

La definizione di buoni obiettivi di valore pubblico

John M. Bryson

McKnight Presidential Professor Emeritus
Hubert H. Humphrey School of Public Affairs
Università del Minnesota
Minneapolis, MN 55455 USA
jmbryson@umn.edu

DIPARTIMENTO
DELLA FUNZIONE
PUBBLICA,
PALAZZO VIDONI,
SALA GIANNINI

16 APRILE 2025



**Dipartimento della
Funzione Pubblica**



**Finanziato
dall'Unione europea**
NextGenerationEU

REALIZZAZIONE DI PROGETTI FORMATIVI PER GLI ISCRITTI NELL'ELENCO
NAZIONALE DEI COMPONENTI DEGLI ORGANISMI INDIPENDENTI DI
VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Agenda

Introduzione

Cosa sono gli obiettivi?

A cosa servono gli obiettivi?

Riferimenti teorici

Presupposti basati sulla letteratura

Il modello

Implicazioni

Consigli pratici

Conclusioni e prospettive

Introduzione

Fonte: Bryson, John M., Bert George, e Danbi Seo. "Understanding goal formation in strategic public management: a proposed theoretical framework." *Public Management Review* 26.2 (2024): 539-564.

Gli obiettivi sono una delle basi concettuali nella teoria del management strategico nel settore pubblico e non profit (TMS)

Domande chiave

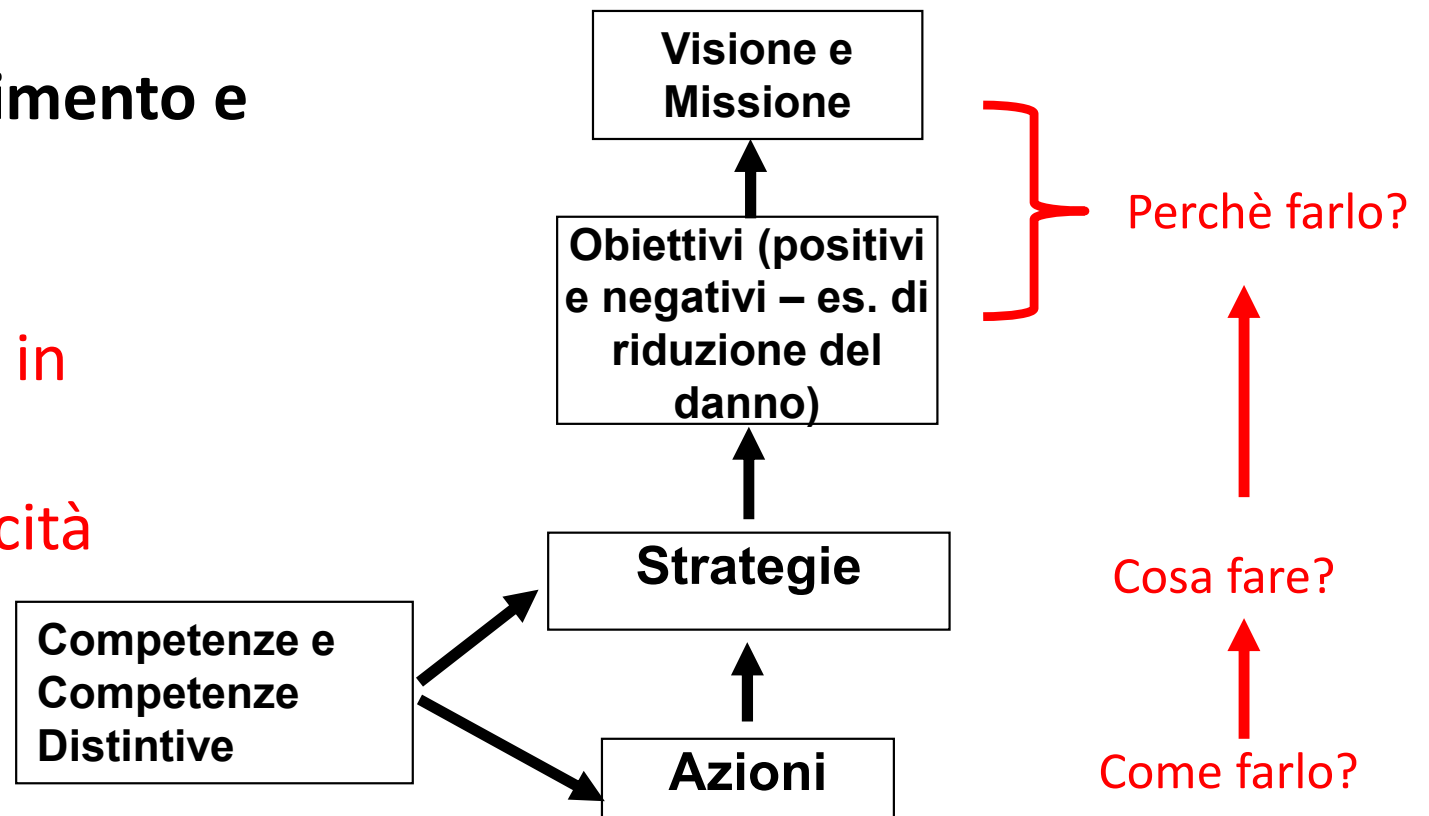
- Da dove vengono gli obiettivi?
- Che ruolo hanno nella gestione ordinaria delle amministrazioni?
- In particolare, che ruolo hanno nella TMS?

Scopo: Migliorare la TMS attraverso una rassegna critica e ampia della letteratura

Struttura logica di base di un *Piano Strategico*

**Contesto di riferimento e
stakeholder**

La strategia mette in
collegamento
aspirazioni e capacità



John e Barbara si trasferiscono a Bridgewater

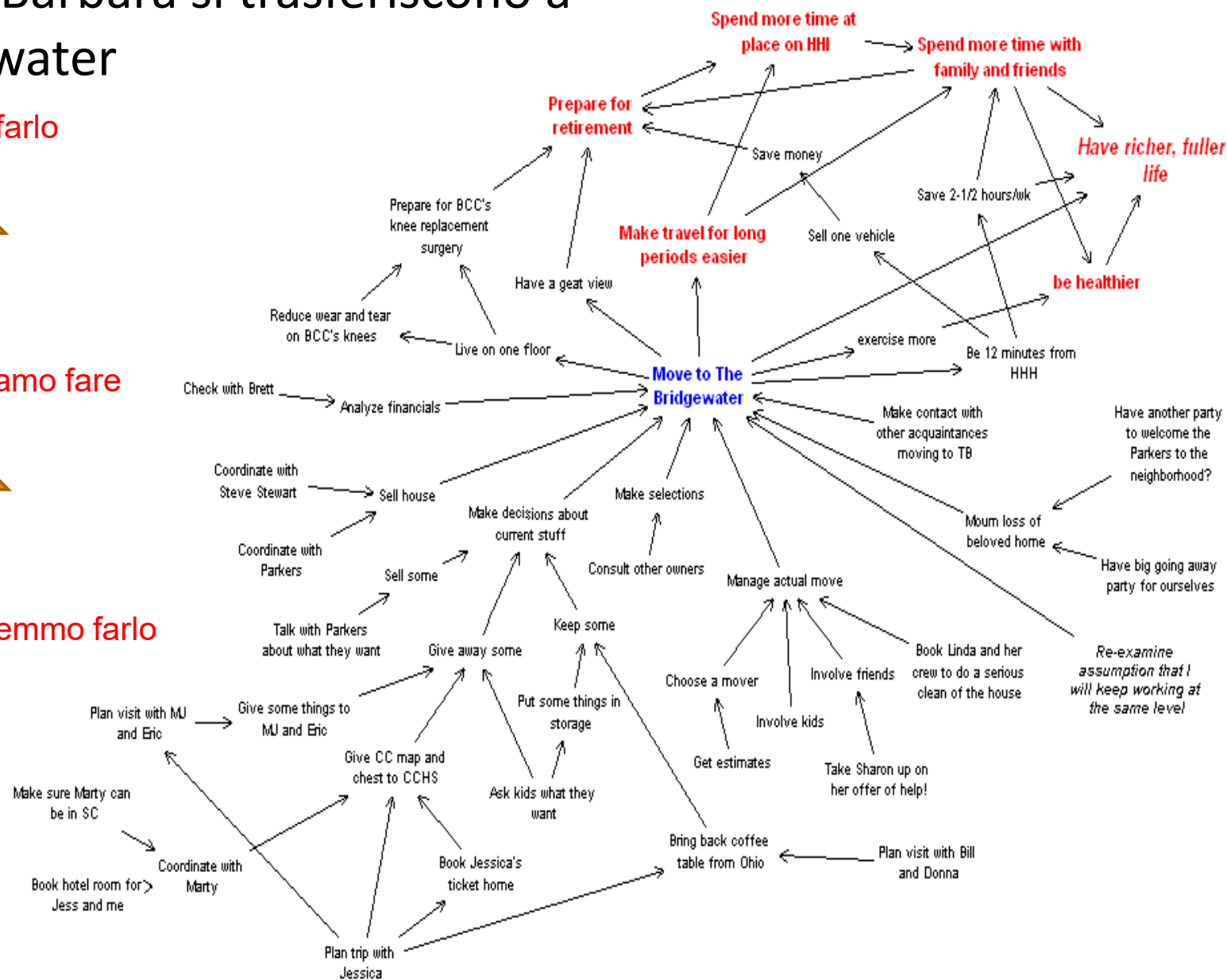
Perché farlo



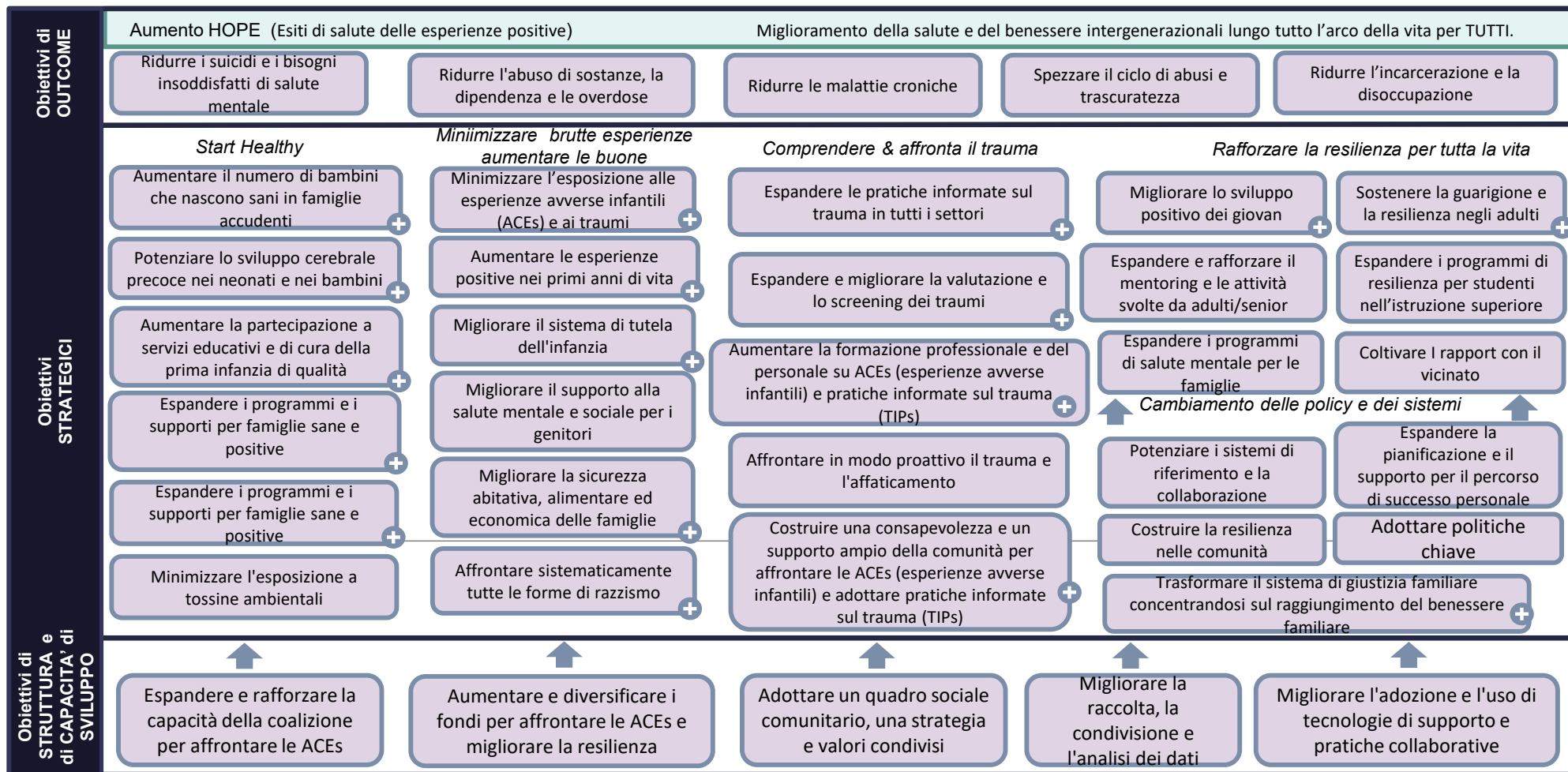
Cosa vogliamo fare



Come potremmo farlo



(ACEs) Esperienze avverse infantile & la Mappa Strategica della Resilienza



MCH = Salute materna e infantile TIPs = pratiche informate sul trauma

Esempio: Trasformare il sistema di giustizia familiare in Alberta

Focus iniziale: Divorzio e ristrutturazione familiare

“I processi della giustizia familiare possono causare più danni che benefici.”

Il rapporto del 2013
ha evidenziato la
necessità di
cambiamenti
significativi

Difficoltà a
passare dalle
idee all'azione



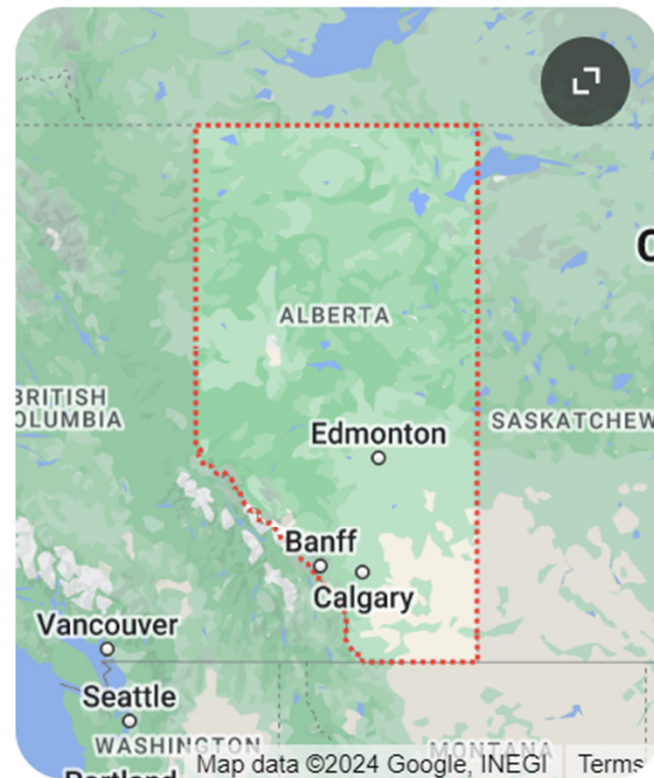
IL divorso è una
delle fonti di
Esperienze
Avverse infantili

Non miglioramenti incrementali: “Diventare informati sul trauma”

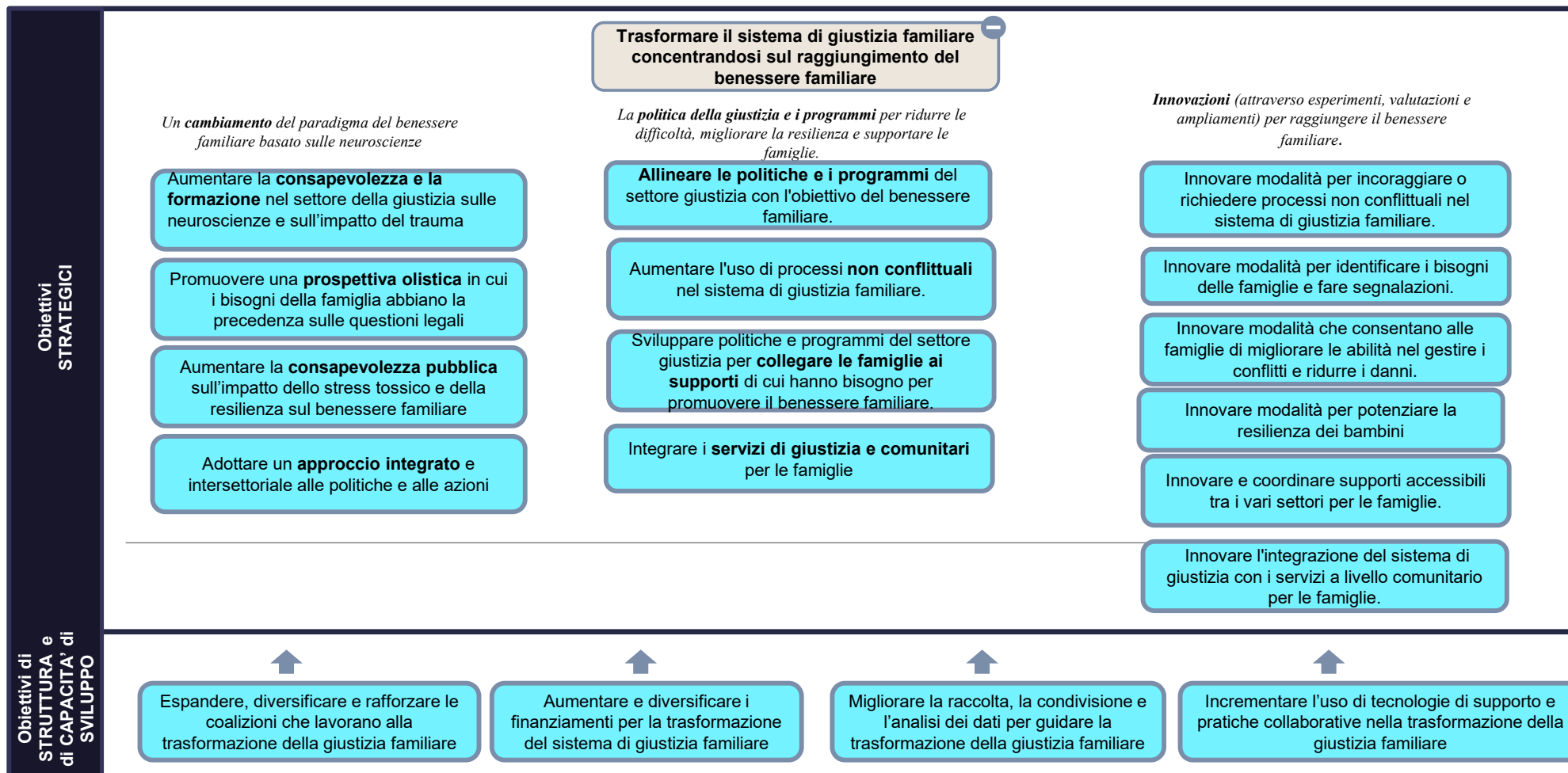
Major Trasformazione profonda del sistema



alberta



Zoom: Trasformare il sistema di giustizia familiare



La formazione della strategia – Cosa succede quando le strategie vengono attuate?



Cosa sono gli obiettivi?

Due versioni:

Aspirazioni (es. in Rainey, 2015)

- Parte di un complesso di concetti collegati
- Scopi, fini, missione, obiettivi, target, etc.

Limiti (es. in Simons, 1995; Simon, 1996)

A cosa servono gli obiettivi?

»» Imprimere una direzione

→ Allineare

? Vincolare

✓ Stabilire o rinforzare connessioni

🧠 Motivare

📋 Porre basi per valutare efficacia e accountability

😊 Altro?

Rispetto agli obiettivi esistono molte distinzioni

Formali vs. informali,
operativi (ciò che le
organizzazioni
approvano vs. ciò che
effettivamente fanno)

Distanti vs. prossimi

Categorie della
Balanced Scorecard

Categorie in Bryson,
Ackermann and Eden
(2016)

Ecc.

Riferimenti teorici



Presupposti basati sulla letteratura

Occorre considerare i livelli macro, meso e micro

Gli obiettivi rappresentano reti di relazioni mezzi-fini, sebbene possano riscontrarsi importanti disconnessioni in queste relazioni

Abbiamo iniziato con la tradizionale ipotesi che gli obiettivi precedono l'implementazione – ma l'abbiamo velocemente rigettata

Gli obiettivi possono essere deliberati, emergenti, realizzati o non realizzati

- La formulazione degli obiettivi è deliberata
- La definizione degli obiettivi riguarda ciò che è deliberato, emergente, realizzato e non realizzato

Il Modello

- Categorie piuttosto consolidate
- Assemblate in modo innovativo
- Con rilevanti effetti di feedback

Macro

Contesto generale:

cultura nazionale,
regole, valori,
tradizioni

Determinanti istituzionali:

ambiente
autorizzativo,
relazioni
collaborative e di
potere

Ambito di policy:

attori e campi;
inquadramento;
strumenti; specifici
temi di settore

Contingenze:

capacità
organizzativa;
dipendenti;
leadership

Meso

Micro

Formulazione degli obiettivi:

approccio;
strumenti e
tecniche;
stakeholder;
evidenze; soggetti
responsabili;
apprendimento;
coordinamento

Caratteristiche degli obiettivi:

chiarezza e
ambiguità;
prossimità; +/-;
ampiezza

Attuazione degli obiettivi:

allineamento
filiera; strutture
di transizione;
attuazione della
strategia;
cambiamento;
risorse;
performance
management

Performance organizzativa, accountability & apprendimento:

priorità
politiche,
feedback sulle
performance;
valutazioni
periodiche.

Implicazioni del modello

- Implicazioni per la teoria:
 - Il modello e le proposizioni che ne conseguono forniscono indicazioni per la ricerca futura
 - Il concetto di 'dominant coalition' è un utile collegamento tra le teorie
 - Le categorie del modello sono utili, ma anche gli effetti di feedback sono estremamente importanti
 - È importante essere specifici su cosa si intende per 'obiettivo'
- Implicazioni per la ricerca:
 - Studi che intersechino i livelli sono importanti, con metodi sia quantitativi che qualitativi
 - Casi studio comparativi, longitudinali, qualitativi e quantitativi sono particolarmente utili

Ulteriori conclusioni

- Implicazioni pratiche:
- Gli scopi sono importanti, ma gli obiettivi non sempre sono il miglior punto di partenza
- Gli obiettivi possono essere deliberati formalmente, emergere dalla pratica, essere realizzati in modo misto (deliberato / emergente), o non essere realizzati affatto.
- Di nuovo, gli effetti di feedback nel modello sono molto importanti.
- Non confondete strategie con obiettivi!
- Usate le mappe strategiche – lo strumento più potente che conosca per aiutare le persone a capire cosa fare, come farlo, e perché.



Riferimenti bibliografici

- ❑ Bryson, John M., Bert George, and Danbi Seo (2024) "Understanding goal formation in strategic public management: a proposed theoretical framework." *Public Management Review* 26.2: 539-564.
- ❑ Bryson, John M., and Bert George (2024) Strategic planning for public and nonprofit organizations, 6th ed. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
- ❑ Bryson, John M., with Bill Barberg, Anne Carroll, Colin Eden, Bert George, Jose J. Gonzalez, Jessica Rochester, Laure Vandersmissen, and Bishoy Zaki (2023) *Complex and Cross-Boundary Challenges in Government: The Value of Strategy Mapping*
<https://www.businessofgovernment.org/report/addressing-complex-and-cross-boundary-challenges-government-value-strategy-mapping>
Washington, DC: IBM Center for the Business of Government.