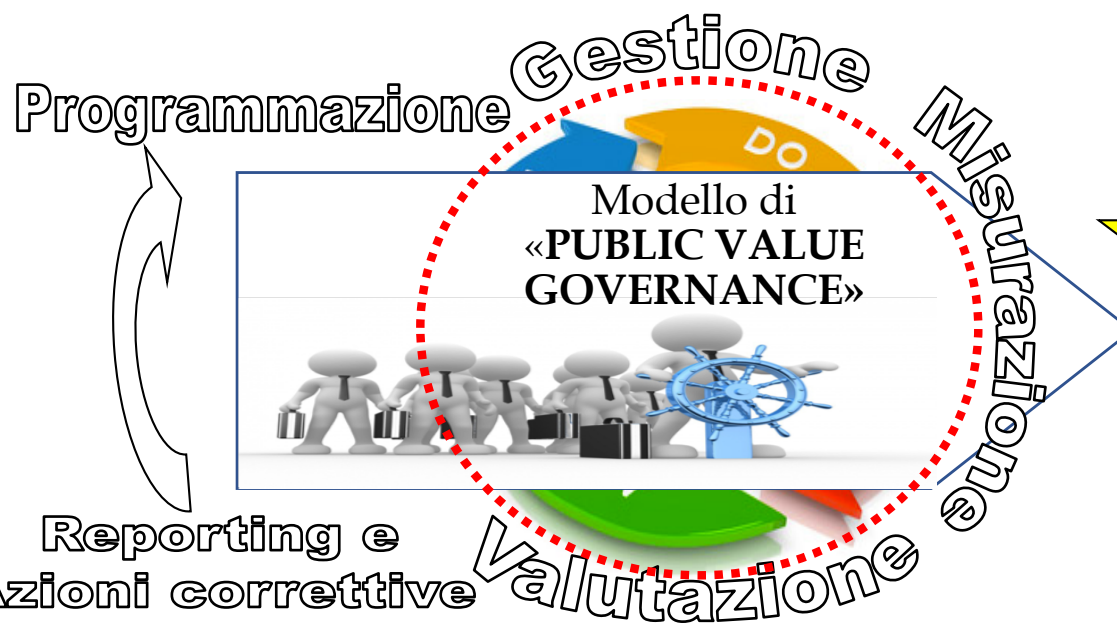
IL SISTEMA INTEGRATO DI PERFORMANCE & RISK MANAGEMENT

FINALIZZATO ALLA GENERAZIONE E ALLA PROTEZIONE DEL VALORE PUBBLICO



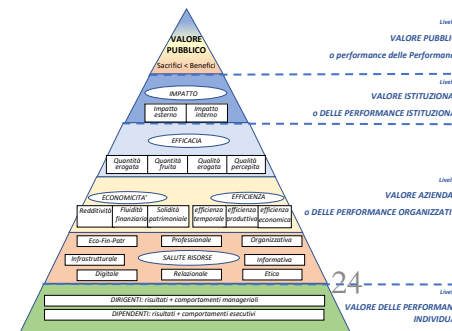
+ performance finalizzate

Condizioni
Abilitanti

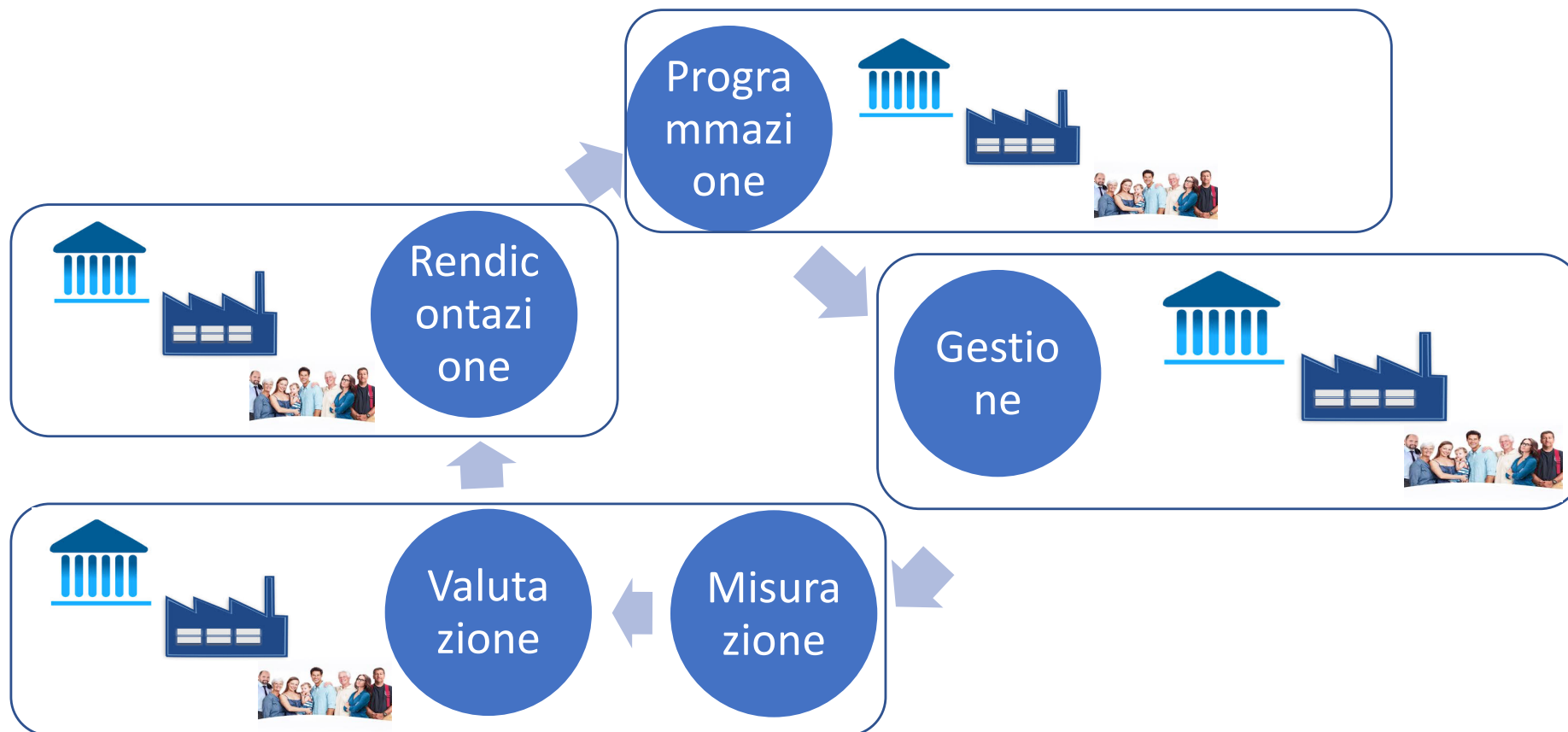


Condizioni
Protettive

- rischi



10) DALLA CREAZIONE ALLA CO-CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO



Come governare il rapporto tra le PA dei diversi livelli istituzionali

al fine di programmare, misurare e valutare

il loro **contributo complessivo**

al miglioramento del benessere dei cittadini nell'ottica di uno sviluppo sostenibile?

IL «MODELLO DI PUBLIC VALUE GOVERNANCE» VERTICALE (DI FILIERA)



Co-Creazione di Valore Pubblico di FILIERA

Es. Finanziamenti europei:

Dalla % di spesa

al Valore Pubblico finale creato

tramite le performance degli enti dei diversi livelli di governo



IL «MODELLO DI PUBLIC VALUE GOVERNANCE» ORIZZONTALE (DI FILIERA O DI NETWORK)



Co-Creazione di Valore Pubblico di NETWORK

Es. Unioni di Comuni:

*Dagli incentivi alla nascita ai premi alla
crescita: Valore Pubblico Territoriale co-creato*

Co-Creazione di Valore Pubblico di FILIERA

Es. Filiere interministeriali:

*Finalizzazione Performance → domini BES
tramite Modello di Public Value Governance*



«dobbiamo diventare il cambiamento

che vogliamo vedere» Gandhi

Grazie

enrico.deidda.gagliardo@unife.it



Università
degli Studi
di Ferrara

