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



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)

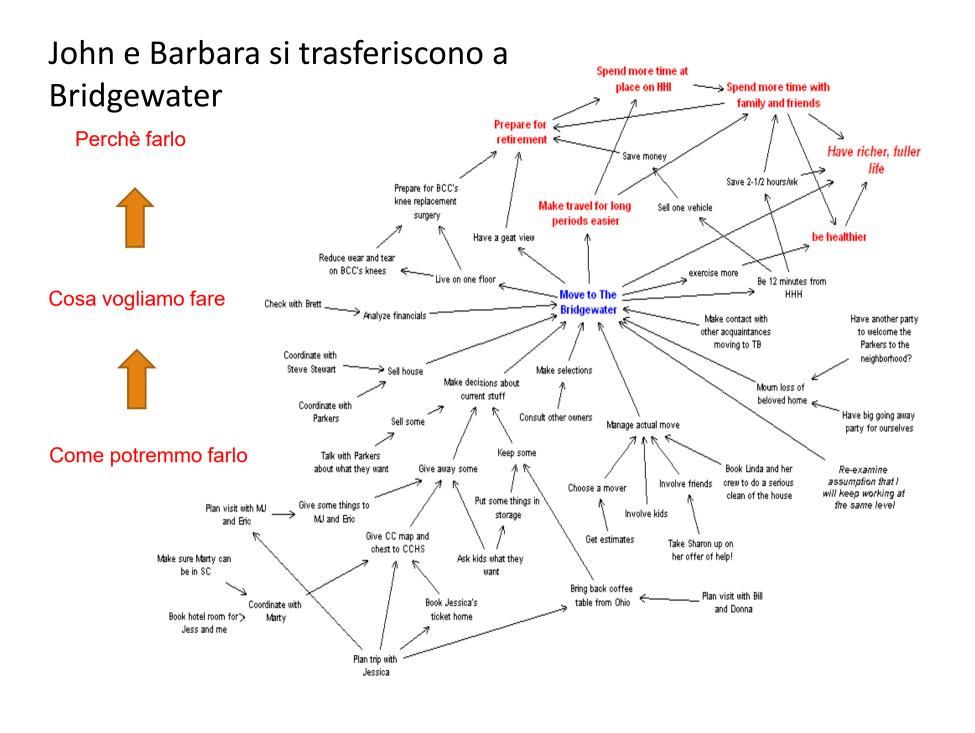
Domande chiave

- 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







MARCC (ACEs) Esperienze avverse infantile & la Mappa Strategica della Resilenza

ᄪᇦ	Aumento HOPE (Esiti di salute delle esperienze positive)		Miglioramento della salute e del benessere intergenerazionali lungo tutto l'arco della vita per TUTTI.	
Obiettivi di OUTCOME	Ridurre i suicidi e i bisogni insoddisfatti di salute mentale	Ridurre l'abuso di sostanze, la dipendenza e le overdose	Ridilitre le malattle croniche	are il ciclo di abusi e trascuratezza Ridurre l'incarcerazione e la disoccupazione
	Start Healthy	Miniimizzare brutte esperienze aumentare le buone	Comprendere & affronta il trauma	Rafforzare la resilienza per tutta la vita
	Aumentare il numero di bambini che nascono sani in famiglie accudenti	Minimizzare l'esposizione alle esperienze avverse infantili (ACEs) e ai traumi	Espandere le pratiche informate sul trauma in tutti i settori	Migliorare lo sviluppo positivo dei giovan Sostenere la guarigione e la resilienza negli adulti
	Potenziare lo sviluppo cerebrale precoce nei neonati e nei bambini	Aumentare le esperienze positive nei primi anni di vita	Espandere e migliorare la valutazione e lo screening dei traumi	Espandere e rafforzare il mentoring e le attività svolte da adulti/senior Espandere i programmi di resilienza per studenti nell'istruzione superiore
Obiettivi STRATEGICI	Aumentare la partecipazione a servizi educativi e di cura della prima infanzia di qualità	Migliorare il sistema di tutela dell'infanzia Migliorare il supporto alla	Aumentare la formazione professionale e del personale su ACEs (esperienze avverse infantili) e pratiche informate sul trauma	Espandere i programmi di salute mentale per le famiglie Coltivare I rapport con il vicinato
Obi	Espandere i programmi e i supporti per famiglie sane e positive	salute mentale e sociale per i genitori Migliorare la sicurezza	(TIPs) Affrontare in modo proattivo il trauma e	Cambiamento delle policy e dei sistemi Espandere la pianificazione e il supporto per il percorso
	Espandere i programmi e i supporti per famiglie sane e positive	abitativa, alimentare ed economica delle famiglie	l'affaticamento Costruire una consapevolezza e un supporto ampio della comunità per	collaborazione Costruire la resilienza nelle comunità supporto per il percoiso di successo personale Adottare politiche chiave
	Minimizzare l'esposizione a tossine ambientali	Affrontare sistematicamente tutte le forme di razzismo	affrontare le ACEs (esperienze avverse infantili) e adottare pratiche informate sul trauma (TIPs)	Trasformare il sistema di giustizia familiare concentrandosi sul raggiungimento del benessere familiare
i di IRA e ITA' di	•	•	•	1
Objettivi STRUTTUF di CAPACIT SVILUPF	Espandere e rafforzare la capacità della coalizione per affrontare le ACEs	Aumentare e diversificare i fondi per affrontare le ACEs e migliorare la resilienza	comunitario, una strategia	Migliorare la raccolta, la tecnologie di supporto e pratiche collaborative

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 intantili

Non miglioramenti incrementali: "Diventare informati sul trauma"

MajorTrasformazione profonda del sistema



alberta

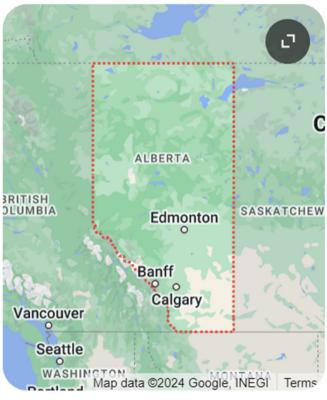












Zoom: Trasformare il sistema di giustizia familiare

Trasformare il sistema di giustizia familiare concentrandosi sul raggiungimento del benessere familiare Innovazioni (attraverso esperimenti, valutazioni e La **politica della giustizia e i programmi** per ridurre le ampliamenti) per raggiungere il benessere Un cambiamento del paradigma del benessere difficoltà, migliorare la resilienza e supportare le familiare basato sulle neuroscienze familiare. famiglie. Allineare le politiche e i programmi del Aumentare la consapevolezza e la Innovare modalità per incoraggiare o settore giustizia con l'obiettivo del benessere formazione nel settore della giustizia sulle richiedere processi non conflittuali nel familiare. neuroscienze e sull'impatto del trauma sistema di giustizia familiare. Innovare modalità per identificare i bisogni Objettivi STRATEGICI Aumentare l'uso di processi non conflittuali Promuovere una prospettiva olistica in cui delle famiglie e fare segnalazioni. nel sistema di giustizia familiare. i bisogni della famiglia abbiano la precedenza sulle questioni legali Innovare modalità che consentano alle Sviluppare politiche e programmi del settore famiglie di migliorare le abilità nel gestire i giustizia per collegare le famiglie ai Aumentare la consapevolezza pubblica conflitti e ridurre i danni. supporti di cui hanno bisogno per sull'impatto dello stress tossico e della promuovere il benessere familiare. resilienza sul benessere familiare Innovare modalità per potenziare la resilienza dei bambini Integrare i servizi di giustizia e comunitari Adottare un approccio integrato e per le famiglie Innovare e coordinare supporti accessibili intersettoriale alle politiche e alle azioni tra i vari settori per le famiglie.

e die UTTURA (PACITA' (



Espandere, diversificare e rafforzare le coalizioni che lavorano alla trasformazione della giustizia familiare



Aumentare e diversificare i finanziamenti per la trasformazione del sistema di giustizia familiare



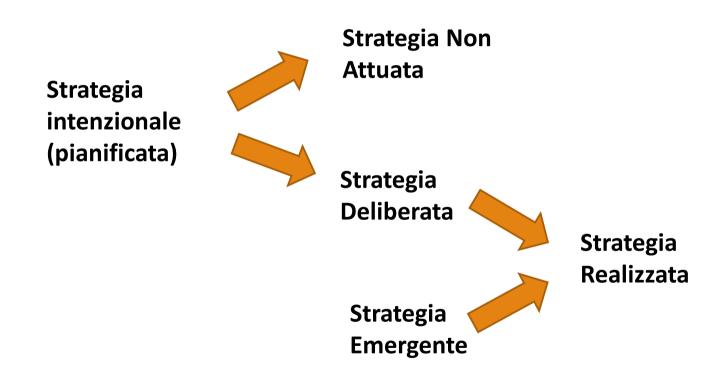
Migliorare la raccolta, la condivisione e l'analisi dei dati per guidare la trasformazione della giustizia familiare



Innovare l'integrazione del sistema di giustizia con i servizi a livello comunitario per le famiglie.

> Incrementare l'uso di tecnologie di supporto e pratiche collaborative nella trasformazione della 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?



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

Teoria del management strategico

Teoria dei punti di riferimento strategici

Teoria comportamentale

Teoria istituzionale

Teoria sulla rete di obiettivi:

- Gerarchie di obiettivi: semplici e lineari vs complessi e interrelati
- Psicologia, ricerca operativa, scienza politica

Teoria di design

Teoria sulla gestione delle performance

→ Necessità di una teoria maggiormente integrata e universale

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

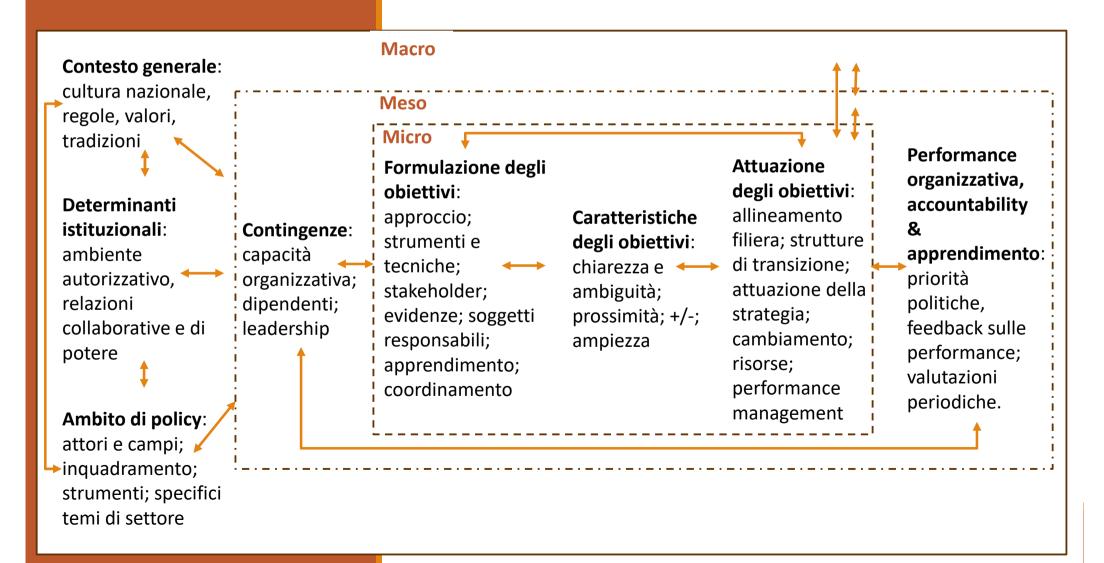
Abbiamo iniziato con la tradizionale ipotesi che gli obiettivi precedono l'implementazione – ma l'abbiamo velocemente rigettata

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



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-mappingalue of Strategy Mapping, Washington, DC: IBM Center for the Business of Government.

https://www.businessofgovernment.org/report/addressing-complex-and-cross-boundary-challenges-government-value-strategy-mapping