



PROJECT MANAGEMENT: strumento per creare **VALORE** nella **PA**



FORUM PA 2019:
14/16 Maggio 2019
Roma Convention Center "La Nuvola"



L'integrazione Tra performance, project & risk ...management per la creazione di valore pubblico

Enrico DEIDDA GAGLIARDO

ProRettore Università di Ferrara – Componente della Commissione Tecnica per la Performance

Roma FORUMPA 15 maggio 2019

I	<u>CHE COSA È IL VALORE PUBBLICO?</u>	<i>IL VERO INDICE DEL SUCCESSO DELLE PA</i>
II	<u>COME SI PROGRAMMA, MISURA E VALUTA IL VALORE PUBBLICO?</u>	<i>IL PERFORMANCE MANAGEMENT</i>
III	<u>COME SI CREA IL VALORE PUBBLICO PROGRAMMATO?</u>	<i>IL PROJECT MANAGEMENT</i>
IV	<u>COME SI PROTEGGE IL VALORE PUBBLICO?</u>	<i>IL RISK MANAGEMENT</i>
V	<u>PERFORMANCE, PROJECT & RISK... ..MANAGEMENT: QUALI SINERGIE PER LA CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO?</u>	<i>VERSO L'INTEGRAZIONE</i>

I) CHE COSA E' IL VALORE PUBBLICO?

IL VERO INDICE
DEL SUCCESSO DELLE PA



Il Valore Pubblico nelle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica



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

Linee guida per il Piano della *performance*

Ministeri

**N. 1
Giugno 2017**



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 Relazione annuale sulla *performance*

**N. 3
Novembre 2018**

CHE COSA E' IL VALORE PUBBLICO?

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

QUANDO SI GENERA VALORE PUBBLICO?

L'Amministrazione genera Valore Pubblico quando persegue (e consegue) un *miglioramento congiunto*, degli impatti di una politica o di un servizio sulle diverse categorie di utenti e stakeholder, *rispetto alle condizioni di partenza.*



CHE COSA S'INTENDE PER IMPATTO?

La dimensione dell'***impatto*** esprime l'effetto atteso o generato (*outcome*), nel medio-lungo termine, da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti.

QUALI CATEGORIE DI IMPATTO?

L'impatto può essere esterno o interno all'ente e può essere misurato sia in valori assoluti che come variazione % rispetto alla condizione di partenza.

- *La dimensione e gli indicatori d'impatto **esterno** si concentrano sul miglioramento del livello di benessere (economico, sociale, ambientale, ecc.) dei destinatari esterni.*
- *La dimensione e gli indicatori d'impatto **interno** si riconducono al miglioramento del livello di salute (economica, organizzativa, professionale, digitale, ecc.) dell'ente.*



COME SI GENERA VALORE PUBBLICO OGGI?

Per ottenere impatti capaci di generare Valore Pubblico *le PA devono finalizzare verso tale traguardo le performance organizzative*, cercando di migliorare il livello di economicità, di efficienza e di efficacia della propria azione.

COME SI GENERA IL VALORE PUBBLICO DI DOMANI?

Per generare Valore Pubblico nei confronti dei cittadini di oggi, favorendo la *possibilità di generarlo anche a favore dei cittadini futuri*, l'Amministrazione deve essere economica, efficiente ed efficace tenuto conto dello stato delle risorse e del livello di salute dell'ente. In altri termini, *solo gli enti che presidiano e migliorano il proprio livello di salute hanno la possibilità di creare valore per gli utenti sia di oggi che di domani*.



Equità



*inter-
generazio
nale*



Quali applicazioni per il Valore Pubblico?

A) nel caso di 1 o + PA: confronto migliorativo



B) nel caso di governance nazionale, regionale e/o di comparto, info utili:

- ad indirizzare politiche di miglioramento delle PA (*ranking del Valore Pubblico di comparto*)
- a premiare le PA più virtuose, con *premi finanziari, organizzativi, formativi, reputazionali, ecc*
- ad accompagnare quelle meno virtuose, tramite *interventi mirati di accompagnamento formativo e professionale che partano dalle aree critiche*



C) in ogni caso, il cittadino e l'utente, avrebbe info utili:

- per *pungolare* le PA che abbiano standard quanti-qualitativi di servizio oggettivamente inadeguati
- per *scegliere* da chi farsi erogare il servizio



II) COME SI PROGRAMMA, MISURA E VALUTA IL VALORE PUBBLICO?

IL PERFORMANCE MANAGEMENT



LA PRIMA STAGIONE DELLA PERFORMANCE: *la burocrazia delle performance*

D.Lgs. 150/2009

adempimentali

*Ricerca della
compliance
al D.Lgs. 150 e alle
Delibere CIVIT/ANAC*

autoreferenziali

*Utilizzo di KPI
non sfidanti:
n. riunioni, on/of,
31.12*



LA SECONDA STAGIONE DELLA PERFORMANCE: le performance utili

Dipartimento della Funzione Pubblica

APPROCCIO

- di miglioramento incrementale (*Diagnosi e Soluzioni*)
- minimale e selettivo (*Focus*)
- ispiratore e orientativo (*Linee Guida*)
- contestualizzato e flessibile (*Linee Guida modulari*)
- interattivo (*Laboratori di accompagnamento metodologico*)
- pragmatico (*Performance utile alla Performance*)

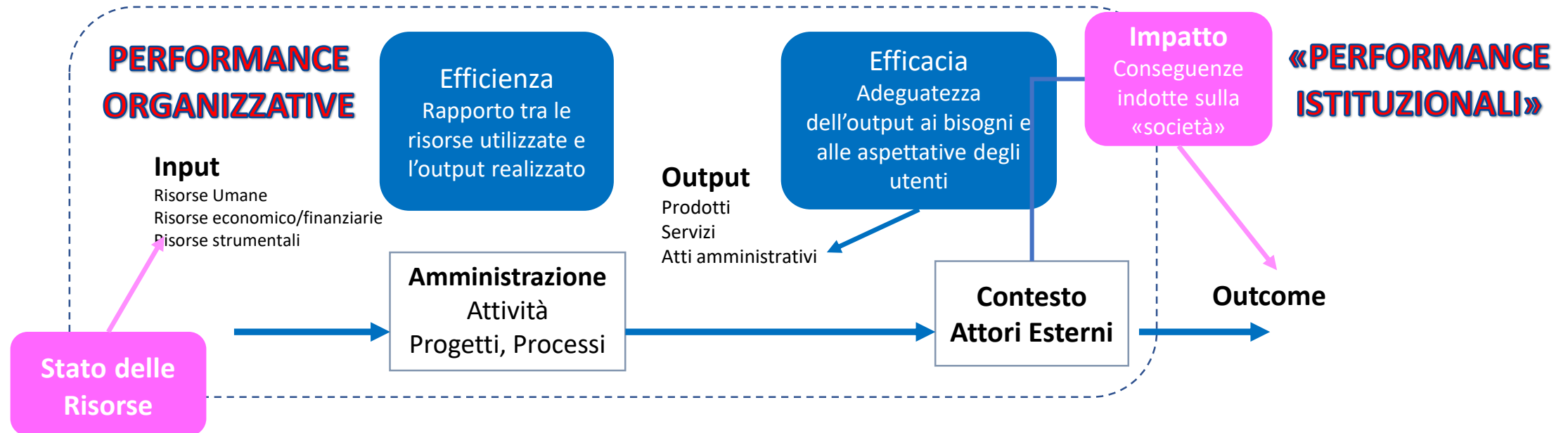


*Valore Pubblico
come INSIEME EQUILIBRATO DEGLI IMPATTI
ottenuto tramite performance efficienti ed efficaci
tenendo conto dello stato delle risorse*

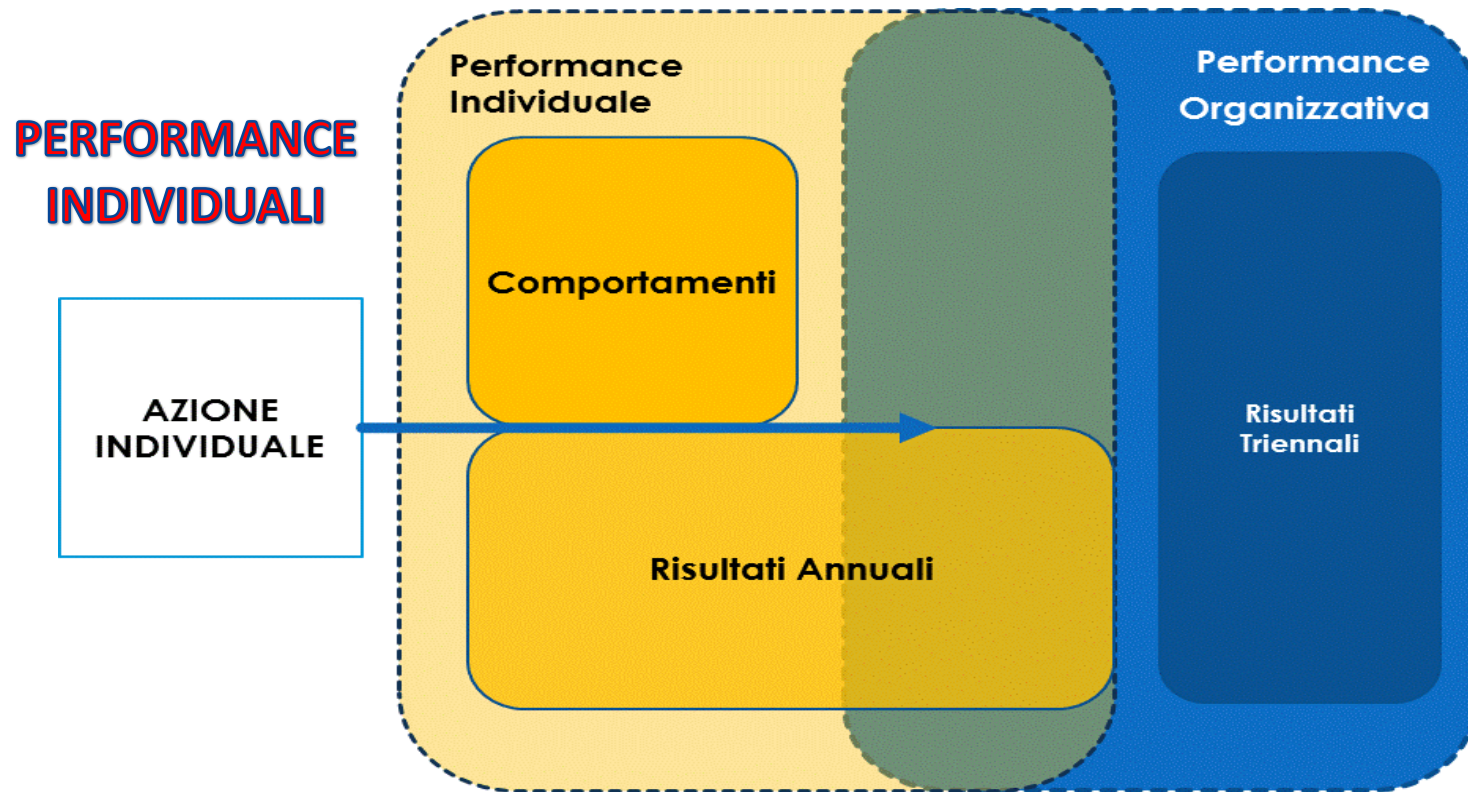


Impatto come ORIZZONTE delle performance organizzative

Efficienza ed Efficacia come CUORE delle performance organizzative



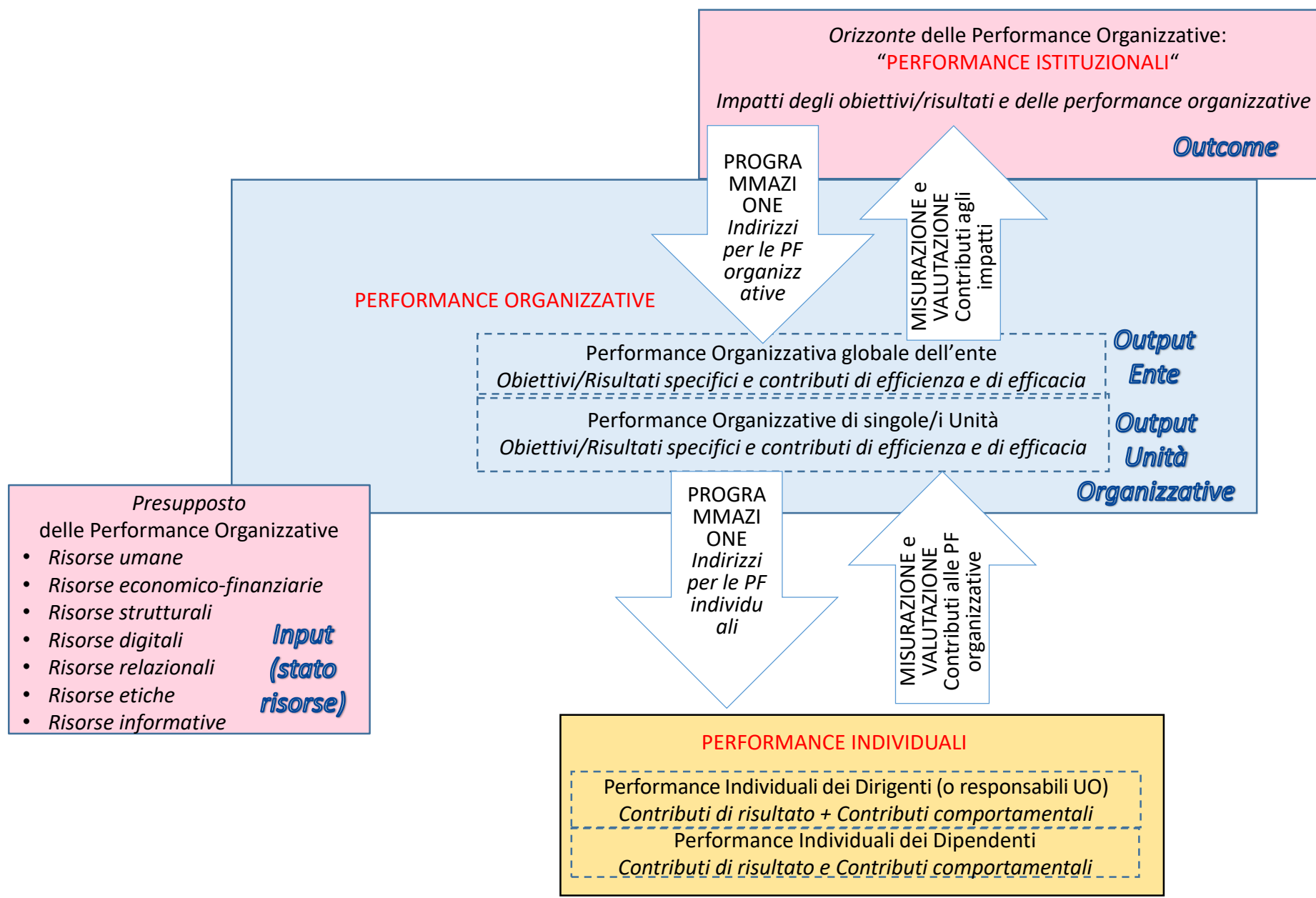
Stato delle Risorse come PRESUPPOSTO delle performance organizzative



La performance individuale
è il contributo fornito dal singolo
al conseguimento
della performance dell'organizzazione



miglioramento benessere comunità, rispetto alle condizioni di partenza, preservando il livello di salute dell'ente



***LA TERZA STAGIONE DELLA PERFORMANCE:
verso la valutazione esterna e oltre***



Senato della Repubblica

XVIII LEGISLATURA

N. 1122

DISEGNO DI LEGGE

presentato dal Ministro per la pubblica amministrazione (BONGIORNO)

COMUNICATO ALLA PRESIDENZA IL 5 MARZO 2019

Deleghe al Governo per il miglioramento della pubblica amministrazione

Art. 3. (*Delega per favorire il merito e la premialità*)

1. [...] **miglioramento dei sistemi di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa delle PA** e della **qualità dei servizi** erogati ai cittadini, riconoscimento e valorizzazione del **merito** dei dipendenti pubblici rispetto al contributo prestato, anche in funzione del conferimento, del rinnovo o della revoca degli **incarichi dirigenziali**, nonché dell'individuazione di specifici **sviluppi di carriera** del personale dirigenziale e non.

2. [...] principi e criteri direttivi:

a) **ridefinire la vigente disciplina in materia di misurazione e valutazione della *performance* delle PA**, anche con *riflessi differenziati ai fini delle progressioni di carriera e del riconoscimento della retribuzione accessoria*, assicurando la *riduzione degli oneri amministrativi, l'oggettività e la trasparenza dei procedimenti di valutazione*, il *coinvolgimento dell'utenza*, laddove esistente, e di *soggetti esterni alle PA*. In particolare [...] :

1) **sistema nazionale di valutazione della *performance* coordinato dal DFP della PCM** [...];

Art. 3. (*Delega per favorire il merito e la premialità*)

- 2) **coinvolgimento di soggetti [...] in qualità di utenti [...];**
- 3) **utilizzo di soggetti, anche estranei alla PA, [con] comprovata competenza in materia di organizzazione e gestione delle risorse umane, con funzioni di supporto:**
 - 3.1) *nel processo di elaborazione degli obiettivi dell'ente e di quelli assegnati al personale dirigenziale anche in relazione alla verifica della loro effettiva qualità, coerenza e significatività;*
 - 3.2) *nella fase di accertamento del conseguimento degli obiettivi di performance organizzativa e individuale del personale dirigenziale;*
 - 3.3) *nella valutazione delle competenze del personale, dirigenziale e non dirigenziale;*
 - 3.4) *valutazione dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità dell'azione e dell'organizzazione amministrativa;*
- 4) **obbligo, per ogni amministrazione, di fornire e comunque di rendere pienamente conoscibili tutte le informazioni di cui al numero 3);**
- 5) **confrontabilità della *performance* organizzativa delle PA attraverso indicatori comuni, monitorati da sistemi omogenei di controllo di gestione [...];**

Art. 3. (*Delega per favorire il merito e la premialità*)

- 6) **nelle ipotesi di mancata ovvero non adeguata gestione del ciclo della *performance* da parte delle PA** → inibizione delle facoltà assunzionali, divieto di conferimento di incarichi, il divieto di procedere all'erogazione delle componenti del trattamento accessorio legate alla valutazione della *performance* individuale;
 - 7) **nelle ipotesi di mancata applicazione da parte del personale dirigenziale delle disposizioni in materia di misurazione e valutazione della *performance***, [compresa l'adeguata differenziazione delle valutazioni] → divieto di erogare, in tutto o in parte, la retribuzione di risultato;
 - 8) **coordinamento con la disciplina sui controlli** di cui al DLgs 30 luglio 1999, n. 286, assicurando semplificazione e riduzione degli oneri amministrativi, nonché eliminando sovrapposizioni con la nuova disciplina in materia di valutazione;
 - 9) **revisione disciplina OIV [e] strutture tecniche permanenti;**
- b)* **concorsi per titoli ed esami riservati al personale dipendente con le valutazioni migliori nell'ultimo triennio.**

***Come si programmano, misurano e valutano le performance
In funzione del Valore Pubblico?***



III) COME SI CREA IL VALORE PUBBLICO PROGRAMMATO?

IL PROJECT MANAGEMENT



Definizione e applicazione del Project Management (l'europrogettazione)



una definizione

«l'applicazione di conoscenze, capacità professionali e personali, metodi, tecniche e strumenti alle attività di gestione di un progetto, al fine di soddisfarne i requisiti»

un'applicazione

«l'applicazione di conoscenze, tecniche e strumenti per la realizzazione delle attività necessarie e strumentali alla produzione, alla stesura e alla presentazione dei progetti europei in risposta ad uno specifico bando pubblicato dalla Commissione Europea»





Dall'EuroProgettazione



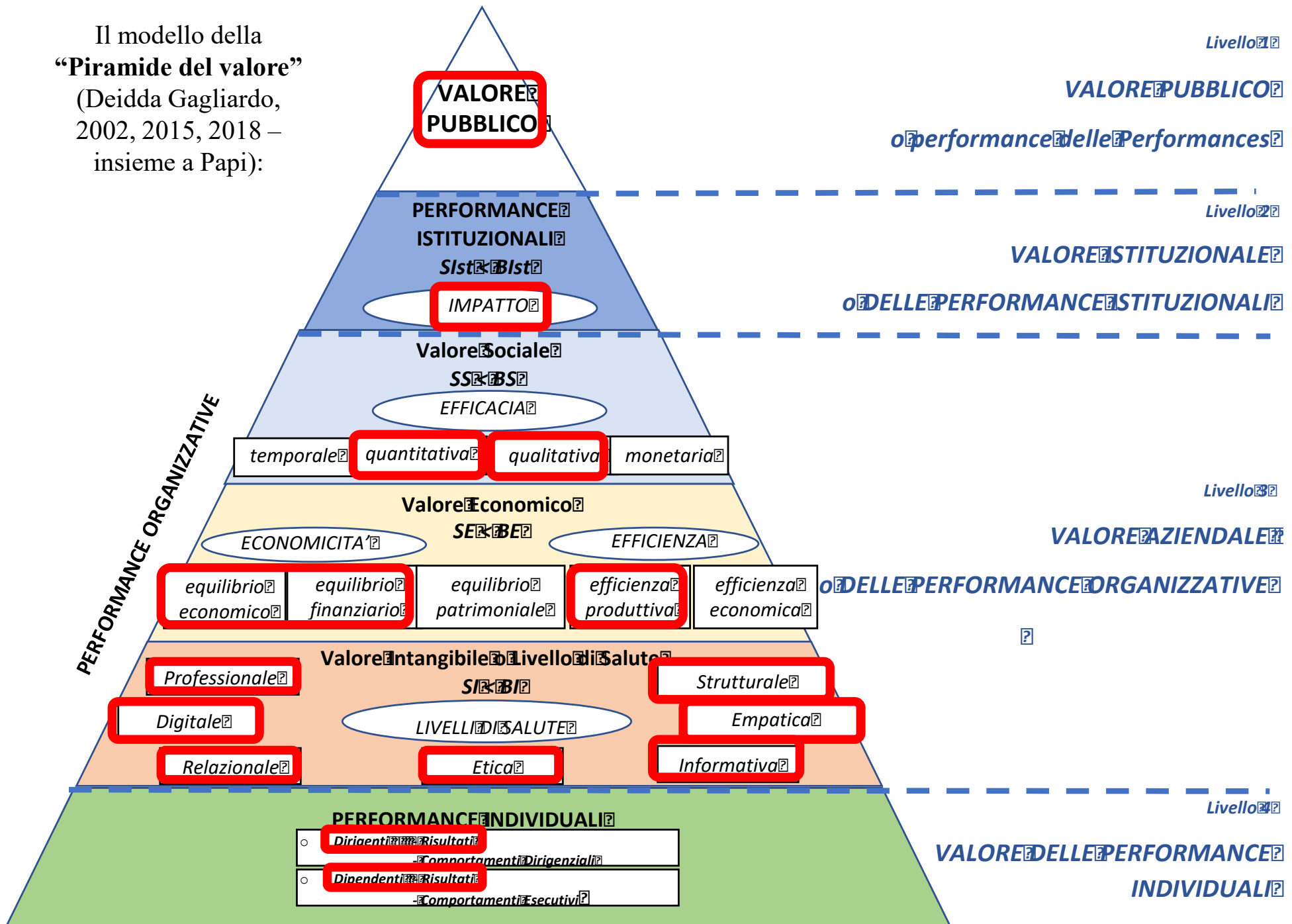
...alla gestione dei progetti europei



...alla valutazione degli impatti dei progetti

Quanto Valore Pubblico è stato creato?

Il modello della
“Piramide del valore”
 (Deidda Gagliardo,
 2002, 2015, 2018 –
 insieme a Papi):



IV) COME SI PROTEGGE IL VALORE PUBBLICO?

IL RISK MANAGEMENT

A word cloud centered around the word **RISK**. The words are arranged in a circular pattern around the central word. The words include: **RISK**, **MANAGEMENT**, **ASSESSMENT**, **PLAN**, **CONTROL**, **STANDARD**, **IMPLEMENTATION**, **MONITOR**, **KNOWLEDGE**, **REDUCTION**, **IMPACT**, **ANALYSIS**, **PROBABILITY**, **RESOURCE**, **UNCERTAIN**, **OPPORTUNITY**, **SHARING**, **SCOPE**, **TREATMENT**, **INDEX**, **EVENT**, **OBJECTIVE**, **BUSINESS**, **PROCESS**, **SOLUTION**, **EVALUATION**, **METHOD**, **CONTEXT**, **PRIORITIZATION**, **COST**, **RETENTION**, **IDENTIFICATION**, **STRATEGY**, **AVOIDANCE**, **PROJECT**.





APPROCCIO A «SILOS»

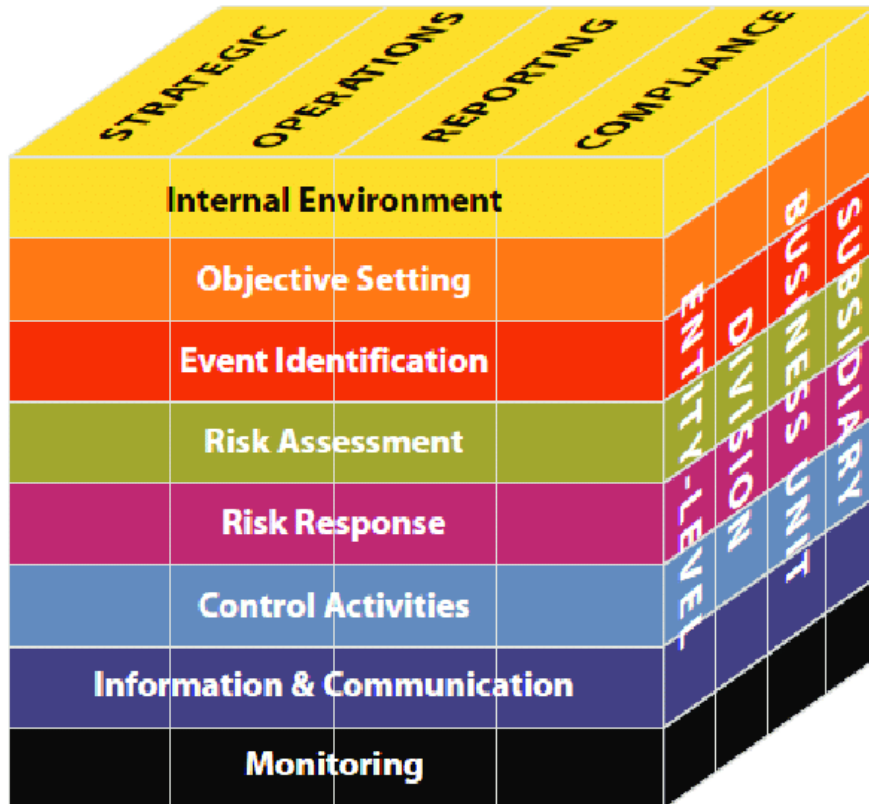
- Approccio **tradizionale**
- Gestione delle attività di risk management in maniera isolata da parte della **specifica funzione aziendale interessata**, ossia “silo by silo”
- **No visione unitaria** del profilo di rischio dell'ente



APPROCCIO «INTEGRATO»

- Approccio **prospettico**
- **Gestione onnicomprensiva** dei rischi aziendali, riferibile a processi, funzioni e attività tra loro assai eterogenei
- **Visione unitaria** del profilo di rischio dell'ente

*COSO 2004:
integrazione
con la strategia*



*COSO 2017:
integrazione
con la performance*



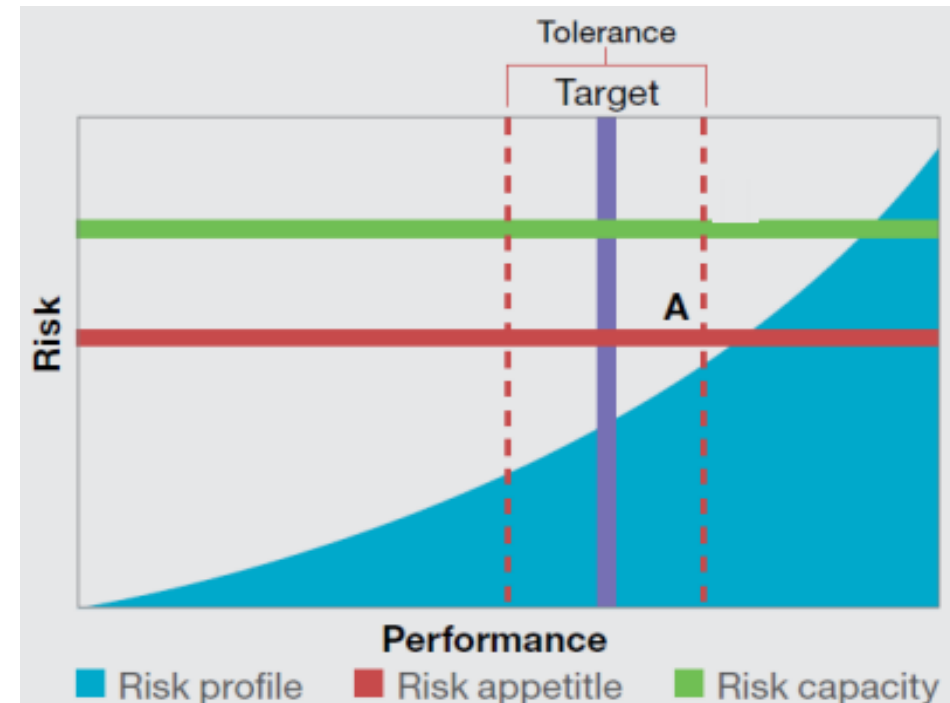
Integrazione con la strategia



1. Rischio di *non allineamento della strategia* e degli obiettivi con mission, vision e valori
2. *Rischi relativi alle implicazioni* della strategia scelta
3. Rischio relativo all'*esecuzione della strategia*

Integrazione con la performance

- a) *Raggiungimento della performance* gestendo attivamente il rischio
- b) *Rischio come parte integrante della performance*:
 - identificazione e valutazione dei rischi che incidono sulle performance
 - definizione della soglia di tolleranza delle performance rispetto ai rischi
- c) *Rischi organizzativi* e non rischi individuali
- d) *Nuova rappresentazione* del profilo di rischio che considera congiuntamente (Rischio, Performance, Propensione al rischio, Capacità di rischio)
- e) *Visione completa del rischio* → + informazioni per i *decision maker*



**V) PERFORMANCE, PROJECT & RISK...MANAGEMENT:
QUALI SINERGIE PER LA CREAZIONE DI VALORE PUBBLICO?**

VERSO L'INTEGRAZIONE



Quale rapporto tra Performance, Project e Risk...MANAGEMENT?



A) NESSUN RAPPORTO O RAPPORTI EPISODICI TRA PFM, PJM, RM



B) COORDINAMENTO TRA PFM, PJM, RM



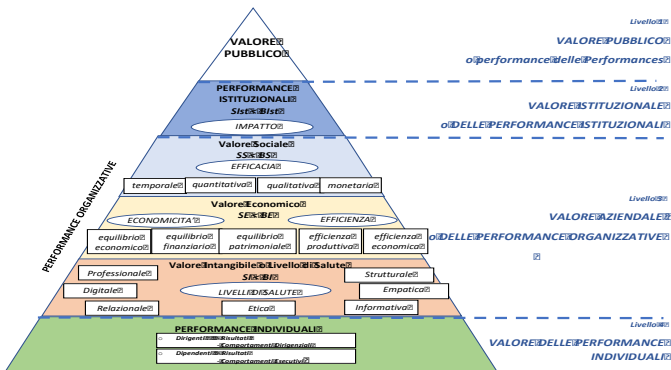
C) INTEGRAZIONE CONTENUSTICA TRA PFM, PJM, RM



D) INTEGRAZIONE DIGITALE TRA PFM, PJM, RM

SISTEMA INTEGRATO DI PFM, PJM, RM per il Valore Pubblico o «SISTEMA DI PUBLIC VALUE MANAGEMENT»





Progetto di creazione di VP:

- *Performance programmate*
- *Azioni di contenimento rischi programmate*

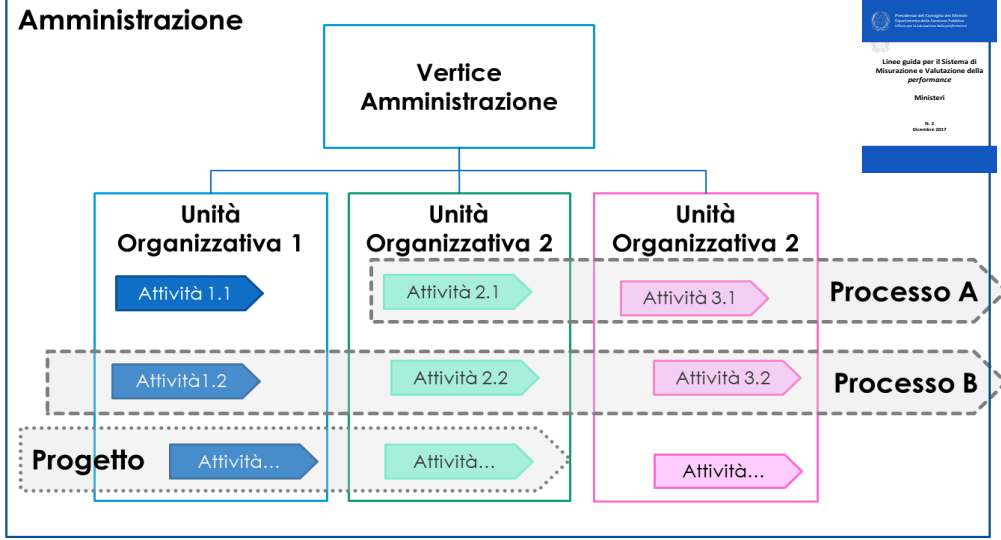
Valore
Pubblico
creabile



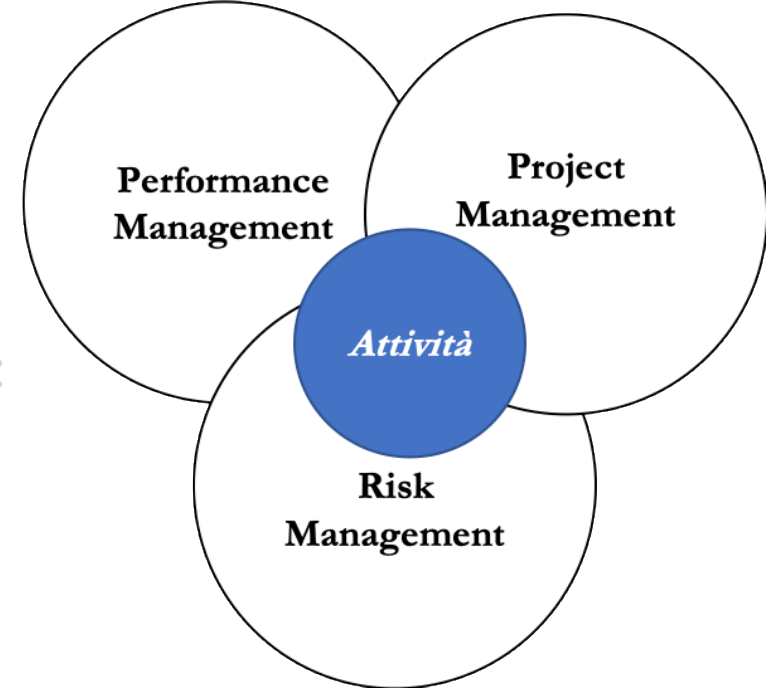
Progetto di creazione di VP:

- *Performance realizzate*
- *Azioni di contenimento rischi realizzate*

Valore
Pubblico
creato/
/consumato



Le Attività costituiscono l'unità elementare e l'anello di congiunzione del Performance Management del Project Management del Risk Management:



un'unica mappatura delle attività e dei PROCESSI



tante prospettive sotto controllo



anche grazie alla digital integration



Conclusioni

- La generazione del Valore Pubblico non può essere il frutto di una contingenza fortunata, bensì il risultato di un *processo scientificamente e pragmaticamente progettato e governato* (**PROJECT MANAGEMENT**).
- *Per accrescere la probabilità di creare Valore Pubblico*, i modelli di governance devono basarsi su processi circolari e strumenti flessibili di programmazione, misurazione e valutazione delle performance in funzione del Valore Pubblico (**PERFORMANCE MANAGEMENT**).
- *Per ridurre il rischio di consumo e distruzione del Valore Pubblico* (c.d. Disvalore Pubblico), le PA devono conoscere e limitare i rischi connessi (**RISK MANAGEMENT**).
- Quanto più alto sarà il livello d'integrazione digitale tra le suddette prospettive del Management, in una sorta di Sistema integrato di «*Public Value Management*», tanto maggiore sarà il **VALORE PUBBLICO** creato.

Innovazione e trasformazione **DIGITALE** nella **PA**

 **GRAZIE**
per l'attenzione 



Viale Regina Margherita 306 - 00198 Roma - Tel.: 06 44 25 20 60 - E-mail: segreteria@isipm.org

www.isipm.org