



# Misurazione ed effetti dei processi di programmazione, valutazione e controllo

Luciano Hinna  
Università di Roma Tor Vergata



# Indice

## 5.4. Misurazione ed effetti dei processi di programmazione, valutazione e controllo

- 5.4.1 Premessa
- 5.4.2 Evoluzione della misurazione
- 5.4.3 Misurare perché
- 5.4.4 Misurare che cosa
- 5.4.5 Misurare come
- 5.4.6 che cosa abbiamo imparato dagli errori (Suggerimenti)



## 5.4.1.Premessa

- Approccio aziendalistico.
  - Ciò che non si misura non si gestisce e non si migliora
- Albert Einstein:
  - Non tutto ciò che conta può essere contato e non tutto ciò che può essere contato conta



## 5.4.2 Evoluzione della misurazione

- Proposta di un modello (misurare PA, Cantieri fig 1.1.)
- Le direttrici della evoluzione:
  - Principali utilizzatori dei dati misurati
  - enfasi sui sistemi di misurazione
  - modalità di costruzione
  - periodicità delle misurazioni
  - logica di utilizzo
  - ambiti di utilizzo
  - il tutto nel passaggio da un orientamento ai compiti (PA tradizionale) ad un orientamento ai risultati (PA manageriale e Public governance)
- L'evoluzione riscontrabile: a macchia di leopardo e non uniforme
- Gli errori concettuali commessi:
  - misurazione per il “controllo burocratico” e non per il governo gestionale
  - non si è lavorato sulla cultura, ma si è lavorato sulle norme (controllo per norma e non per esigenza sentita)
  - la supremazia culturale giuridica degli attori ha inquinato un processo che era ed è tutto aziendalistico



UTILIZZO DELLA MISURAZIONE  
DELLE PERFORMANCE

CARATTERISTICHE DEI SISTEMI DI  
MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE

AMBITI DI  
UTILIZZO

PRINCIPALI  
UTILIZZATORI

ENFASI DEL SISTEMA  
MISURAZIONE

MODALITÀ DI  
COSTRUZIONE

LOGICA DI UTILIZZO

PERIODICITÀ DELLA  
RILEVAZIONE

Public Governance orientamento ai risultati  
PA manageriale orientamento ai risultati  
PA "tradizionale" orientamento ai compiti  
PA manageriale orientamento ai risultati  
Public Governance orientamento ai risultati

Economia delle aziende pubbliche e non profit

12.03.2007



## 5.4.3 Misurare perchè

- La misurazione come parte del ciclo gestionale classico (vedi figura che segue)
- Misurare per consentire il controllo esterno degli organi dedicati (corte dei conti e assimilati e loro esigenze)
- Misurare per consentire il governo da parte di chi gestisce (le esigenze specifiche)
- Misurare per rendere conto ai cittadini (accountability e linguaggio a prova di cittadino)
- Necessità di KPI diversi a seconda delle esigenze (rinvio a misurare come)
- Gli errori commessi:
  - misurazione per consentire un controllo per il giudizio e non per il miglioramento

LIMITI ESTERNI

LIMITI INTERNI

DETERMINAZIONE  
DEGLI OBIETTIVI

Pianificazione e controllo  
strategico

Pianificazione e controllo  
operativo

PIANIFICAZIONE

CONTROLLO

ORGANIZZAZIONE

**CICLO  
GESTIONALE**

MISURAZIONE

COMUNICAZIONE

AZIONE

M

O

\$

F

Q

P

E

aziende pubbliche e non profit  
12.03.2007

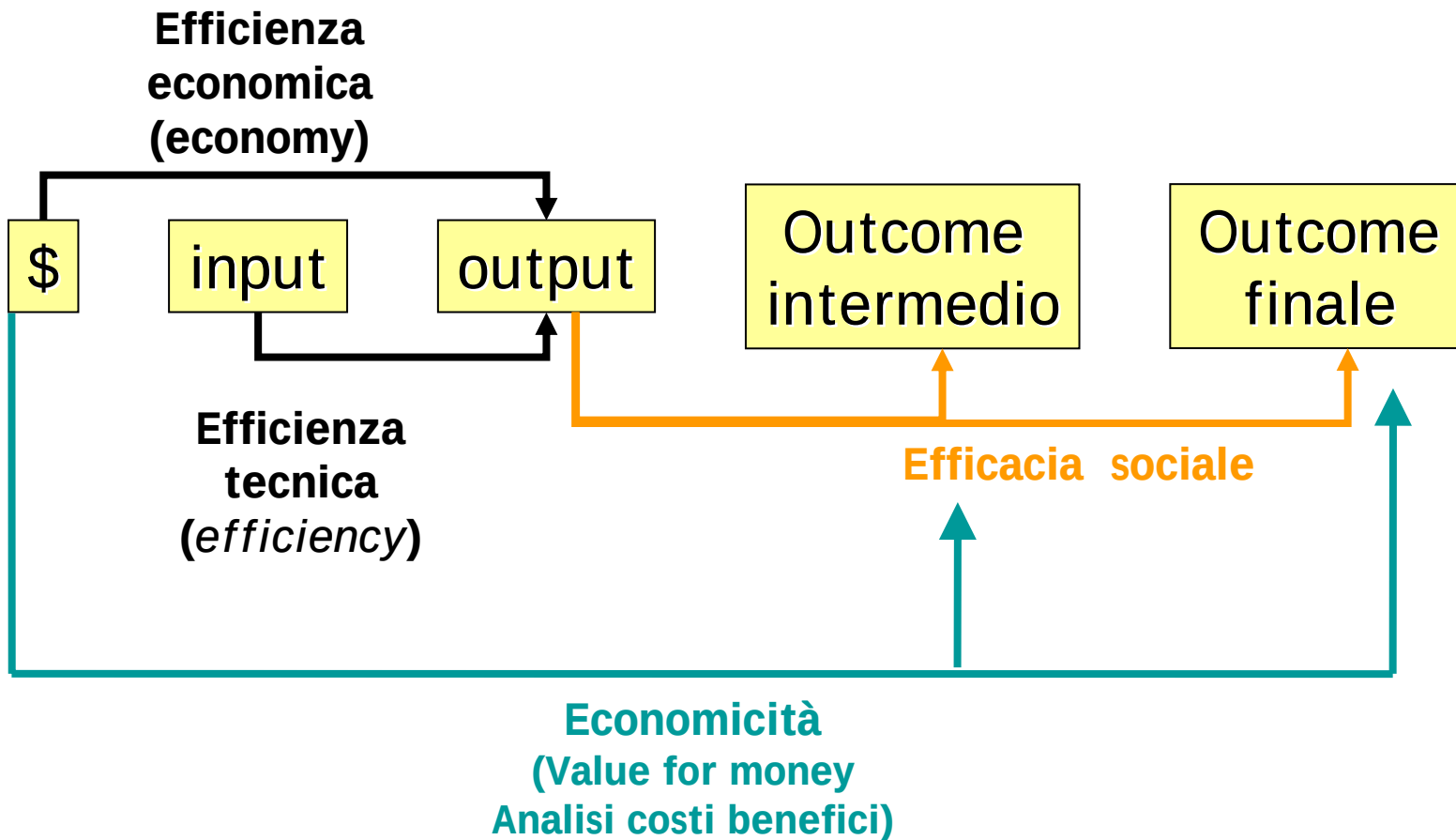


## 5.4.4 Misurare che cosa

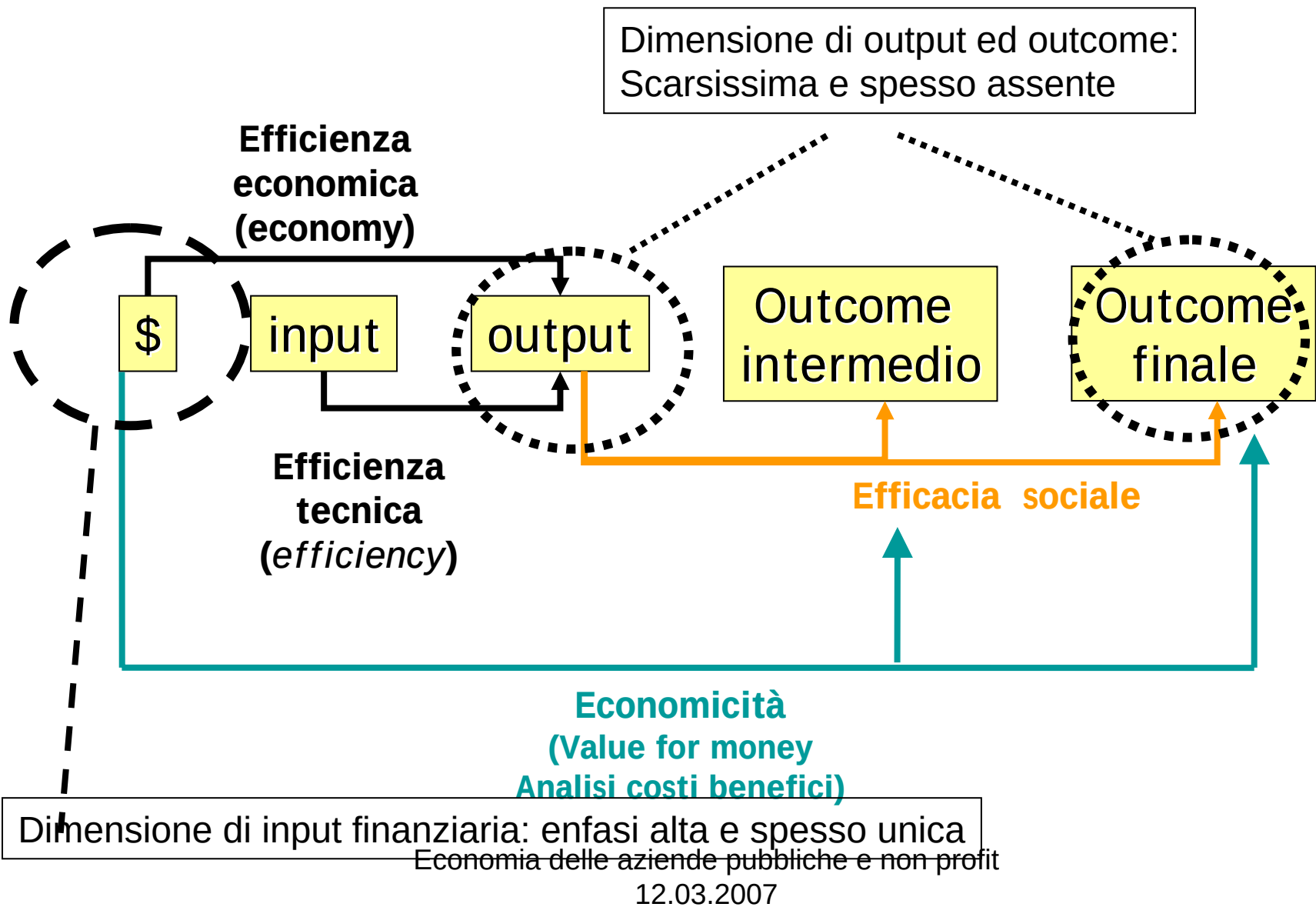
- Le tre dimensioni: Input, output ed outcome (vedi figura)
- L' esigenza e la realtà:
  - misurata la dimensione economica e finanziaria dell'input
  - Misurato a volte l'output e quasi sempre nella dimensione economica
  - Misurato quasi mai l'outcome (ricchezza sociale prodotta)
- Gli errori commessi:
  - enfasi sulla assegnazione di fondi e disinteresse per i risultati ottenuti con i fondi impiegati
  - Enfasi sulle procedure di spesa
  - Scarsa attenzione sulla misurazione del “rendimento” del fattore più importante: le risorse umane (mediamente oltre l'80% del totale delle risorse impiegate)



## Uno schema esemplificativo



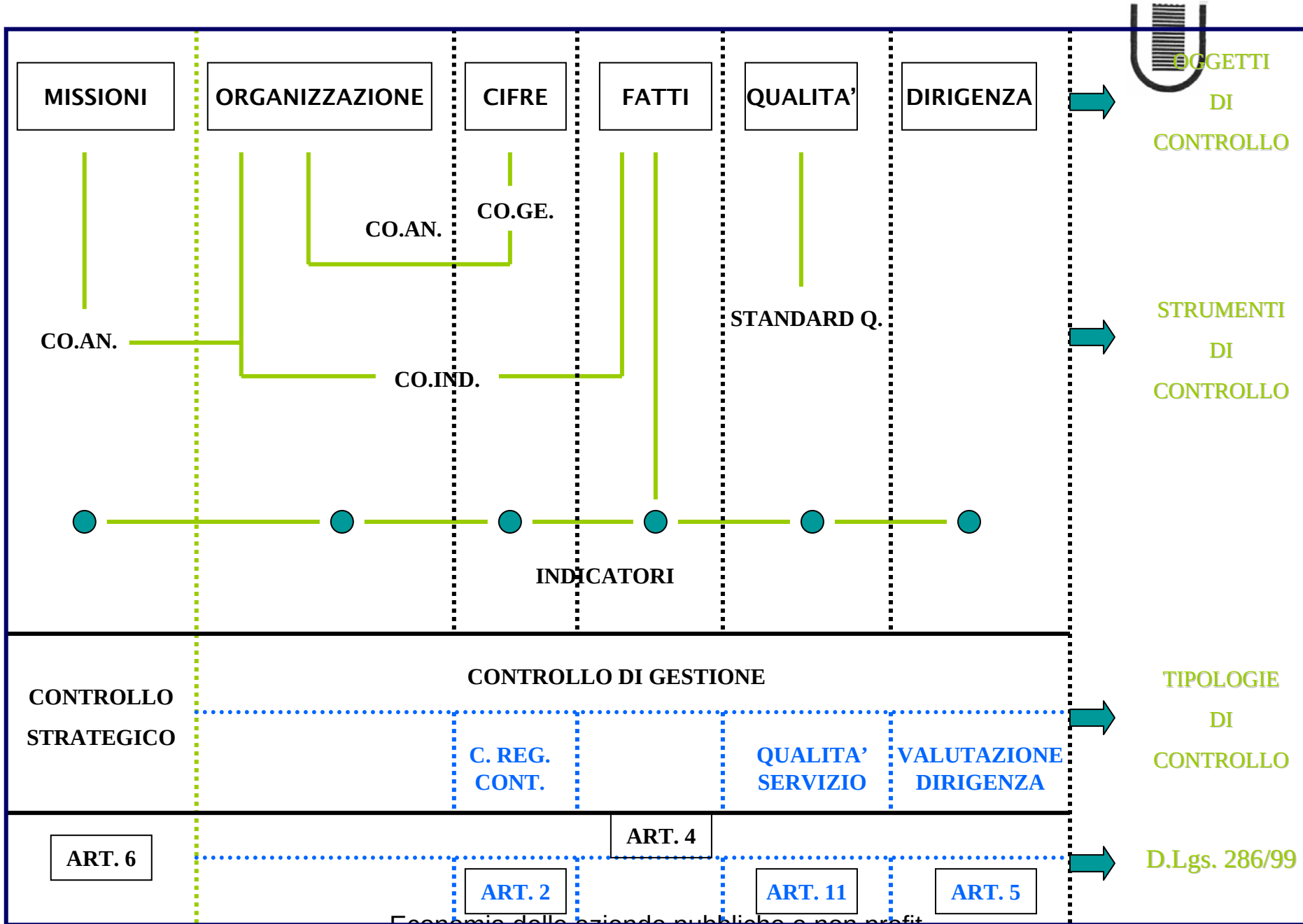
# Uno schema esemplificativo: le enfasi





## 5.4.4 Misurare che cosa

- Una altra chiave di lettura: misurare secondo la norma 286/99:
  - Missione, Unità Organizzative, Risorse finanziarie, Fatti, Qualità delle prestazioni, Personale- Dirigenza, Comportamenti etici
- Che cosa in realtà si è misurato:
  - Risorse finanziarie per unità organizzativa quando è andata bene (contabilità analitica per quelle PA che hanno trasformato i sistemi contabili da finanziari ad economici patrimoniali)





## 5.4.5 Misurare come

- Evoluzione dei sistemi:
  - dalla contabilità generale alla contabilità analitica
  - Nessuna evoluzione sui sistemi di misurazione del capitale umano, patrimonio organizzativo e relazionale (intangibili)
  - alcuni cenni di applicazione di balanced scorecard
  - Scarso e confuso utilizzo di sistemi di indicatori
- Evoluzione di supporti:
  - informatizzazione e gestione di sistemi (l'era SAP)
  - Scarso ricorso all'outsourcing
  - La grande illusione del “riuso”
- Gli errori commessi:
  - Utilizzati supporti costosi per sviluppare sistemi modesti

## 5.4.6 che cosa abbiamo imparato dagli errori: suggerimenti



- Legare il trasferimento dei fondi ad obiettivi misurabili e quantificabili ex post legando quindi la misurazione dell'input all'output e all'outcome
- Se si prevede di introdurre una “magistratura organizzativa” (dal momento che esiste quella informatica, di fatto CNIPA, e quella contabile, Corte dei conti) attraverso la creazione di autorità per la PA.
  - attenzione al coordinamento di compiti (rivisitare l'operatività della corte, controllo sul programma di governo, comitato tecnico scientifico PCM, compiti dei Secin ed alla competenza delle persone- vedi critiche condivisibili su nomine delle authority) e vari rapporti Zampini e commenti a seguire)
- Misurare realmente la ricaduta delle politiche pubbliche e capitalizzare sugli errori del passato (modello francese)

## 5.4.6 che cosa abbiamo imparato dagli errori: suggerimenti



- Contrastare l'egemonia culturale dei giuristi sugli aziendalisti, ma attenzione agli aziendalisti che non conoscono il pubblico (ritornare alle competenze e non alle equipollenze nelle nuove assunzioni e nella gestione dei processi aziendali)
- Abolire la valutazione della dirigenza ma aumentare il pressing sui risultati della dirigenza (la valutazione viene da se ma non ha valore sindacale e legata alla indennità di risultato)
- Ripensare il controllo di regolarità amministrativo contabile (funzione di auditing financial ed operation) a livello decentrato non c'è e non ha funzionato ( la Corte? La ragioneria generale?)
- Rivedere compiti e professionalità e modus operandi della Corte dei conti