

Valutare le pubbliche amministrazioni: dilemmi e percorsi di miglioramento

Presentazione del volume:
La crisi dei controlli. Imprese e istituzioni a confronto
a cura di G. Rebora (Pearson Education, 2007)

Intervento del
prof. Gianfranco Rebora
Università Cattaneo - LIUC

17 aprile 2008

Gianfranco Rebora è Professore ordinario di Organizzazione Aziendale presso l'Università Carlo Cattaneo – LIUC di Castellanza, ed è stato Rettore del medesimo ateneo dal 2001 al 2007. Il blog: <http://gianfrancorebora.org/> documenta e commenta, a cura di Gianfranco Rebora e del suo team di ricerca, gli sviluppi della riflessione sui temi del miglioramento delle organizzazioni sociali, del lavoro, delle risorse umane, del management pubblico e privato.

Indice

PROLOGO: L'ODIERNA POPOLARITA' DEI CONTROLLI E DELLA VALUTAZIONE.....	4
I PARADOSSI DELLA AUDIT SOCIETY	4
INTRODUZIONE	5
LA RICERCA	5
UN MODELLO PER L'ANALISI DEI SISTEMI DI VALUTAZIONE.....	5
GLI INGREDIENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE	5
I FATTORI DI CRISI DEI CONTROLLI NELLA LETTERATURA INTERNAZIONALE	7
LA PARTECIPAZIONE DEI DESTINATARI AL QUESTIONARIO INTERSETTORIALE	7
FATTORI CRITICI NELL'IMPLEMENTAZIONE DEI CONTROLLI	8
UNA CONCLUSIONE GENERALIZZABILE... ..	8
L'UNIVERSITÀ	9
I MINISTERI.....	9
GLI ENTI LOCALI	10
LE UTILITIES	10
CONSIDERAZIONI RIEPILOGATIVE.....	10
ALCUNE CONSIDERAZIONI AGGIUNTIVE	11

PROLOGO: L'ODIERNA POPOLARITA' DEI CONTROLLI E DELLA VALUTAZIONE

La valutazione di programmi, interventi e strutture finanziate da risorse pubbliche è un fenomeno di durata ormai decennale nella Pubblica Amministrazione italiana, legittimato peraltro da numerosi provvedimenti normativi.

Gli ascendenti di questo nuovo approccio sono da riferirsi ad eventi nazionali (la crisi di legittimazione degli apparati amministrativi dopo Tangentopoli), internazionali (l'emulazione delle *smart practices* valutative che già avevano messo radici in contesti meno burocratizzati) e sopranazionali (la necessità di render conto all'Unione Europea del corretto utilizzo delle risorse erogate).

Spesso la mancanza di una tradizione professionale e l'eterogeneità dei settori di applicazione delle pratiche valutative (la sanità, la scuola, l'università) ha generato approcci avventurosi e pionieristici, non sempre efficaci.

I PARADOSSI DELLA AUDIT SOCIETY

Negli ultimi 10/15 anni il numero degli addetti al sistema dei controlli è cresciuto esponenzialmente: *internal auditors* nelle imprese, servizi di controlli interni nelle P.A. , responsabili della qualità ed altre figure professionali variamente definite concorrono – secondo le stime in misura del 5% all'entità della forza lavoro complessiva.

Sebbene siano state destinate risorse crescenti alle attività richiamate, le loro pratiche formalizzate si sono rivelate spesso più funzionali ad una legittimazione degli organi decisionali che non al contrasto di comportamenti eticamente scorretti.

Le pratiche di controllo quanto più sono fondate su argomenti oggettivi e tecniche specialistiche, tanto più forniscono ai soggetti spregiudicati che le strumentalizzano una reputazione di *reliability*.

In sostanza la consistenza del controllo finisce per risiedere nella sua istituzionalizzazione e codificazione oggettiva, soprattutto in quanto si applica ad oggetti d'analisi fortemente opacizzati dall'alto contenuto tecnico che integrano: ecco quindi che occorre affidarsi ad una metodologia scientifica positiva o ad una categoria professionale garante per operare una verifica indiretta.

Il contributo di Michael Power (2004) ha aggiunto interessanti considerazioni circa gli aspetti più deteriori del *risk management*: gli ultimi sviluppi hanno evidenziato un comportamento pilatesco ed iper-difensivo dei dirigenti, che pur di non esporsi con giudizi personali su situazioni ambigue e potenzialmente rischiose, si trincerano dietro la foglia di fico di certificazioni esterne legalistiche (pur sapendo riconoscerne il valore meramente formale), disinteressandosi del rischio primario di inefficienza per salvaguardarsi dal rischio secondario di reputazione.

INTRODUZIONE

L'intervento del prof. Rebora si è imperniato sulla presentazione dei risultati del *progetto PRIN*, un'ambiziosa ricerca svolta da un *pool* di 5 atenei (LIUC di Castellanza, Università di Milano Bicocca, Università del S. Cuore di Milano, Università di Udine ed Università del Piemonte Orientale), che si sono valse di un *team* di 30 unità per stendere un'analisi comparata sul rischio di fallimento dei sistemi di controllo in diverse tipologie di organizzazioni.

Segnatamente sono stati considerati sette soggetti complessi: le Università, i Ministeri, gli Enti Locali, le *public utilities* locali, le imprese quotate, il terzo settore, gli istituti di credito.

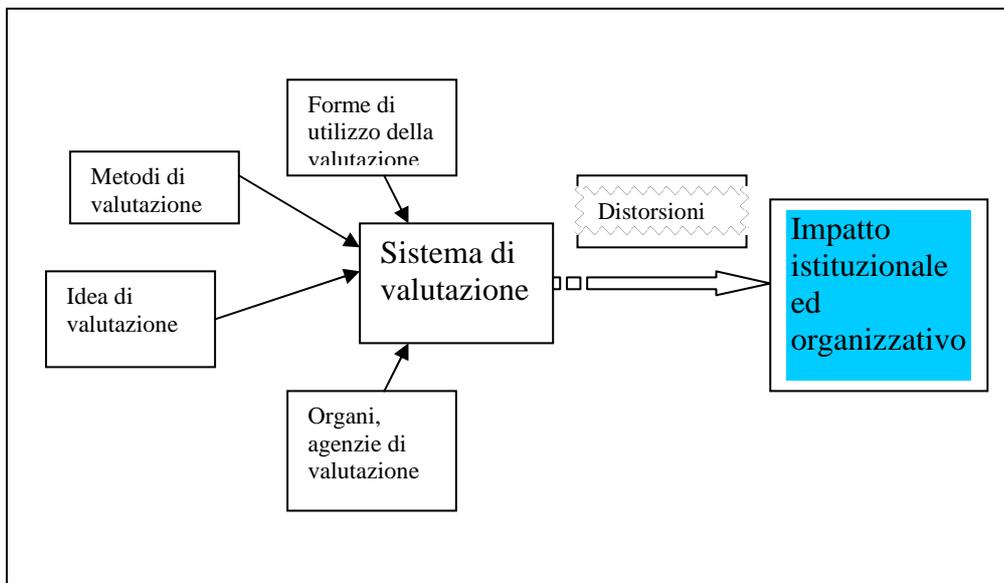
LA RICERCA

Lo studio si è inizialmente articolato su due piani:

- da un lato si è operata un'analisi dei profili peculiari settore per settore integrandola con una ricerca empirica dedicata;
- dall'altro si è compulsata la letteratura internazionale per costruire un questionario intersettoriale (con particolare attenzione alla pubblicistica sulla crisi dei sistemi di controllo nel triennio 2004/2006). Va notato che nel porre le domande ad amministratori pubblici ed esponenti delle imprese si sono rilevati problemi di bilanciamento a causa dei differenti fini istituzionali

Costruita l'euristica della ricerca (di cui si riferisce nel paragrafo seguente) e raccolti i dati si sono operati i confronti delle evidenze ottenute per trarne le conclusioni.

UN MODELLO PER L'ANALISI DEI SISTEMI DI VALUTAZIONE



Fonte: La valutazione dei risultati nelle amministrazioni pubbliche – Rebora, 1999

GLI INGREDIENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Qualche breve cenno sugli aspetti costitutivi del sistema di valutazione può essere utile, tanto più se riferito al contesto italiano che sconta un certo ritardo nell'accostarsi ai sistemi di *assessment*.

Ecco quindi che l'idea della valutazione risulta da noi piuttosto indeterminata a causa della vaghezza dei testi normativi, della mancanza di una tradizione professionale e di un *corpus* di ricerche empiriche.

Tutto ciò suggerisce di filtrare la concettualizzazione dalla documentazione ufficiale e scomporla per dimensioni allo scopo di renderla confrontabile tra organizzazioni.

Per quanto riguarda i metodi di valutazione essi possono giovare dei sistemi operativi di controllo dei costi, di organizzazione e gestione delle risorse umane e di monitoraggio dell'attività aziendale, pensati ed implementati per il normale funzionamento aziendale, ma funzionali all'estrapolazione di preziose informazioni ai fini della valutazione vera e propria.

Circa gli organi di valutazione, essi hanno il compito di attivare un confronto sull'evaluando, con modalità tendenzialmente diverse se operano all'interno od all'esterno dell'organizzazione: nel primo caso la valutazione si orienta al miglioramento (vd. i nuclei di valutazione nelle Università italiane), mentre nel secondo, al riparo da condizionamenti intraorganizzativi, si possono perseguire obiettivi di certificazione (tramite *auditors* esterni) oppure produrre conoscenza (ad esempio collaborando con un centro di ricerca).

In ambedue i casi un profilo di competenza professionale deve intendersi come *condicio sine qua non* per una valutazione fondata. Ne deriva che le forme di utilizzo della valutazione seguono una di tre logiche alternative:

- la responsabilità/affidabilità per verificare che gli agenti abbiano operato adeguatamente e che il principale possa giudicarne la *performance*. In questo caso è talmente delicato il profilo di *accountability* che un'inefficienza dell'agente (per esempio il direttore generale di un ente locale) può essere rivendicata nei confronti del principale (il sindaco), che preferirà quindi occultarne l'esito;
- il miglioramento degli interventi, nella cui prospettiva viene escluso un esito sanzionatorio per realizzare un miglioramento *bottom-up* della *performance* degli agenti (il personale);
- il progresso della conoscenza di base, che amplia le conoscenze sull'organizzazione e sui suoi rapporti con l'ambiente circostante.

I sistemi di valutazione infine sono di 4 tipi:

- la valutazione come consulenza strategica è volta allo sviluppo di conoscenza e si fonda sull'autorevolezza degli organi di valutazione (esterni), che risultano indipendenti rispetto agli organi di direzione. Richiede però una disponibilità del governo dell'istituzione ad un rapporto intersoggettivo con l'esterno;
- la valutazione come certificazione è orientata nel senso dell'affidabilità e della parametrizzazione a *standards* di settore. Gli organi sono a composizione esterna e di estrazione professionale;
- la valutazione come promozione enfatizza una prospettiva di miglioramento organizzativo, il che prelude (*ut supra*) ad una composizione interna degli organi anche a discapito di caratteristiche di indipendenza;
- i sistemi di valutazione a 360 gradi infine costituiscono la forma più evoluta, a tal punto da riuscire a conquistare miglioramenti dei risultati ed in seguito a consolidarli come acquisiti. Non vi si riscontra un'opzione netta tra garanzia, miglioramento e conoscenza, bensì una progressione in tutte le dimensioni. Prevede l'insediamento di organi indipendenti e professionalizzati, che guadagnano in termini di penetrazione nelle dinamiche aziendali cooptando episodicamente i *leaders* interni.

I FATTORI DI CRISI DEI CONTROLLI NELLA LETTERATURA INTERNAZIONALE

In primis si devono citare gli aspetti tecnici dei controlli, e soprattutto la loro prescrittività che può declinare da un lato in un'ottemperanza formale e dall'altro in una codificazione informale (non scritta e discrezionale) di un criterio alternativo di valutazione dell'efficienza della prestazione.

Una soluzione può consistere nella focalizzazione sugli *aspetti core*, individuati tramite il confronto con gli implementatori designati, sottolineando gli aspetti più idiosincratici della *performance*.

Un secondo aspetto critico è da ricondursi al fattore umano, per quanto attiene alla preparazione tecnica, all'esperienza ed al *commitment* dei controllori.

Il rimedio alle inadeguatezze può consistere nella predisposizione di valutazioni intermedie dei sentieri di carriera dei controllori per verificare la persistenza della loro idoneità.

Il terzo versante riguarda gli assetti organizzativi, che possono evidenziare una condotta eteronoma dovuta ad un eccesso di gerarchia, oppure una correlazione contributi/ricompense che orienta i controllori verso obiettivi disallineati rispetto a quelli dell'organizzazione.

Una misura correttiva può risiedere nell'enfaticizzazione dell'autonomia professionale e nella responsabilizzazione del personale preposto.

Un quarto profilo di criticità risiede negli aspetti di governance, sia per quanto riguarda un eccesso di *appeasement* da parte di *auditors* in possesso di requisiti oggettivi di professionalità, sia per quanto riguarda l'indifferenza da parte degli organi societari o addirittura l'ostruzionismo da parte del *management*.

Sotto questo profilo si suggerisce un giro di vite nel punire i comportamenti scorretti, nonché la predisposizione di obblighi di trasparenza e pubblicità sugli esiti dei controlli.

Un altro motivo di analisi risiede nella predisposizione delle politiche pubbliche e nella loro capacità di predisporre fattori di sistema, laddove i rischi derivano da un'estensione sconsiderata dell'oggetto del controllo e da un'indefinitezza degli strumenti normativo-disciplinari.

Si ipotizza al proposito l'ampliamento dei poteri e delle risorse delle autorità pubbliche per la vigilanza *in itinere* ed il rafforzamento degli strumenti legislativi di deterrenza *ex ante*.

Infine la *vexata quaestio* del conflitto di interessi: si verificano casi in cui si intersecano attività di controllo, gestione e consulenza nella stessa struttura, o peggio di "cattura" dei controllori nel sistema di alleanze dei controllati.

Tra i provvedimenti suggeriti si rinvergono la formalizzazione di misure di incompatibilità tra ruoli e l'attività ispettiva esperita da autorità indipendenti

LA PARTECIPAZIONE DEI DESTINATARI AL QUESTIONARIO INTERSETTORIALE

Il tasso di rispondenza all'applicazione della survey è stato piuttosto eterogeneo, sia tra le diverse istituzioni che nella dimensione intraorganizzativa.

Curiosamente nelle Università è stato più rilevante il feedback dei direttori amministrativi (circa il 40% di riscontri) che non degli organi formalmente deputati al controllo (i nuclei di valutazione).

Negli enti locali le figure dirigenziali apicali (d.g. e segretario generale) hanno mostrato una certa attenzione per lo strumento proposto, così come i revisori nelle organizzazioni non-profit.

Una certa riluttanza è stata invece opposta dalla generalità degli attori sensibili del comparto creditizio (che peraltro mostra un'inclinazione ex se alla discrezione).

FATTORI CRITICI NELL'IMPLEMENTAZIONE DEI CONTROLLI

Rispetto alla tassonomia estrapolata dalla letteratura internazionale (supra), gli aspetti considerati maggiormente delicati sono quelli inerenti la struttura della governance aziendale, con valori che assumono consistenze numeriche rilevanti in assoluto (in una scala da uno a sei si riscontrano picchi di 4/6) e relativamente alle altre dimensioni di attenzione (vale per le Università, gli Enti Locali, le società quotate e le public utilities).

Nello specifico sono sotto accusa l'indifferenza dei cda e l'ostilità del management per le misure di accountability, nonché la mancanza di sinergie tra i soggetti deputati ai controlli.

Viceversa per quello che riguarda i Ministeri (segnatamente per i Magistrati della Corte dei Conti che – unici nei dicasteri – hanno risposto), il profilo più critico è stato rintracciato negli aspetti tecnici dei controlli (ma questa risposta era prevedibile visti i contenuti altamente specialistici delle prestazioni in oggetto).

Ci si duole soprattutto dell'insufficiente ed a-sistematica definizione delle procedure e dei sistemi valutativi.

Né stupisce riscontrare una spiccata sensibilità negli organi direzionali e di auditing delle banche per il rischio intrinseco di conflitti di interessi da parte dei soggetti deputati al sistema dei controlli.

Si lamenta in questo caso una collateralità tra controllori e controllati, che appartenendo allo stesso ambiente difettano dei necessari requisiti di indipendenza. Quis custodiet custodes?

SETTORE	ASPETTI DI CRITICITA'					
	Tecnici	Umani	Organizzativi	Governance	Politiche pubbliche	Conflitto d'interessi
Università				a	f	
Ministeri	a				f	
Enti Locali				a	f	
Società quotate	f			a		
Public Utilities	f			a		
Terzo settore			f			a
Istituti di credito					f	a

Ranking di percezione della problematicità dei controlli per settore (a=alto; f=basso)

E' curioso notare come siano scarsamente problematizzati gli aspetti politico-normativi nei ministeri e negli Enti Locali (forse si tratta di una risposta difensiva), mentre gli aspetti tecnici dei controlli vengono valutati positivamente nelle società quotate e nelle public utilities (per i rispondenti delle quali la capacità di giudizio del revisore non viene obnubilata da eccessivi adempimenti formali).

UNA CONCLUSIONE GENERALIZZABILE...

... è che gli organi direzionali si mostrano refrattari se non proprio allergici alle attività di valutazione esterna, che vengono percepite come estranee alla cultura aziendale e fuorvianti rispetto al

perseguimento degli obiettivi istituzionali, con un potenziale di snaturamento e spersonalizzazione dell'organizzazione.

Una delle regole auree è che l'amministrazione non può considerare l'errore, deve rimanere fiduciosamente autoreferenziale per raggiungere buoni livelli di efficienza.

Naturalmente si riscontrano differenze nella disponibilità ad interfacciarsi con sistemi di controllo esterno e nella predisposizione e sofisticazione dei sistemi idonei ad integrarlo.

Costruendo una tabella a doppia entrata, possiamo collocare i nostri 7 evaluandi:

	<i>bassa</i>	Predisposizione al controllo	<i>alta</i>
<i>alta</i>		Banche	
Strutturazione del controllo	Enti Locali	Società quotate Public utilities	Università
<i>bassa</i>	Ministeri		Terzo settore

Dedichiamo quindi qualche cenno ulteriore agli esiti della ricerca che ineriscono i soggetti pubblici analizzati.

L'UNIVERSITÀ

In questo (unico) caso la valutazione è stata predisposta con intenti di pubblicità degli esiti, sviluppando metodi e competenze e portando gli output a conoscenza della collettività tramite il MIUR (Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca).

In verità si è palesata un'iniziale difficoltà nell'utilizzo a fini decisionali, rendendosi necessaria ed opportuna una forma di apprendistato; inoltre si è riscontrata una considerevole eterogeneità nell'applicazione e negli esiti da parte degli atenei.

Nel complesso si evince una certa indifferenza da parte degli organi di governo accademici nei confronti delle pratiche valutative.

Un aspetto sicuramente positivo è invece da ricondurre alle competenze del corpo docente, che mette in gioco risorse vitali per operare i controlli con efficacia professionale.

I MINISTERI

I problemi che si sono presentati in questo contesto sono stati provocati da:

- mancato sviluppo delle competenze e frizioni circa gli aspetti tecnico-metodologici dei controlli
- chiusura difensiva ed ambiguità delle risposte che inibiscono la valutazione ed il controllo
- una subalternità culturale ai paradigmi del controllo di gestione privatistico, con ripiegamento e resa nei confronti della peculiarità di processi e politiche.

In verità si tratta qui di un problema trasversale a molti dei settori qui considerati, poiché si renderebbe necessario predisporre sistemi di verifica ad hoc, tarati secondo il contesto.

Invece in questo ambito i servizi di controllo interno vengono esperiti da personale effettivo intriso di cultura amministrativistica, del tutto alieno da logiche valutative.

Il fatto di utilizzare consulenti di estrazione aziendale ha banalizzato il problema, restringendo il passaggio tra due erte pareti: da un lato una cultura burocratica, dall'altro un'impronta privatistica, col

risultato di costruire controlli di gestione miopi e vacui: si controllano le spese di economato di un ufficio che muove masse enormi di denaro, 'guardando il dito invece che la Luna'.

GLI ENTI LOCALI

In questo comparto si ha un rilevante tasso di risposta al questionario da parte della dirigenza, che coglie l'occasione per lamentare l'indifferenza di giunte e consigli alle prassi di controllo strategico.

Si riscontra peraltro un netto primato del controllo politico, con una generale indifferenza per le esigenze di accountability (riesumate solo in prossimità delle tornate elettorali).

Vengono neutralizzati i controlli esterni (del Co.re.co.→organo regionale, della Corte dei Conti →organo statale), che si ripercuotevano sull'autonomia irrigidendo la struttura.

Ora invece le delibere diventano immediatamente esecutive - anche se manifestano profili di illegittimità – prestando il fianco semmai a controlli successivi.

Non a caso la reazione del Governo nelle ultime Leggi Finanziarie è stata uguale e contraria, nella direzione di un riaccentramento dei controlli istituzionali.

Nondimeno va notato come la Corte dei Conti operi un controllo solo sulla legittimità formale degli atti, sebbene la normativa prevederebbe delle valutazioni di merito: tuttavia il massimo organo di giurisdizione contabile non pare essere dotato delle professionalità e delle competenze tecniche necessarie ad implementarle.

Altro aspetto critico è da rinvenirsi nella focalizzazione dei controlli sulle dinamiche retributive, a differenza che nelle Università dove si lavora sulla valutazione dei servizi; questa discrasia è forse da ricondursi alla maggiore rigidità dei sistemi retributivi degli atenei, in cui il corpo docente è tuttora inquadrato con disciplina giuridica pubblicistica (come accade peraltro agli alti ufficiali dell'Esercito), mentre negli Enti Locali si rintraccia una maggior variabilità retributiva.

La contrattazione decentrata degli Enti Territoriali ha finito quindi per produrre un differenziale del 10-12% rispetto agli incrementi degli emolumenti nell'Università, che sono risultati comparabili con quelli del settore privato.

Parimenti non è da sottovalutare nei Governi locali l'interesse specifico del potere politico di accattivarsi la benevolenza dell'apparato amministrativo servente.

LE UTILITIES

In questo caso si ravvisa una forte eterogeneità dei controlli tra i diversi organismi, ed al loro interno per sedi o per tipologia di servizio: come conseguenza le risposte degli intervistati sono altamente polarizzate, restituendo il senso di una disorganicità sistemica.

Si rinviene sostanzialmente un conflitto ideologico, in quanto gli amministratori dubitano della competenza tecnica dei controllori, i quali a loro volta richiedono regole più responsabilizzanti e meno formalistiche, lamentando una sclerotizzazione del quadro regolamentare che finisce nel tempo per svuotare di contenuti le attività di controllo.

CONSIDERAZIONI RIEPILOGATIVE

Da una parte si rende necessario uscire da logiche e dinamiche viete ed anacronistiche, dall'altro occorre fondare le opportunità per attuare una logica sistemica ed integrata di miglioramento.

Sotto il primo aspetto per neutralizzare i tentativi di "frodare"(moral hazard) bisogna sfidare i sistemi consolidati, attivare canali multipli e paralleli di informazione e verifica, monitorare i controllori senza abbandonarsi a fideismi ed uscire dal circolo vizioso delle ritualità dogmatiche e formalistiche.

Per il secondo crinale occorre un atteggiamento aperto, disponibile a riconoscere l'errore (peraltro esito fisiologico dei controlli), dedito al miglioramento delle tecnologie e delle professionalità, inclusivo nei confronti di informazioni ed organi.

Necessita altresì disponibilità alla critica e canalizzazione dei suoi risvolti positivi verso gli attori sociali: la leadership, mettendosi in gioco per tramite dei sistemi di controllo, si mette in discussione e guadagna in reputazione.

Per riassumere in un solo concetto occorre intelligenza organizzativa, che argini i comportamenti opportunistici ed immetta in circolo fiducia nelle capacità di miglioramento.

ALCUNE CONSIDERAZIONI AGGIUNTIVE

Il prof. Reborà ha ricordato come tanto nelle società quotate quanto nelle banche ci siano diverse figure sensibili alle tematiche del controllo (gli internal auditors, i sindaci, i revisori): ebbene, sono forse più indipendenti i controllori formalmente interni, in quanto sono più identificati con le sorti dell'impresa, che non i sindaci (sempre acquiescenti). Non a caso l'indifferenza del consiglio d'amministrazione è più frustrante per questa categoria, e le loro risposte mostrano generalmente un rilevante differenziale di insoddisfazione rispetto a quelle degli external auditors.

La prof.ssa Regonini ha poi sottolineato l'aspetto dell'incentivazione nel sistema dei controlli, dolendosi dell'insufficiente distribuzione di dividendi qualora si abbiano esiti di valutazione positivi.

In particolare ha rilevato una logica livellatrice nell'aspettativa sottotraccia di bancarotta negli esiti del settore pubblico, quasi a sottolineare che per essere premiati basta non deragliare (a detrimento i chi i risultati positivi li ottenga per davvero).

Inoltre ha rilevato come un'ottica di apprendimento alla prova dei fatti svanisca se vi siano da ripartire delle risorse: in quel caso si alzano le cortine fumogene e scattano le resistenze contro ogni eventuale pratica valutativa.

Il prof. Reborà ha convenuto sulla scivolosità dei sistemi di incentivazione, ricordando la legge di Godard secondo cui un buon indicatore di risultato cessa di esserlo quando diventa un target. Ha ammonito inoltre sulla pericolosità di questi sistemi e sui pericoli di perverse learning (i controllati imparano a frodare il sistema come Glass, vincitore del premio Pulitzer e giornalista-millantatore spudorato).

Ha altresì sottolineato come le valutazioni promosse dai centri nazionali CNVSU e CIVR sull'attività delle Università non abbiano inciso sull'allocazione delle risorse e sull'istituzione di un sistema premi-sanzioni.

La prof.ssa Sorrentino notava inoltre come dal punto di vista organizzativo la visione risultasse riduttiva: tanto nelle Università quanto nei Ministeri si pensa che avere una buona organizzazione significhi avere le strutture, gli organigrammi, il personale (ovvero le risorse umane, strumentali, finanziarie), ma si sottovalutano sistematicamente i processi strutturanti un'organizzazione.

A tale proposito il prof. Reborà concordava circa la concettualizzazione demodè che ispira la nostra Pubblica Amministrazione, e non ometteva le proprie perplessità circa le ipotesi di maldestri travasi di logiche aziendalistiche in contesti organizzativi tanto peculiari nei loro meccanismi di incentivi e punizioni.

Il prof. Turri a sua volta avanzava l'ipotesi di operare valutazioni scollegate dagli obiettivi (goal-free), qualora questi si rilevassero irrealistici o privi di contenuto.

Notava inoltre come gli obiettivi presentassero maggiore attendibilità quando si ricadesse in condizioni di complessità operativa (ascrivibile all'articolazione dei processi, alla diversificazione delle professionalità e tecnologie impiegate, alla segmentazione dei clienti-utenti), ma come essi risultassero

meno credibili in caso di complessità strategica (riconducibile alla numerosità dei prodotti/servizi, al bisogno di integrazione tra linee produttive ed al grado di incertezza connaturato alle attività istituzionali).

Infine caldeggiava l'integrazione tra i sistemi di valutazione interna ed esterna, idonei ad armonizzare la spinta al miglioramento con la garanzia di servizio agli end users.

Il prof. Reborà rimarcava poi come la valutazione delle politiche pubbliche sia spesso percepita come un pericolo di perdita di consenso, mentre viceversa può sortire l'effetto opposto.

Inoltre dev'essere vissuta come un momento di apprendimento e di miglioramento della Pubblica amministrazione, e finanche una preziosa opportunità per operare una razionalizzazione selettiva degli organici. Infine il relatore rappresentava una differenza di fondo tra le Università e gli Enti locali: gli atenei sono 70/80, sono più attrezzati tecnicamente e meno politicizzati, prendono decisioni che ricadono sul bilancio complessivo della propria sede universitaria.

Dall'altra parte ci sono più politici in concorrenza tra di loro e si riscontrano atteggiamenti collusivi tra gli organi giuntali od assessorili ed i dirigenti per quanto concerne le dinamiche retributive.

Un ultimo rilievo è stato sollecitato dall'osservazione della prof.ssa Regonini, secondo cui la valutazione richiede un ruolo attivo da parte degli utenti, che collaborino nella negoziazione e condivisione di alcuni parametri valutativi: la chiosa del prof. Reborà è che fare valutazione delle politiche risulta costoso ed impopolare, disturba i destinatari e sconta troppo spesso il disinteresse (miope) dell'audience esterna.



Corso di laurea in
Scienze dell'Amministrazione
Facoltà di Scienze Politiche



Corso di laurea magistrale in
Amministrazioni e Politiche Pubbliche
Facoltà di Scienze Politiche