

Governance Multilivello: la gestione integrata delle politiche pubbliche

“Il sistema di pianificazione e controllo”

Modulo:
Analisi di Bilancio Pubblico e pianificazione strategica

Cagliari, 31 gennaio 2019



Obiettivo formativo

Analizzare la connessione tra valutazione delle performance organizzative e individuali e processi di pianificazione

Particolare attenzione è prestata alla pianificazione strategica, alle caratteristiche degli obiettivi, all'influenza della pianificazione sul comportamento.

Tali temi sono trattati contestualizzandoli nel quadro del più generale sistema di controllo manageriale.

Programma

1. Le amministrazioni pubbliche quali aziende di produzione di servizi.
 - a. I processi di produzione di valore
 - b. I soggetti produttori di beni e servizi (aziende pubbliche, imprese e organizzazioni non profit): similitudini e differenze

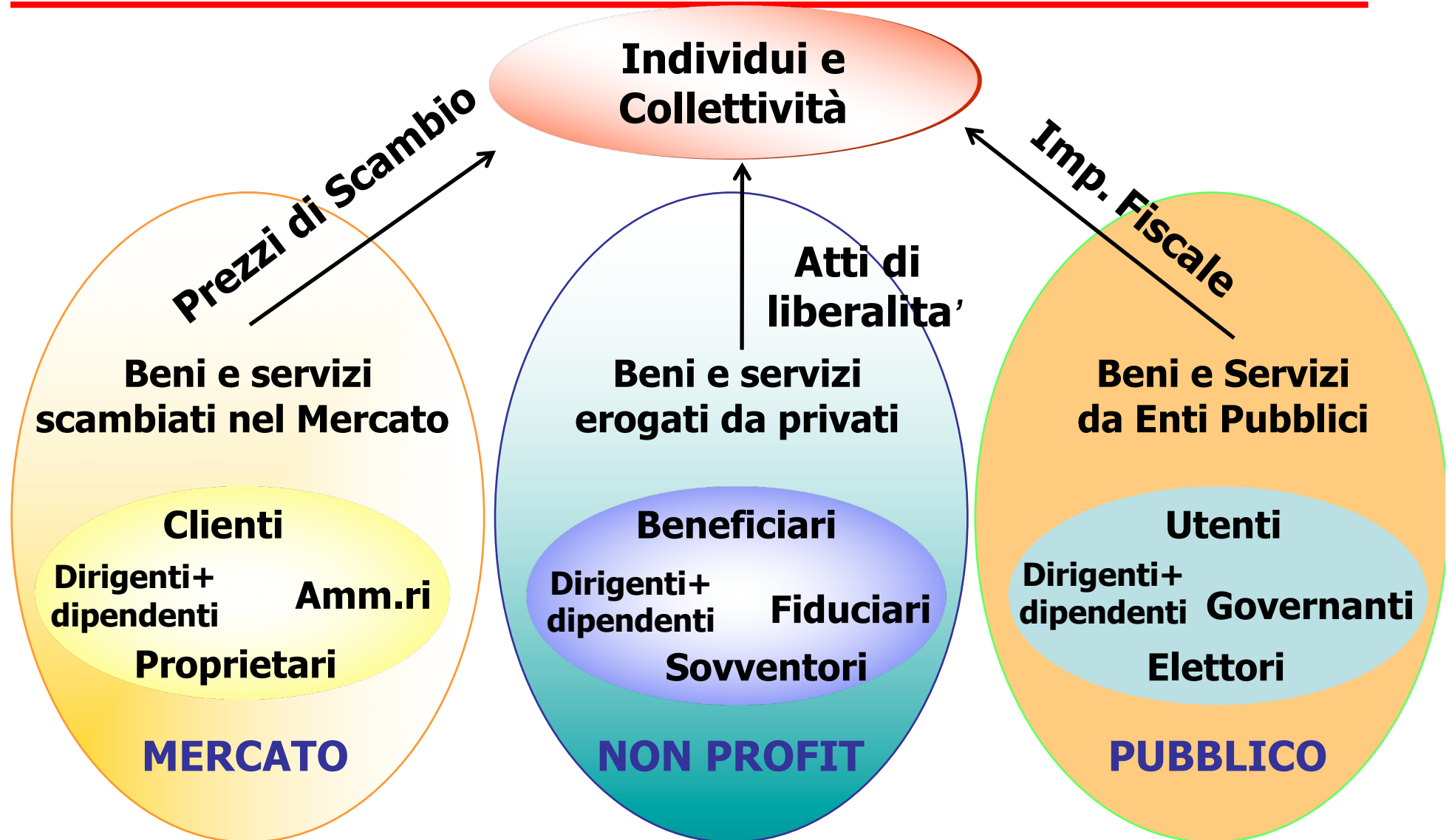
2. I sistemi di pianificazione e controllo nelle aziende pubbliche. Il processo di fissazione degli obiettivi.
 - a. Il ruolo della pianificazione strategica
 - b. I sistemi di controllo
 - c. La definizione e le caratteristiche degli obiettivi
 - d. Il significato e la funzione degli indicatori e dei target
 - e. Il rapporto tra pianificazione e gestione delle risorse umane
 - f. L'influenza della pianificazione sui comportamenti
 - g. Il ruolo di controllo della pianificazione sul comportamento della valutazione

Calendario

da	a	ARGOMENTO
9.30	13.30	I processi di produzione di valore I soggetti produttori di beni e servizi I sistemi di controllo manageriale nelle pubbliche amministrazioni La connessione tra pianificazione strategica e valutazione
13.30	14.30	PAUSA PRANZO
14.30	16.30	Esercitazione-lavori di gruppo La pianificazione (segue) La performance individuale e organizzativa

I soggetti che operano per la soddisfazione dei bisogni

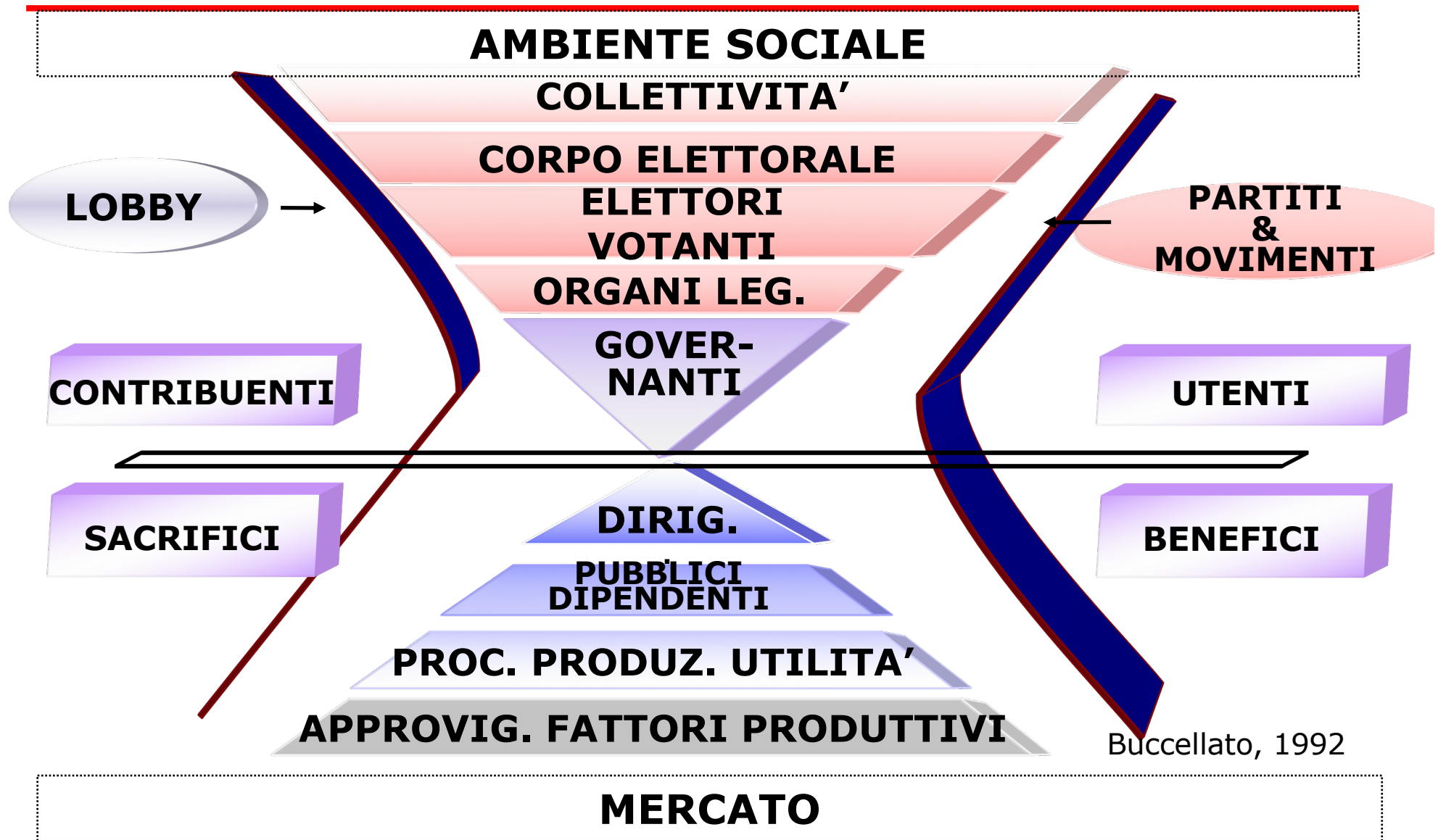
La soddisfazione dei bisogni



Adattato da A. Buccellato



Ambiente sociale e mercato



Il ruolo dei sistemi di pianificazione e controllo



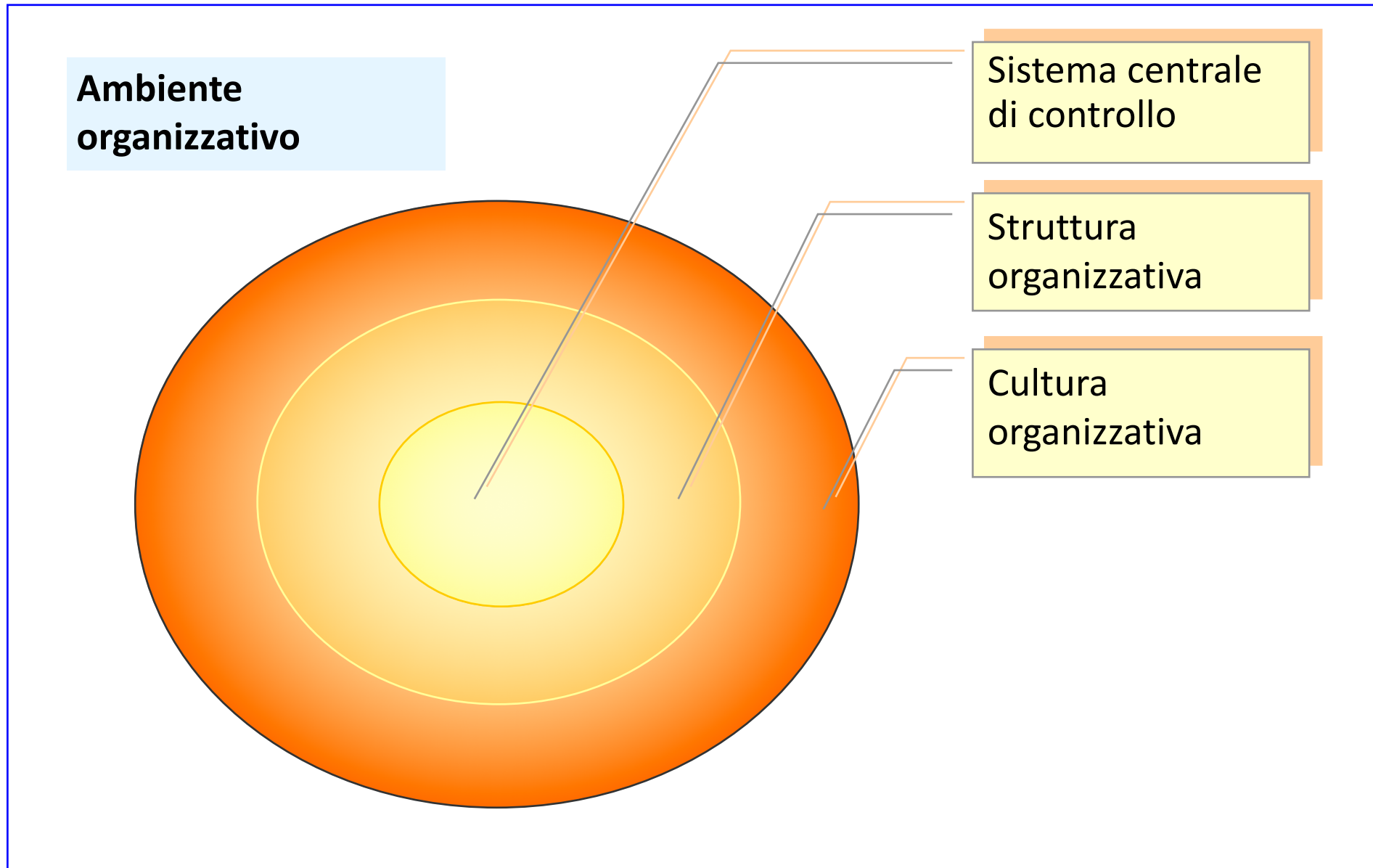
Corrispondenza totale obiettivi

**Obiettivi
individuali**
=
**Obiettivi di
gruppo**
=
**Obiettivi
organizzativi**

Corrispondenza parziale obiettivi



Il sistema di controllo manageriale



Cultura organizzativa

Insieme di valori, credenze e norme che governano il comportamento delle persone come membri di un'organizzazione.

Aspetti legati alla cultura organizzativa

Orientamento al cliente/utente

Orientamento ai dipendenti

Standard di performance/Accountability.

Apertura al cambiamento.

Quattro aspetti importanti della cultura organizzativa

1. La cultura influenza ogni aspetto della vita delle organizzazioni e ogni aspetto può influenzare la cultura organizzativa;
2. La cultura organizzativa può essere cambiata;
3. La cultura organizzativa deve essere gestita;
4. La cultura organizzativa è un potente sistema di controllo organizzativo.

Flamholtz (1996)



Manifestazioni della cultura organizzativa

Linguaggio: come parliamo di noi stessi e dei nostri clienti/utenti

Simboli: cosa rappresenta valore per le persone

Rituali: eventi che promuovono la cultura organizzativa

Ricompense: quali riconoscimenti sono attribuiti alle persone e ai comportamenti cui si attribuisce valore

Eroi: ruolo dei modelli per il successo della nostra organizzazione

Flamholtz (1996)



Cultura “Reale” e “Nominale”

Cultura Nominale: cosa diciamo sia la nostra cultura organizzativa in riferimento a come trattiamo i nostri clienti/utenti, i dipendenti e gli standard fissati

Cultura Reale: La cultura organizzativa che “si vive e si respira” nella nostra organizzazione

Flamholtz (1996)

Struttura organizzativa

1. Relazioni tra i ruoli ricoperti dalla persona in un'organizzazione formale
2. I ruoli sono insiemi di comportamenti attesi dagli individui;
3. I ruoli hanno una funzione di controllo.

Gli elementi del sistema centrale di controllo

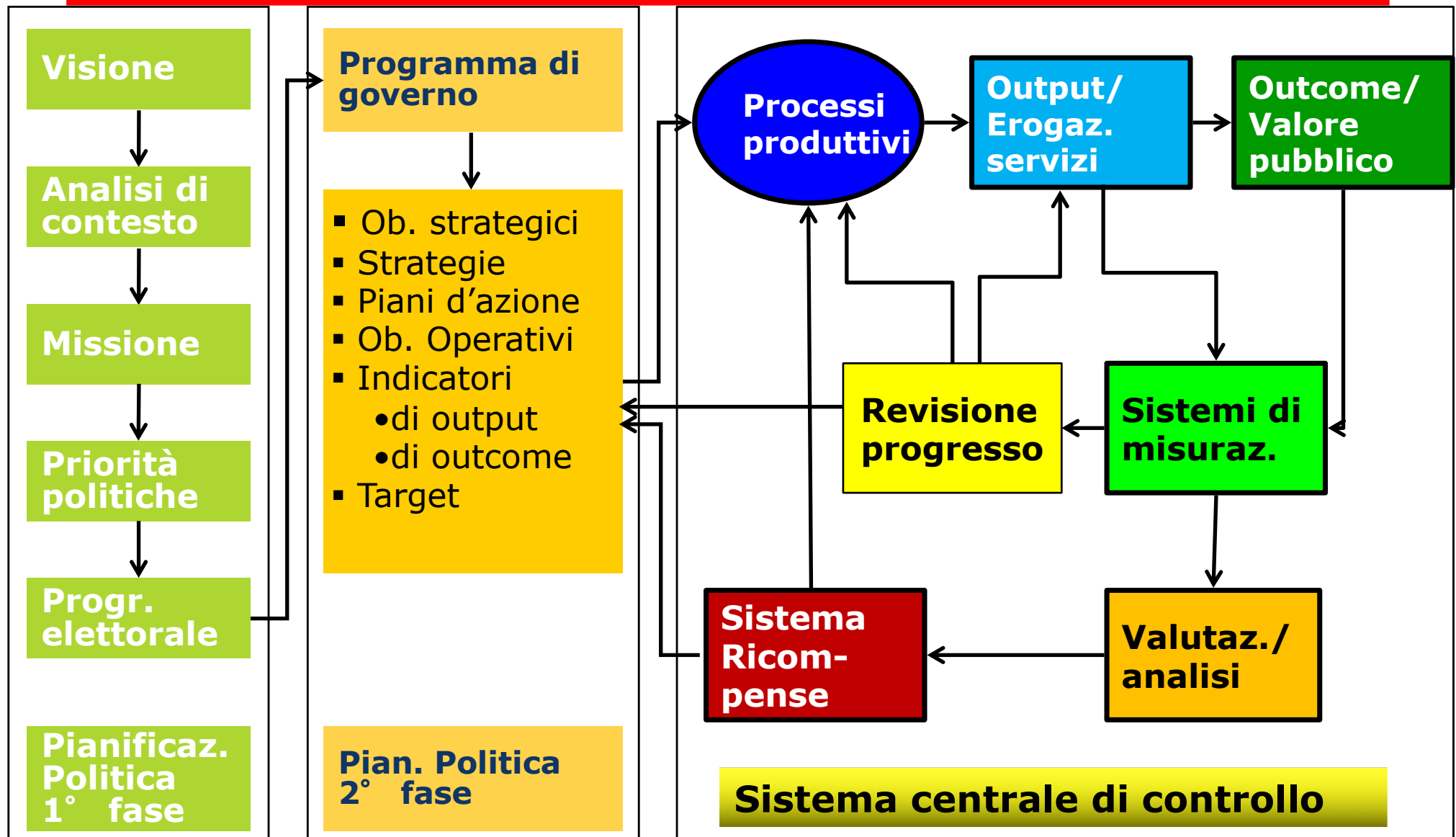
Il sistema centrale di controllo è costituito da:

- Sottosistema della pianificazione;
- Sottosistema delle misurazioni;
- Sottosistema delle valutazioni;
- Sottosistema delle ricompense

Gli elementi del sistema centrale di controllo

- Aree chiave di risultato (*Key Result Areas*);
- Obiettivi (a livello aziendale, o di altre unità organizzative);
- Misurazione;
- Revisione del progresso;
- Valutazione delle performance;
- Ricompense e incentivi.

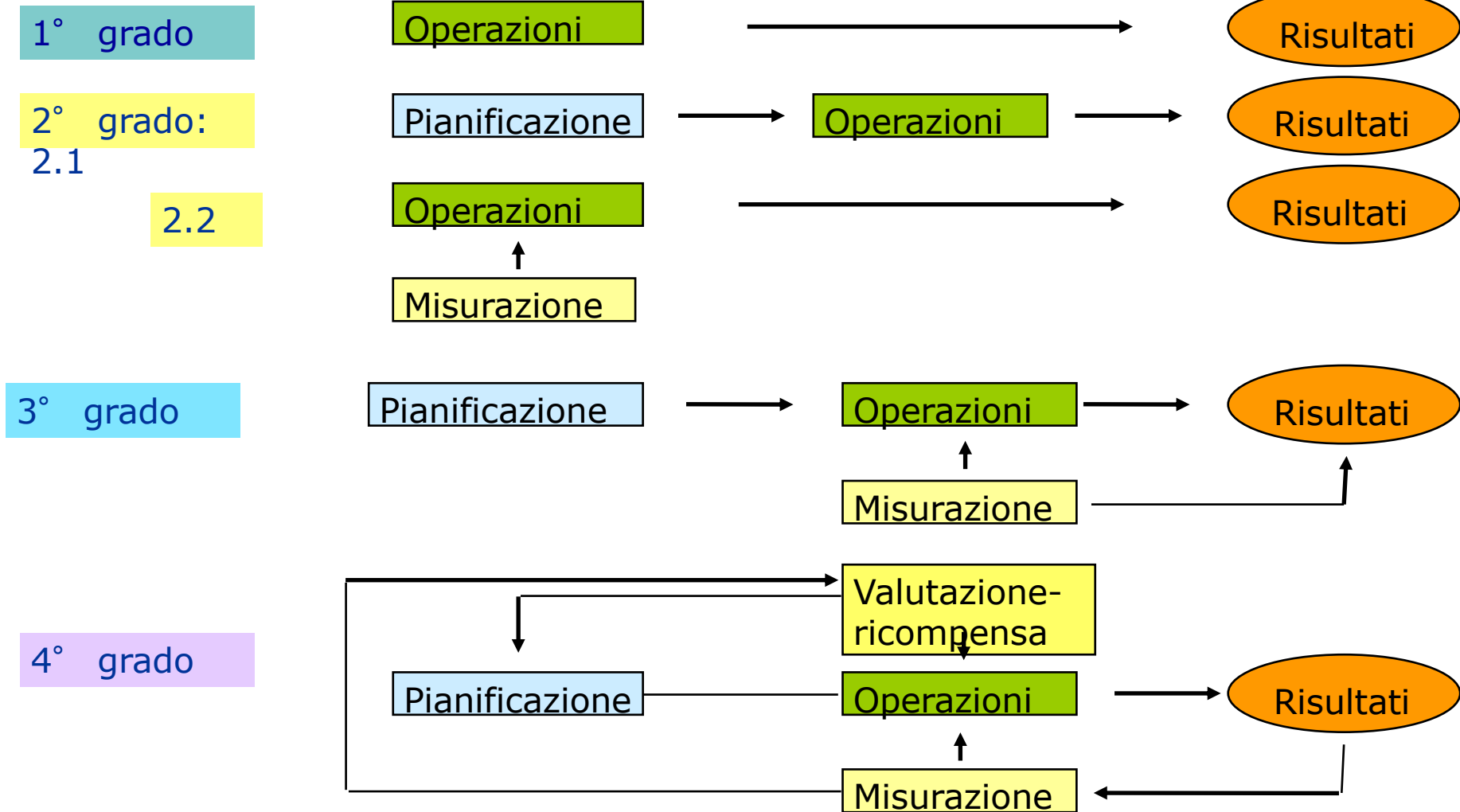
Sistema centrale di controllo nella PA



Le configurazioni del sistema centrale di controllo

Livelli di controllo

Configurazione illustrativa degli elementi del sistema di controllo



Gli strumenti manageriali



La pianificazione e il budgeting

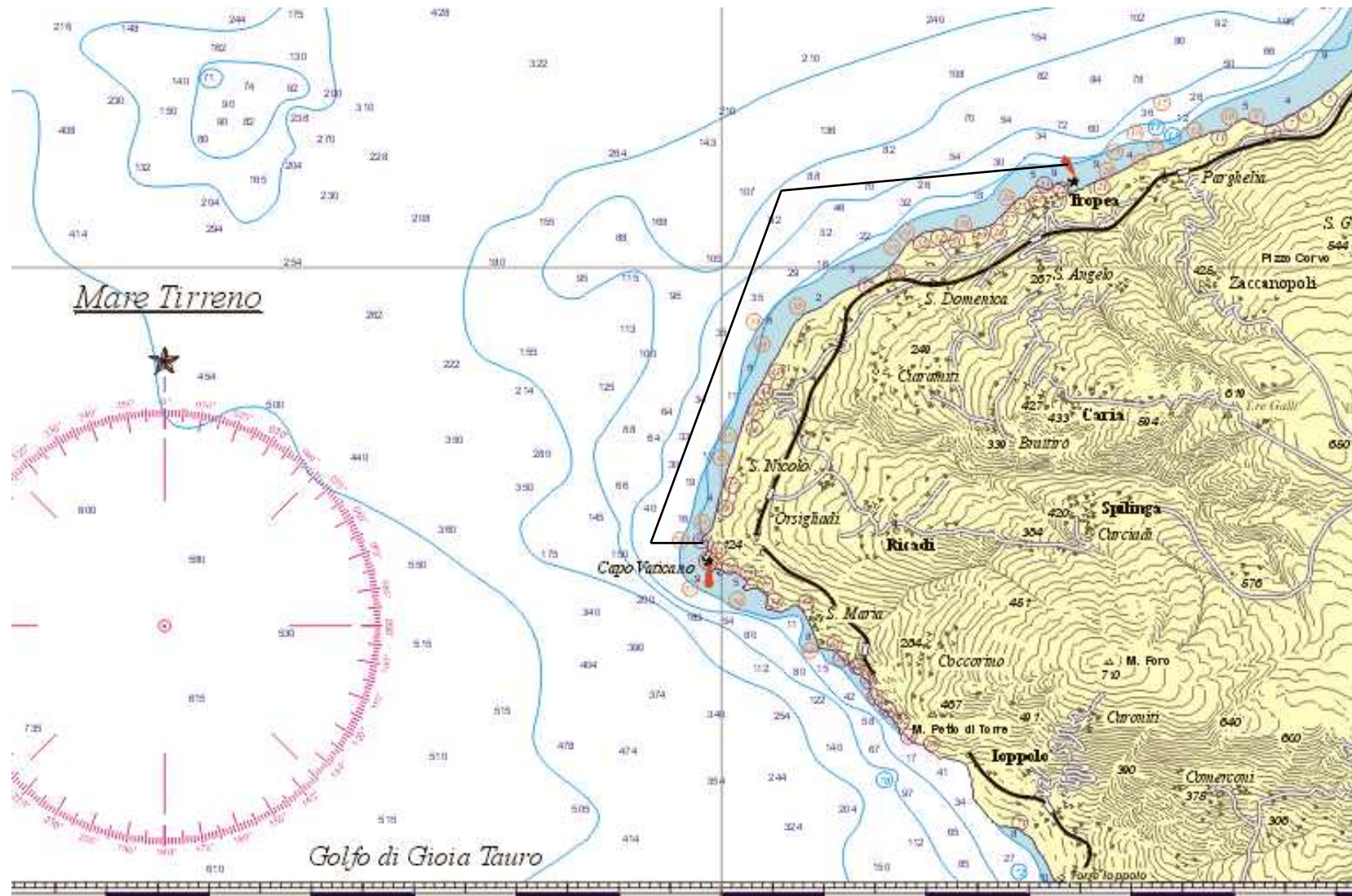


La pianificazione: perché è importante?

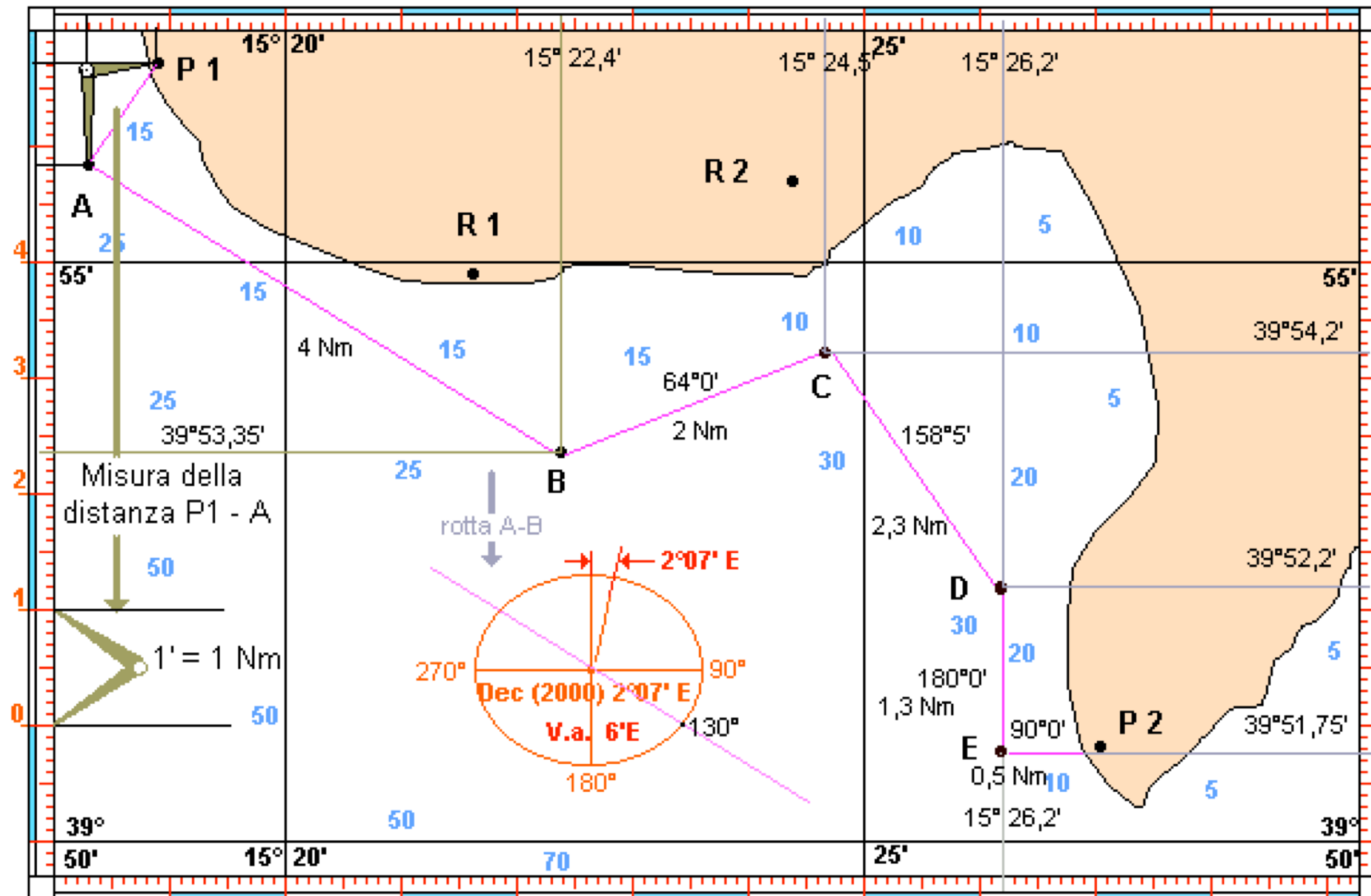
“Non esiste vento favorevole per il marinaio che non sa dove andare”

Seneca

Decidere dove si vuole andare



Tracciare la rotta



Missione, Fine e Scopo

- **Missione:** formulazione ampia di ciò che un'organizzazione o una sub-unità vuole raggiungere durante il periodo coperto dal piano. Fornisce un senso generale di indirizzo per le decisioni e le azioni.
- **Fine:** ciò che un'organizzazione o una sub-unità vuole raggiungere nel lungo periodo in ogni area chiave di risultato. Un fine è una dichiarazione relativamente generale di ciò che si deve raggiungere in una determinata area, piuttosto che uno scopo specifico.
- **Scopo:** presenta un risultato più specifico che l'organizzazione vuole raggiungere in un periodo determinato.

(Flamholtz, 1996).

Componenti del sistema della pianificazione

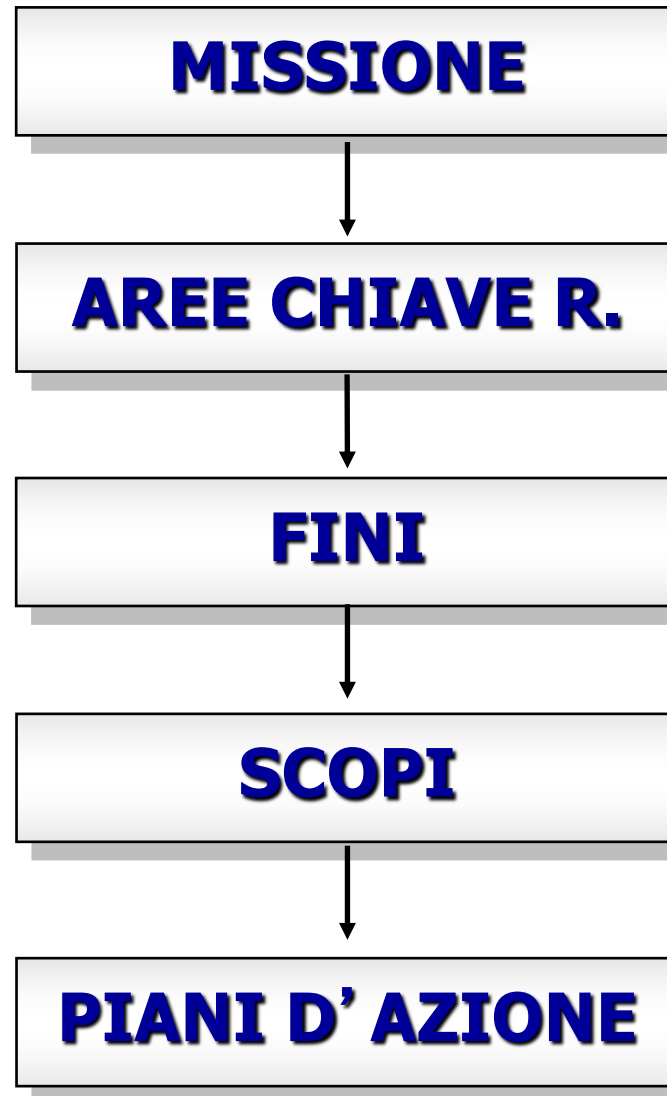
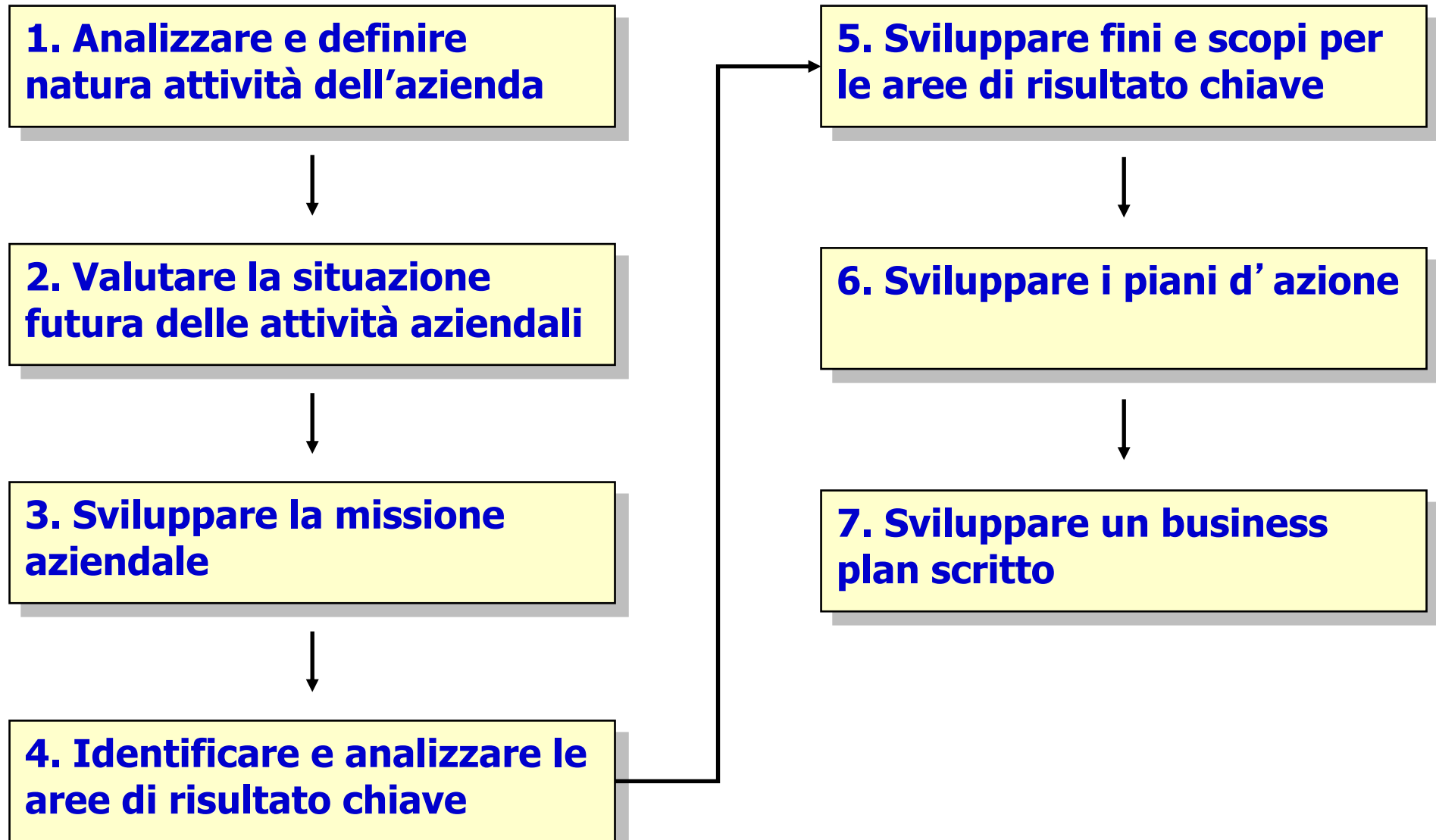


Diagramma di flusso delle fasi della pianificazione



I soggetti della pianificazione



Scelta priorità politiche/obiettivi

Gli elettori scelgono i politici chiamati ad esercitare il potere legislativo ed esecutivo, sulla base di un programma elettorale;

Patto politico e morale con gli elettori;

Il programma elettorale ispira le linee guida di governo per l'intera legislatura, ed avvia il processo di pianificazione.

La pianificazione strategica

La pianificazione è il processo mediante il quale sono fissati gli obiettivi di un'organizzazione, insieme alle modalità per raggiungerli (Flamholtz, 1996);

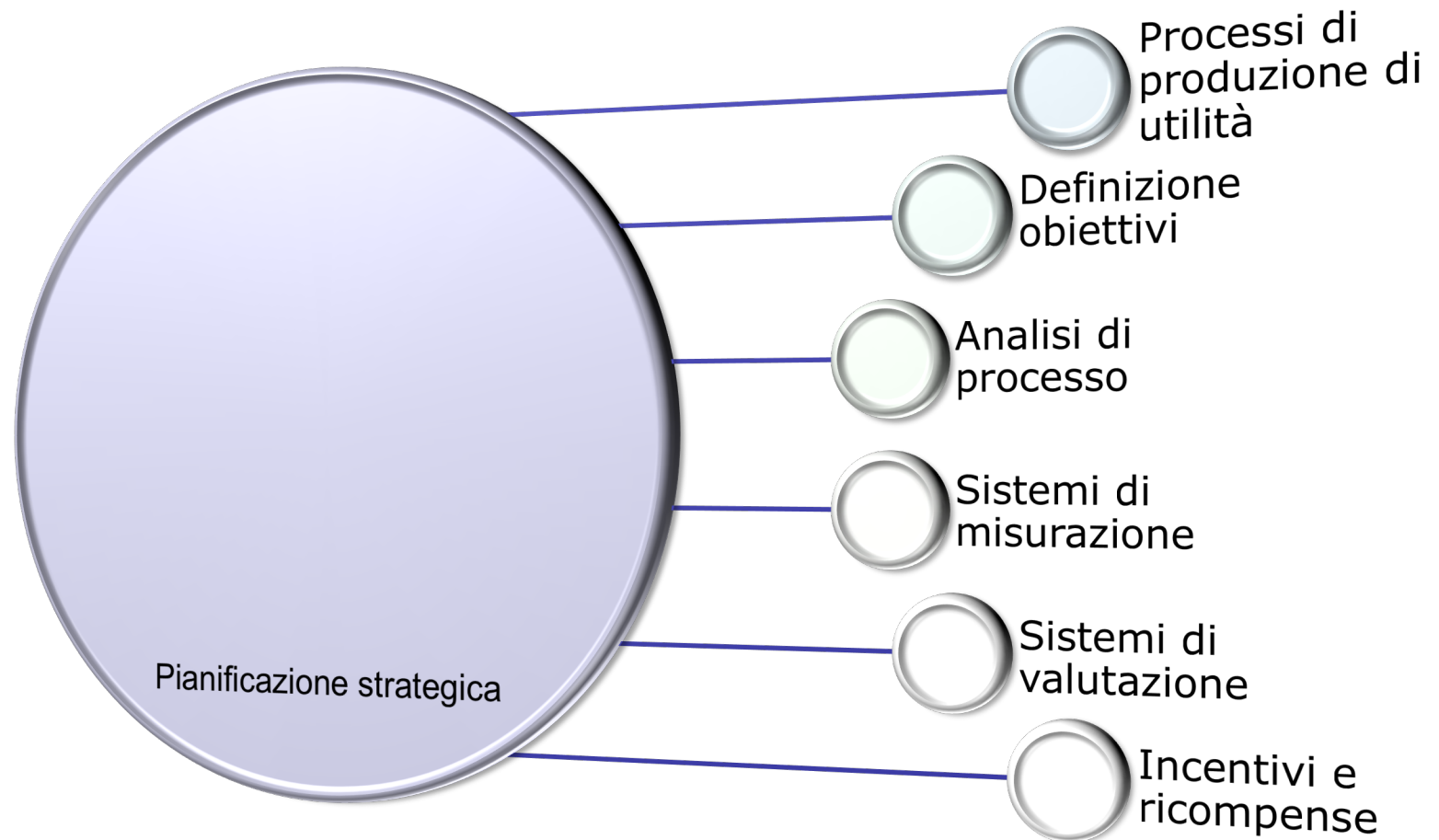
La pianificazione è il processo con cui si cerca di costruire un certo futuro e di predisporre i mezzi più validi per far sì che esso si realizzi (Brusa, 1983).

La pianificazione strategica/segue

Scelte attinenti la combinazione dei fattori produttivi;

Partendo dagli obiettivi e dalle strategie fissate dai politici.

La pianificazione strategica/segue



La strategia

Gli **scacchi** simboleggiano la **strategia**.

Senza strategia qualunque organizzazione è priva di direzione



Cosa è la strategia? 1



Cosa è la strategia? 2

Nella teoria militare, la strategia si riferisce all'obiettivo di vincere una guerra

Mentre la tattica è l'obiettivo di livello inferiore di vincere una particolare battaglia

Il gioco strategico è molto più calmo e coinvolge la valutazione delle posizioni e la fissazione di obiettivi e piani a lungo termine per raggiungere una superiorità complessiva



La definizione della strategia

Area 1

ANALISI STRATEGICA

1.1 Definizione Della Vision: stabilisce gli obiettivi dell'ente dal medio al lungo termine. È orientata a tutti gli stakeholders di riferimento e deve esprimere il modo in cui l'ente vuole essere percepito dal mondo esterno.

1.2 Definizione della mission: è un breve enunciato. Deve spiegare lo scopo fondamentale perseguito. In particolare ciò che viene offerto agli stakeholders di riferimento. Tale dichiarazione deve informare tutti sia all'interno che all'esterno circa gli obiettivi dati.

1.3 Analisi dell'ambiente esterno: conoscere approfonditamente le mutazioni del contesto socio – economico – demografico comporta la capacità di stabilire le priorità di piano, e quali potrebbero essere i problemi che possono ostacolare il raggiungimento degli obiettivi prefissati e, ancora, come sia possibile effettuare dei cambiamenti per prevenirli e quali azioni di contrasto diventano necessarie

1.4 Analisi dell'ambiente operativo interno: comprendere i punti di forza e di debolezza della struttura organizzativa e definire le *skills* necessarie a gestire tutti quei processi in grado di soddisfare le attese degli stakeholders. Attivando piani di formazione adeguati a costruire e/o rafforzare le skills necessarie.



La definizione della strategia/segue

Area 2

LE SCELTE STRATEGICHE

Selezione delle strategie: le scelte strategiche necessitano di una *focalizzazione* sulle tematiche più scottanti che albergano in una comunità. Anche nel servizio pubblico le scelte strategiche di base sono dettate da fattori dominanti della congiuntura.

Area 3

REALIZZAZIONE DELLE SCELTE

Progettazione di una struttura organizzativa: la progettazione deve riferirsi alla definizione dei ruoli (settori, dipartimenti, uffici, etc..) secondo la logica del processo di gestione strategica.



Approcci teorici alla strategia

Scuola Razionalista (Ansoff)

Processo logico attraverso un'analisi razionale dell'impresa, dei suoi risultati, del suo ambiente esterno

- **Comunicazione top down**
- **Attuazione nelle gerarchie organizzative**

Scuola Comportamentista (Mintzberg)

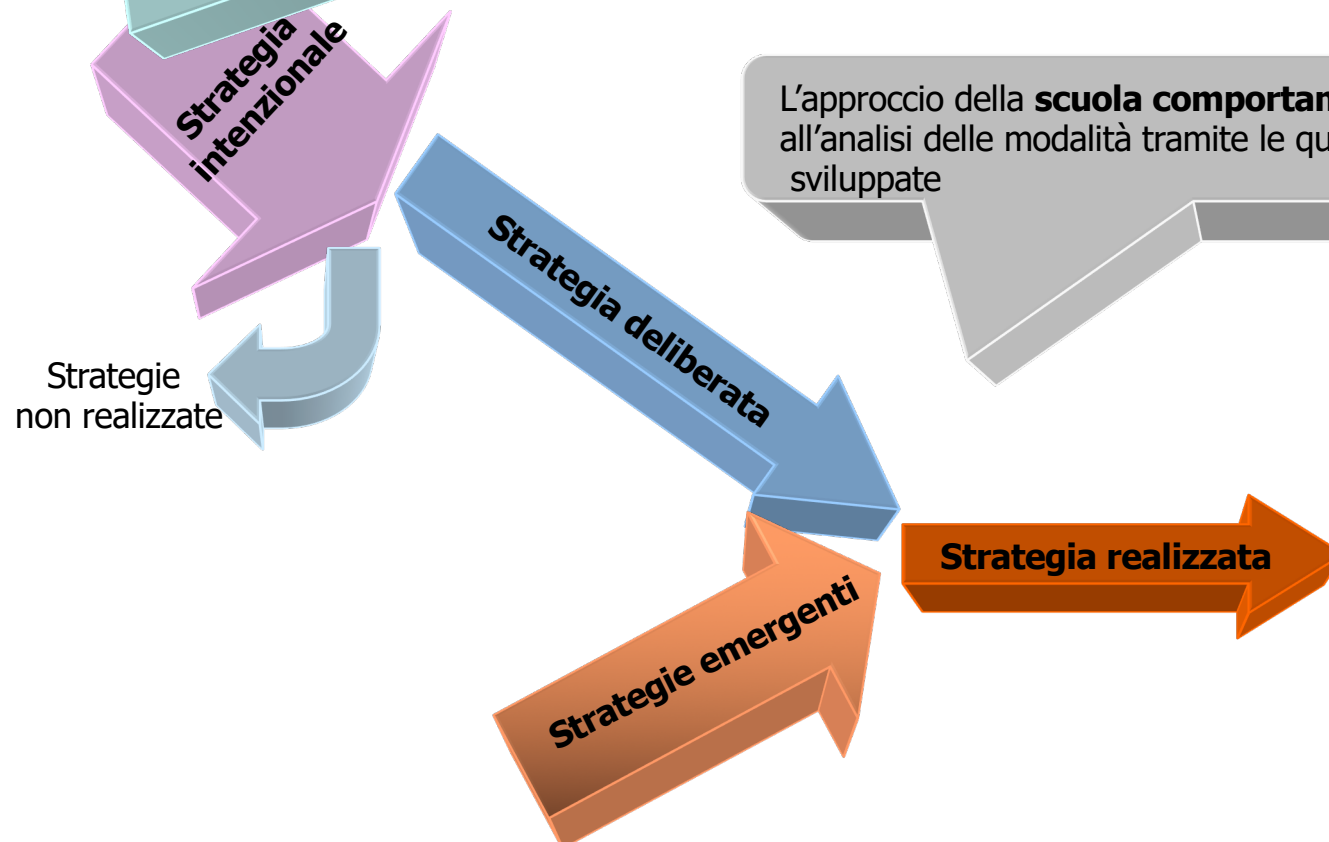
**La scuola comportamentista
La strategia è quell'insieme di decisioni del management**

- **in risposta dei cambiamenti esterni**
- **in base a come interpreta la strategia deliberata**



Approcci teorici alla strategia

L'approccio della **scuola razionalista/prescrittiva** si rivolge all'analisi delle modalità tramite le quali le strategie vengono concepite e pianificate



Visione, missione e obiettivi



Obiettivi, indicatori e target



Obiettivi monetari e non monetari

Gli obiettivi possono essere espressi in termini:

- Monetari
- Non monetari

Esempi di obiettivi monetari:

- Profitto (o altri indicatori, es. Risultato amm.ne)
- Flussi di cassa
- Redditività dell'investimento (o del patrim. netto)

Esempi di obiettivi non monetari :

- Soddisfazione del cliente/cittadino
- Livelli di efficienza
- Tempi di attesa

Coerenza obiettivi

Esistono diversi livelli di obiettivi;

Ogni obiettivo di livello inferiore deve essere collegato ad un obiettivo di livello superiore (catena causale);

Albero degli obiettivi.

La gerarchia degli obiettivi



La gerarchia degli obiettivi: esempio

**Aumentare reddito pro-capite
in una determinata area**



**Aumentare il tasso di
occupazione femminile**



Aumentare i servizi alle famiglie



Migliorare il servizio asili nido

Nesso causale

“L’incremento del servizio di asilo nido consente alle donne di poter gestire meglio l’attività lavorativa. Di conseguenza, le donne che non lavorano potrebbero essere incentivate a cercare lavoro. Le mamme lavoratrici potrebbero incrementare l’attività lavorativa”.

“La costruzione sul ponte X migliorerà le condizioni di trasporto tra le due regioni Y e Z, consentendo un incremento delle relazioni commerciali che, consentiranno l’incremento delle attività economiche ed un aumento del prodotto interno lordo delle aree coinvolte”.

Programmazione per obiettivi

Si identifica l'obiettivo "finale";

Si identificano i sotto-obiettivi necessari per raggiungerlo;

Questo metodo è chiamato anche Forking dall'inglese Fork che, in questo caso significa diramazione. Infatti, partendo da un problema di carattere generale, si costruisce una "diramazione" a più livelli di obiettivi);

Favorisce la ricerca di soluzioni e delle idonee strategie.

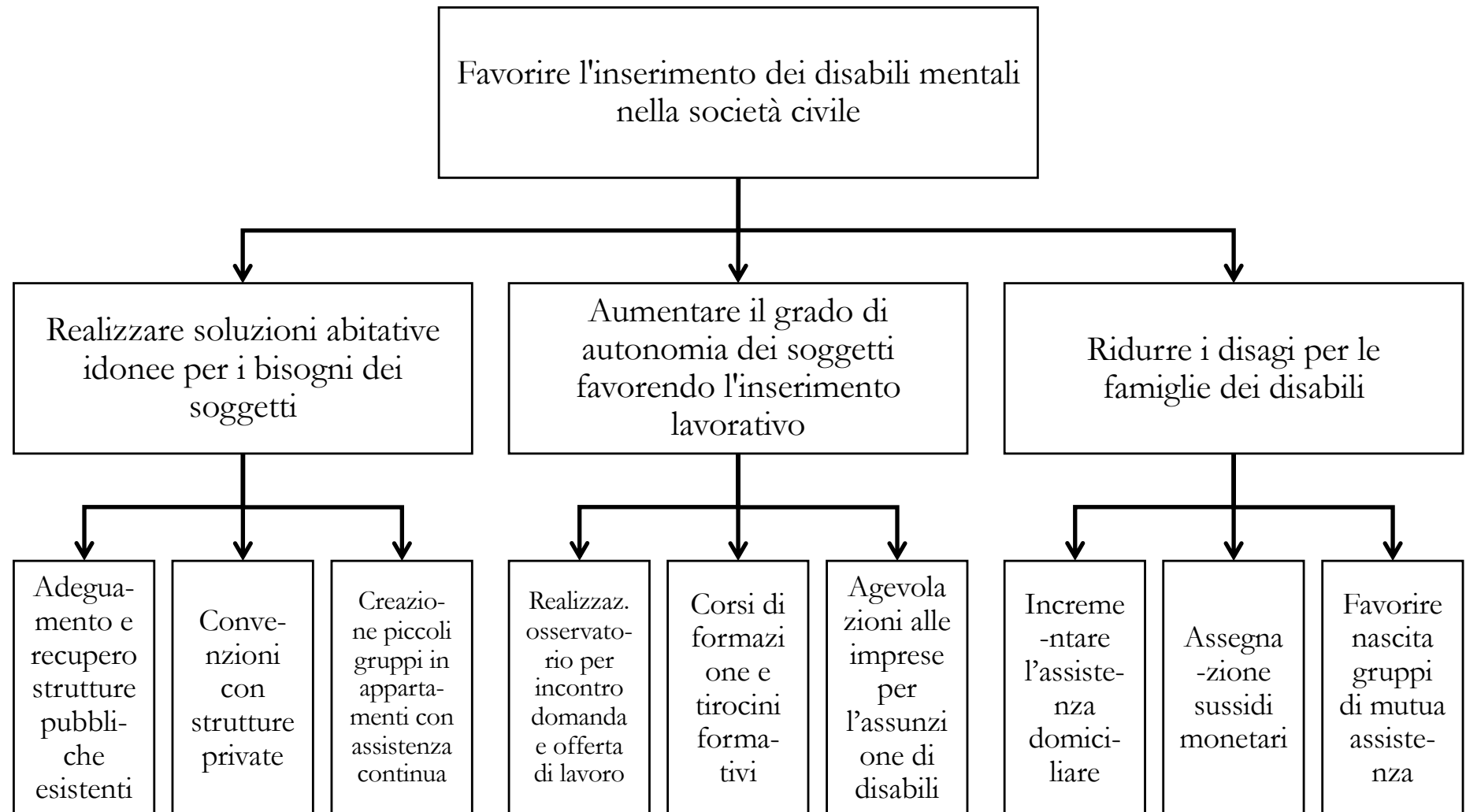
Esempio: inserimento disabili

Priorità: favorire l'inserimento dei disabili mentali nella società civile;

Varie modalità per perseguire l'obiettivo; esso può essere articolato in più obiettivi di livello inferiore; ad esempio:

- Realizzare soluzioni abitative per coloro che non possano restare nelle loro famiglie;
- Aumentare il grado di autonomia, favorendo l'inserimento nel mercato del lavoro;
- Ridurre i disagi per le famiglie.

Forking



Golden Thread=filo dorato

Ogni obiettivo di livello inferiore è razionalmente riconducibile ad un obiettivo di livello superiore che concorre a conseguire;

Ciò consente di fare in modo che in sede di pianificazione vi sia una guida nel definire gli obiettivi e in sede di rendicontazione sia possibile individuare misure di performance per verificare il raggiungimento degli obiettivi ai vari livelli.

Esercitazione

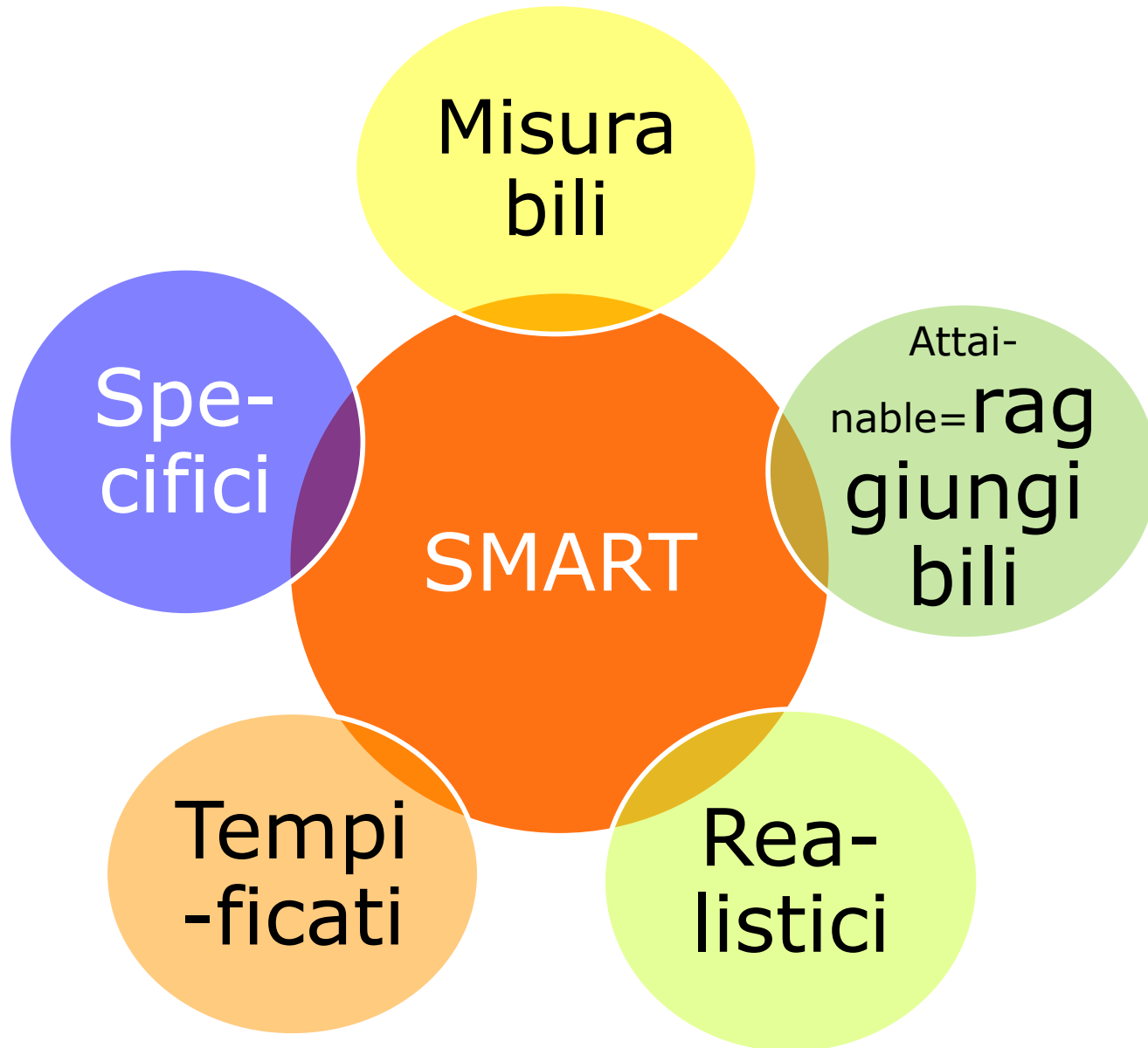
Predisporre un esempio di un obiettivo strategico e della sua articolazione in obiettivi specifici e operativi, in riferimento ad uno specifico ente pubblico (regione, comune, ecc.).

Il 'Delivery Paradox'

The apparent results measured against specific targets improved, while people perceived a decline in service quality;

This happens when meeting the targets per se, is more important than satisfying needs.

SMART



Numerosità obiettivi

Oltre a essere SMART gli obiettivi dovrebbero essere in numero limitato;

Inoltre, dovrebbe essere possibile per ciascun individuo identificare le attività sulle quali ha controllo per raggiungere un dato obiettivo.

Indicatori

Specifiche metriche per misurare il raggiungimento di un obiettivo

Possono essere quantitativi o qualitativi (es. profitto o qualità del servizio)

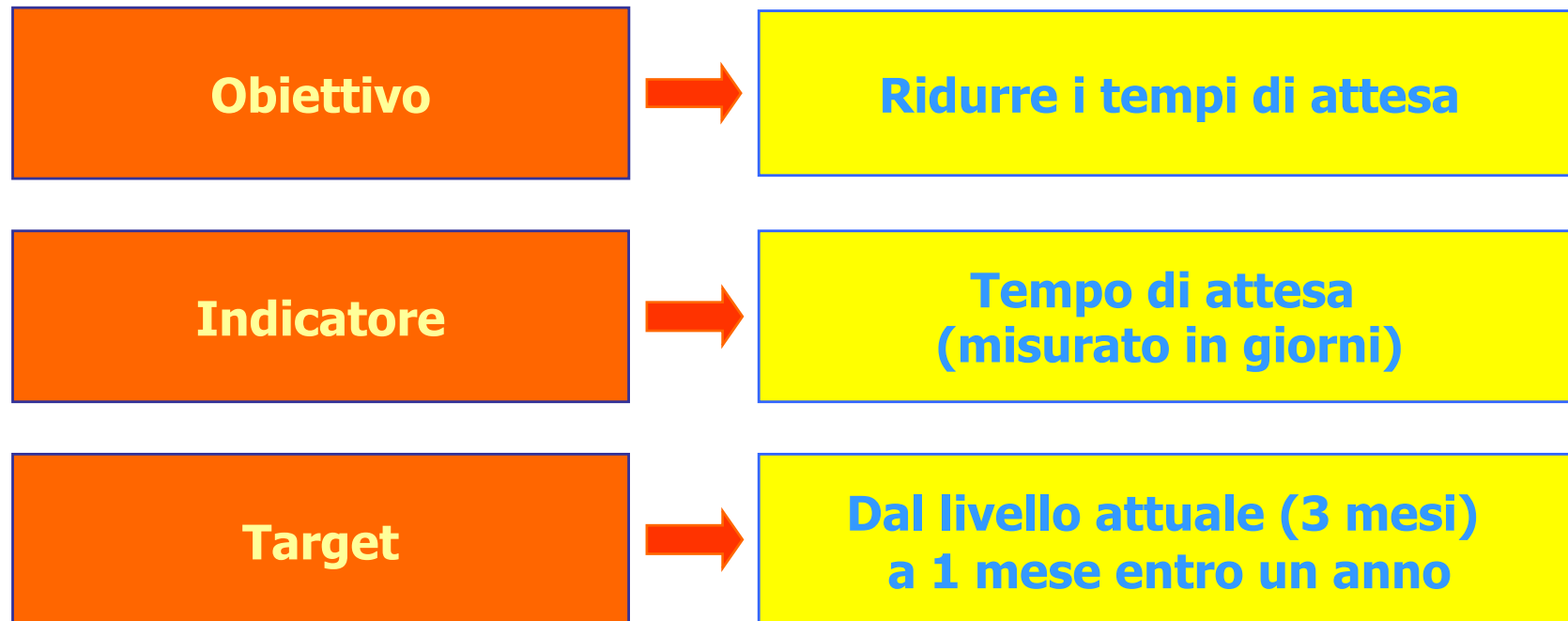
Target

Sono il livello atteso di un indicatore

I target svolgono varie funzioni:

1. Forniscono una rappresentazione quantitativa e misurabile di un risultato atteso;
2. Consentono di confrontare la performance effettiva con quella pianificata.

Obiettivi indicatori, target: un esempio



Implicazioni comportamentali

Gli obiettivi motivano gli individuali, ma non dovrebbero essere né troppo facili, né troppo difficili da raggiungere;

Dovrebbero essere coerenti con la missione organizzativa.

La scelta degli indicatori: aviazione USA

L'aviazione degli Stati Uniti, fissò tra i vari indicatori quello del numero delle ore di volo.

Quando a fine mese non avevano raggiunto il numero sufficiente di ore di volo per raggiungere l'obiettivo giravano sopra la base.

(Anthony, 2008)



Alcuni esempi di usi sbagliati della misurazione in sanità

Ambulanze concentrate in centro città (con maggiore densità di popolazione) per rispettare tempi di risposta, a spese di chi abita in zone rurali

Cancellazione o ritardo delle visite di controllo per ridurre i tempi d'attesa

Rimozione delle ruote dalle barelle per considerarle letti, oppure rinominare le barelle come "letti su ruote".

Chiamare i corridoi "unità pre-ricovero"

Bevan and Hood, 2006

La scelta degli indicatori: sanità inglese

Attesa massima di
48 ore per visita dal
medico generico



Rifiuto di fissare
appuntamenti con
oltre 2 giorni di
anticipo

(Bevan e Hood, 2006)



Il 'delivery paradox'

I risultati apparenti misurati con specifici target migliorano, mentre le persone percepiscono un peggioramento nella qualità del servizio.

Questo capita quando raggiungere un target in se e per se è più importante che soddisfare i bisogni di coloro per i quali quei target sono stati fissati.

Scarsa relazione tra indicatori di performance e performance in se. Gli indicatori di performance diventano obsoleti.

Thiel, S. van and Leeuw (2002)

La legge di Goodhart

“Quando una misura diventa un target,
smette di essere una buona misura”

Il budget



Il budget: Le origini del nome

Il nome budget deriva dall'antico francese bougette, diminutivo di bouge, dal latino bulga-bulgae (borsa di cuoio).

Viene utilizzato in Gran Bretagna dal 1730 per indicare il "sacco" contenente il bilancio di previsione.

Per estensione, indica il bilancio di previsione.

http://www.hm-treasury.gov.uk/About/about_history/about_history_history.cfm



Bolgette Poste Italiane



Bolgetta approvata Poste Italiane per consegna corrispondenza affrancata con Macchina affrancatrice

Una definizione di budget

Il budget è un programma di gestione aziendale, tradotto in termini economico-finanziari, che guida e responsabilizza i manager verso obiettivi di <<breve>> periodo, definiti nell'ambito di un piano strategico o di <<lungo>> periodo.

Brusa L. (2000)

Il budget

Determina gli obiettivi di gestione in termini quantitativi (volumi e valori);

È uno strumento per il controllo;

È un programma operativo riferito ad un periodo annuale;

Coincide con il primo anno del piano.

Il budget: funzioni

Il budget è uno strumento per:

- il governo dell'azienda;
- la verifica preventiva della fattibilità delle ipotesi di gestione;
- Il coordinamento aziendale (approccio sistemico);
- misurazione della performance;
- motivazione e incentivazione del personale;
- attribuzione di obiettivi e responsabilità;
- contrattazione aziendale.

Gli aspetti comportamentali e motivazionali del budget

Nel fissare gli obiettivi il budget ha un impatto sul comportamento dei vari soggetti coinvolti;

Il raggiungimento degli obiettivi richiede un'azione sulla motivazione;

Il livello di fissazione degli obiettivi incide sul grado di motivazione dei soggetti.

I sistemi di pianificazione e controllo nella riforma Brunetta

Dipendenti fannulloni?



Concorso
vignette contro
Brunetta
12° classificata

L'INPARZIALE BRUNETTA

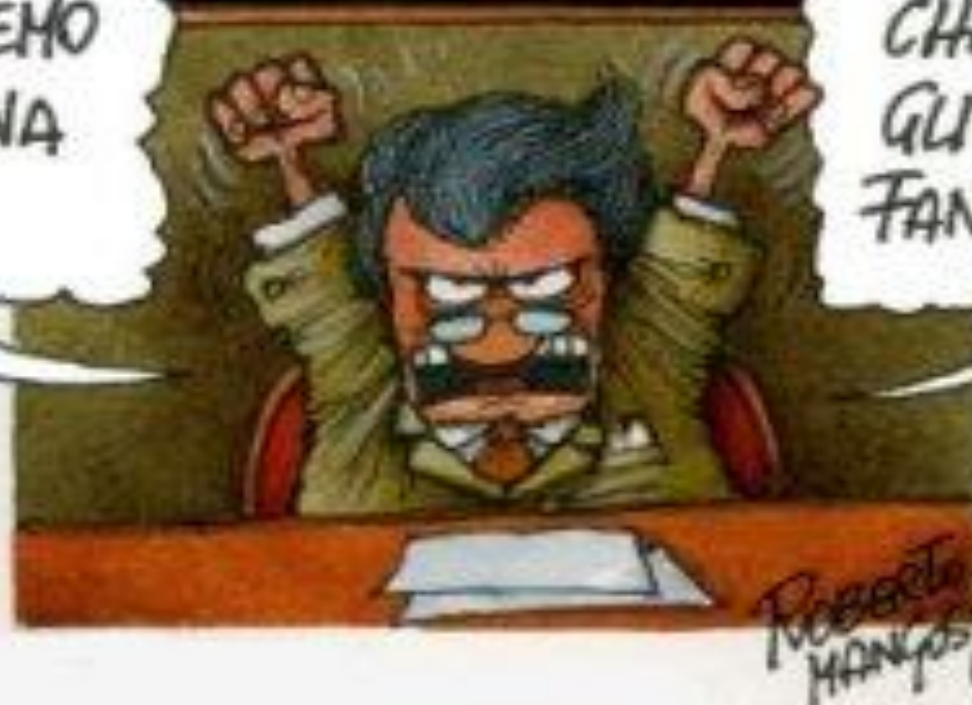
CAMERA DEI DEPUTATI

presenti : 3

assenti : 627

...E VOTEREMO
COMPATTI UNA
LEGGE ...

CHE PUNIRÀ
GLI STATALI
FANNULLONI!

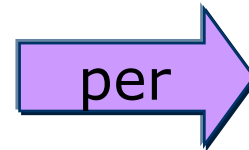


Concorso
vignette contro
Brunetta

Oltre la 100°
classificata

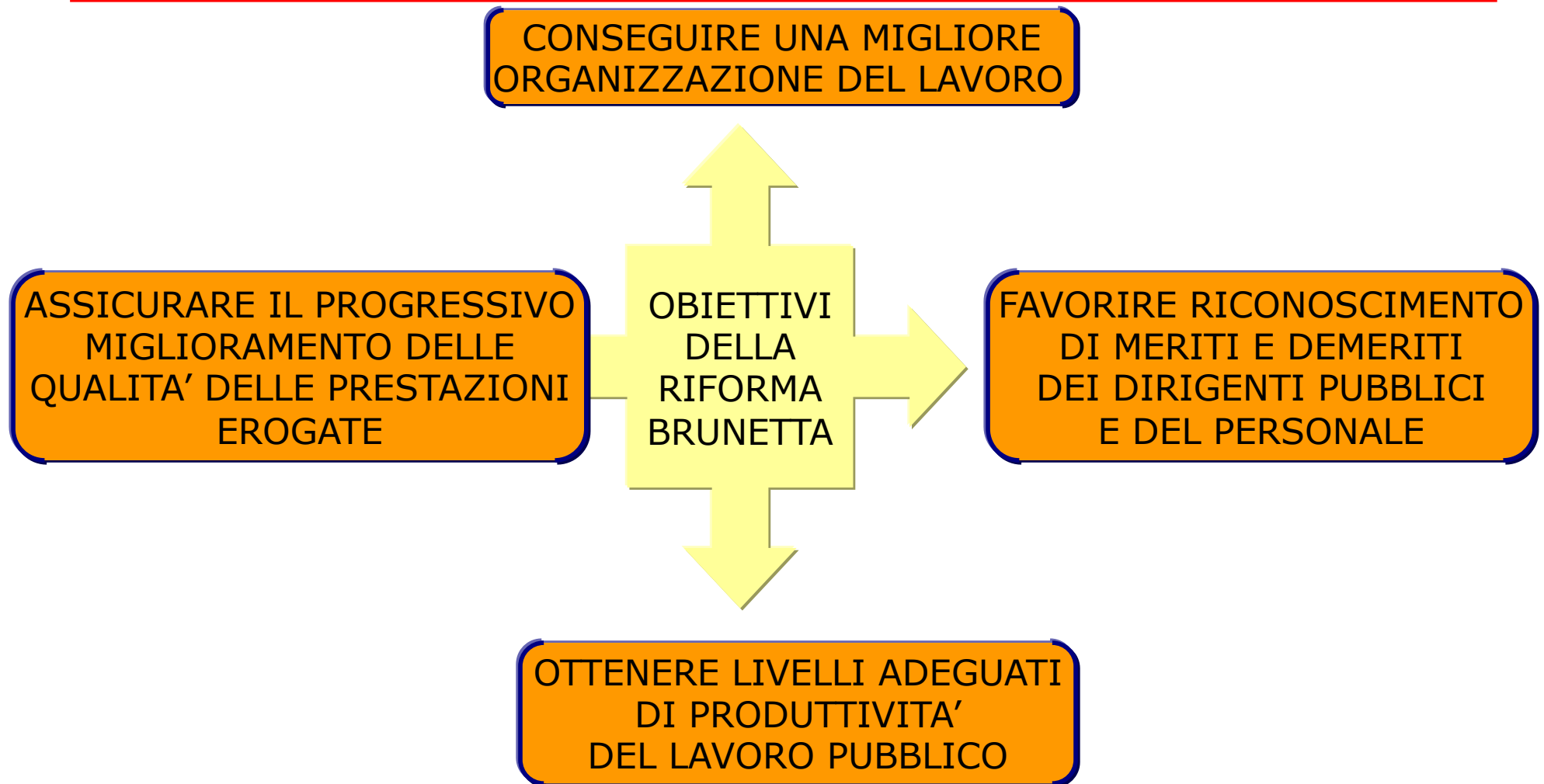
Perché la riforma del 2009?

La riforma della Pubblica Amministrazione e' indirizzata a rendere più efficiente l'organizzazione delle aziende pubbliche, contenere i costi, aumentare la produttività, accrescere il controllo sociale

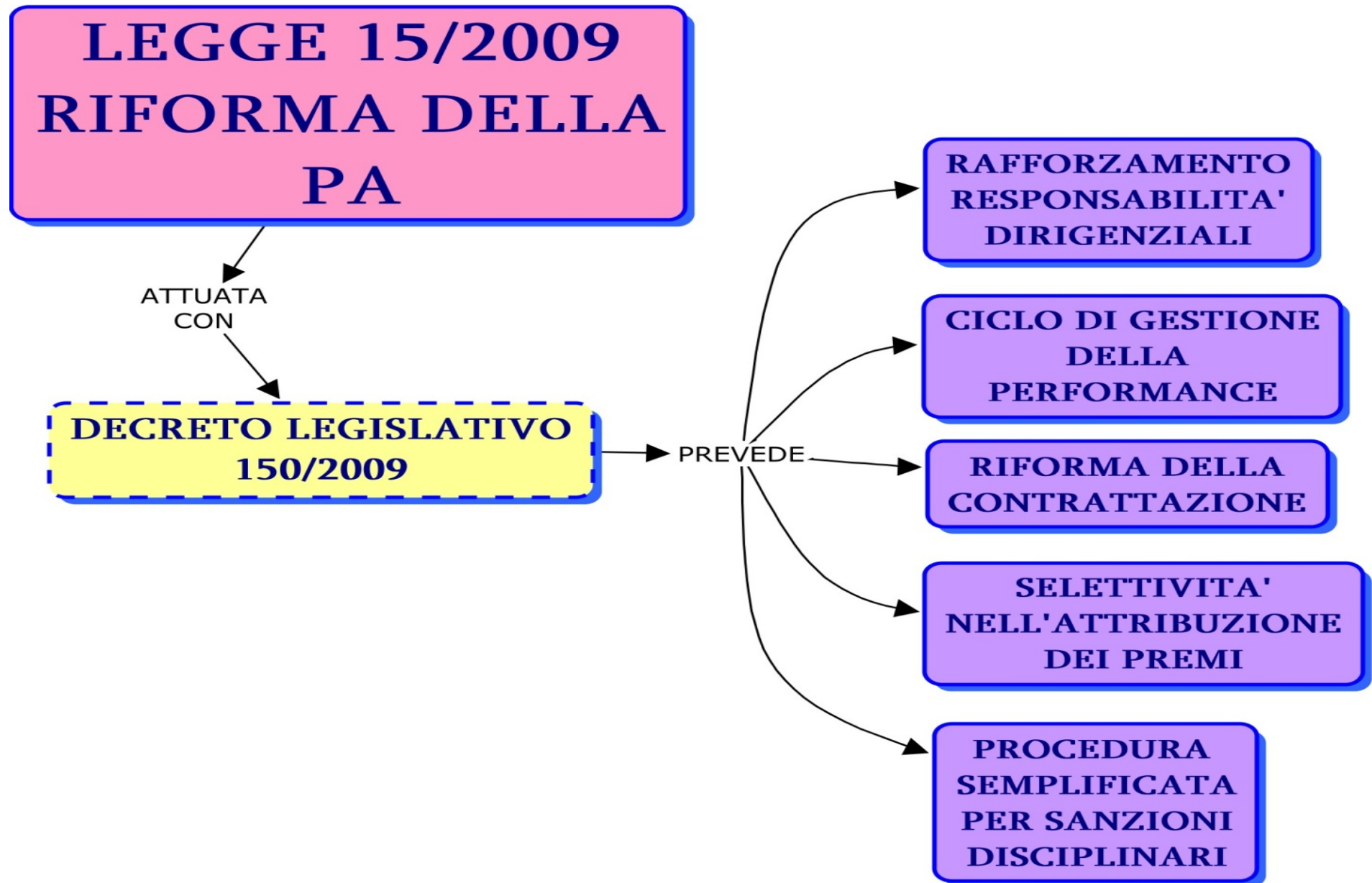


Migliorare la soddisfazione dei bisogni dei destinatari dei servizi

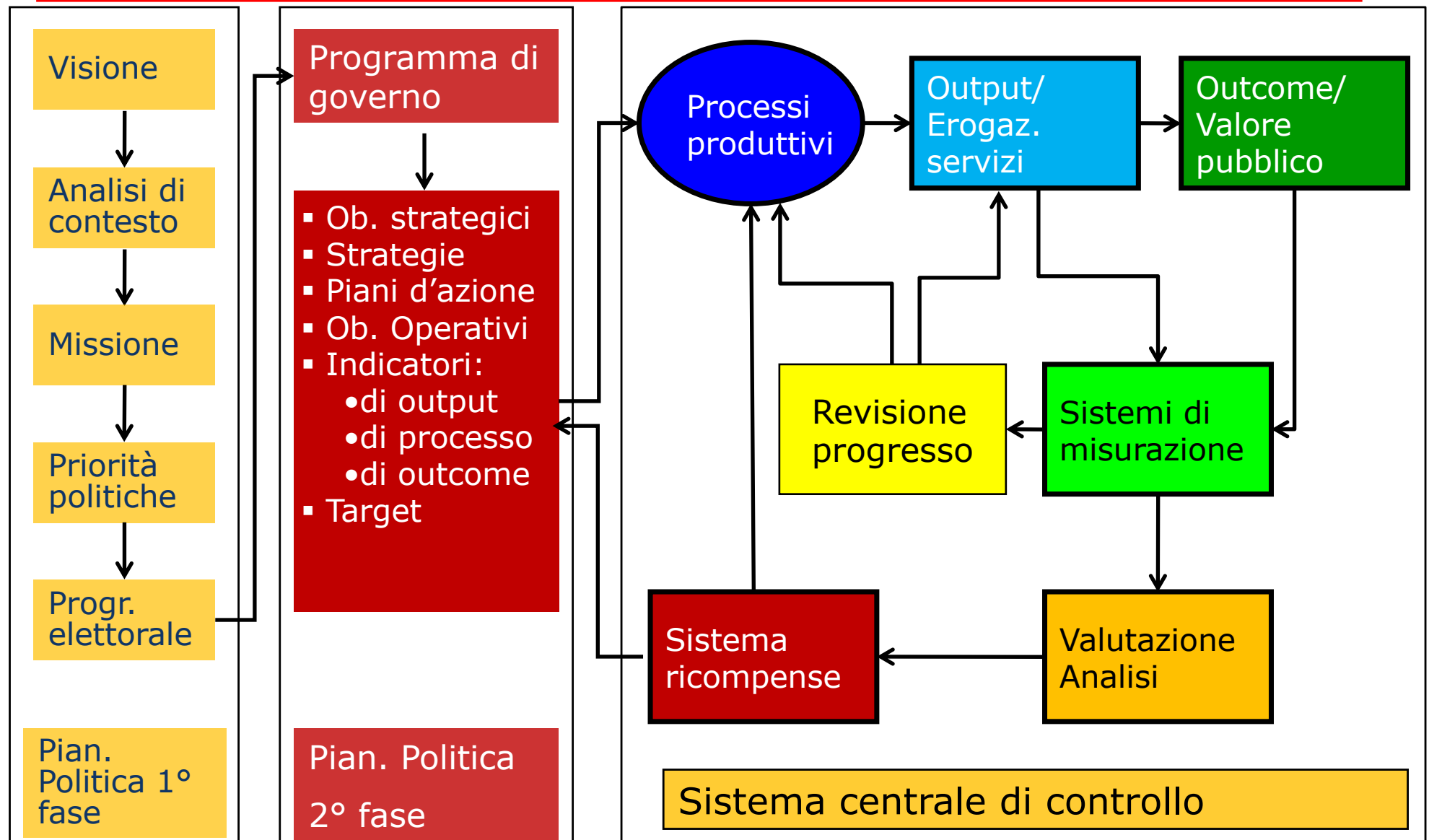
Gli obiettivi della riforma Brunetta



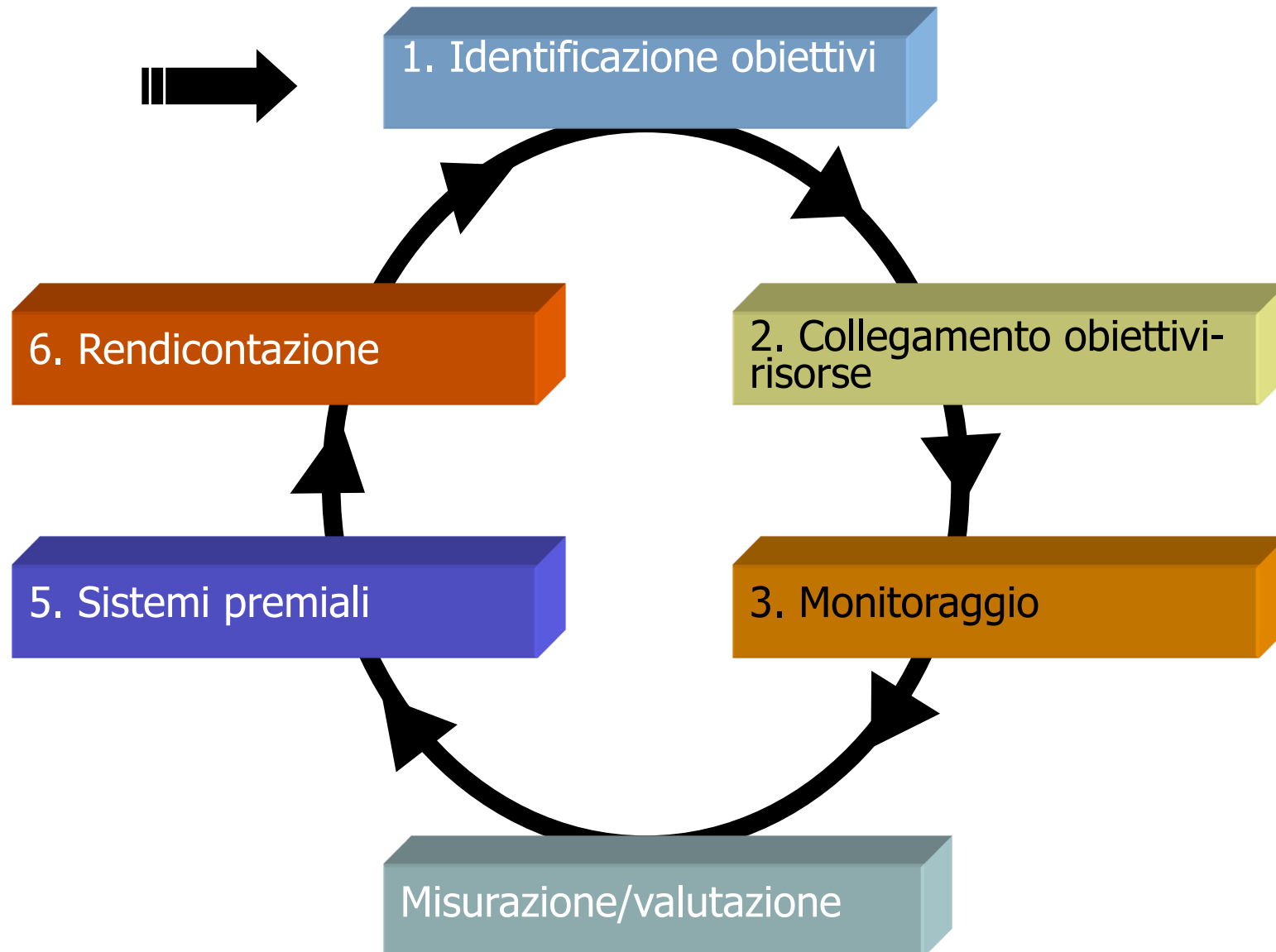
Principali elementi della riforma Brunetta 1



Il sistema di centrale di controllo



Ciclo di gestione della performance (art. 4)



Caratteristiche obiettivi (art. 5)



Coerenze tra sistemi di controllo manageriale e riforma Brunetta

Processo di pianificazione



Coerente nei principali elementi

Caratteristiche obiettivi



Obiettivi SMART

Monitoraggio performance



Revisione del progresso

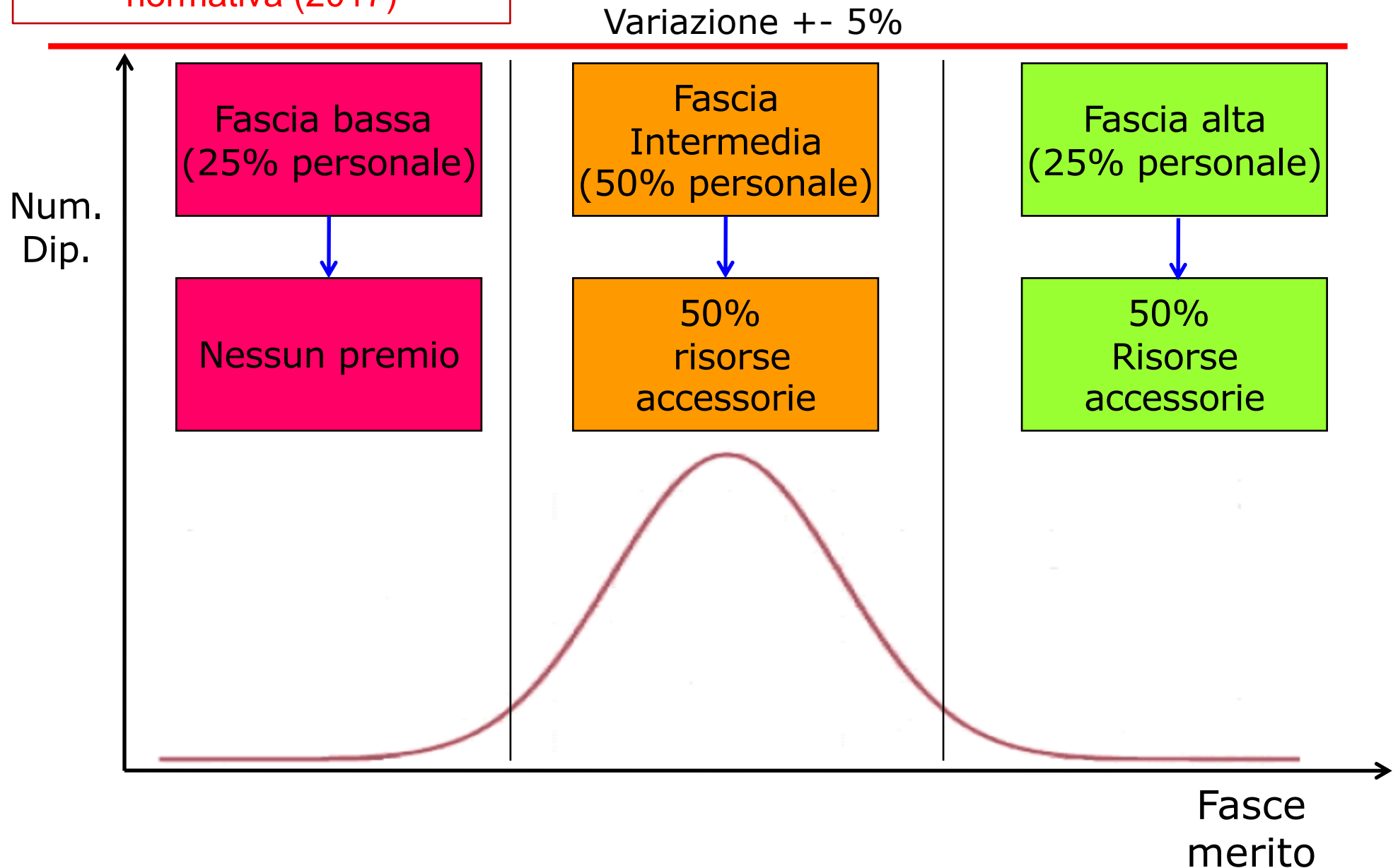
Premi



Sottosistema delle ricompense

Differenziazione delle valutazioni

Ormai superata dalla nuova normativa (2017)



Un nuovo approccio alla misurazione e alla valutazione

Se vi chiedessero qual è l'aspetto più importante nella conciliazione vita-lavoro, cosa rispondereste?

Un nuovo approccio alla misurazione e alla valutazione

Migliorare uno degli aspetti più basilari e, tuttavia, peggio svolti dai manager:

La valutazione delle performance.

Scott Behson, 2016



Un nuovo approccio alla misurazione e alla valutazione

E' abbastanza facile misurare la quantità di lavoro svolta da un impiegato, ad esempio contando le ore di lavoro.

E' molto più difficile misurare la qualità del lavoro.

Però, poichè è più facile, si segue la prima strada.

Scott Behson, 2016



Un nuovo approccio alla misurazione e alla valutazione

Se si riesce a misurare la qualità del lavoro, si rendono più liberi i dipendenti.

Se si misurano le ore di lavoro si ottengono ore di lavoro!

Scegliere misure condivise di performance e monitorarle costantemente.

Scott Behson, 2016



Distribuzione NON normale delle performance e delle valutazioni

Per lungo tempo si è ritenuto che le prestazioni degli individui fossero distribuite secondo una curva "normale" di tipo gaussiano.

Alcuni studi sembrano dimostrare che non sia così.

O'Boyle e Aguinis (2012), sostengono che la distribuzione sia differente.

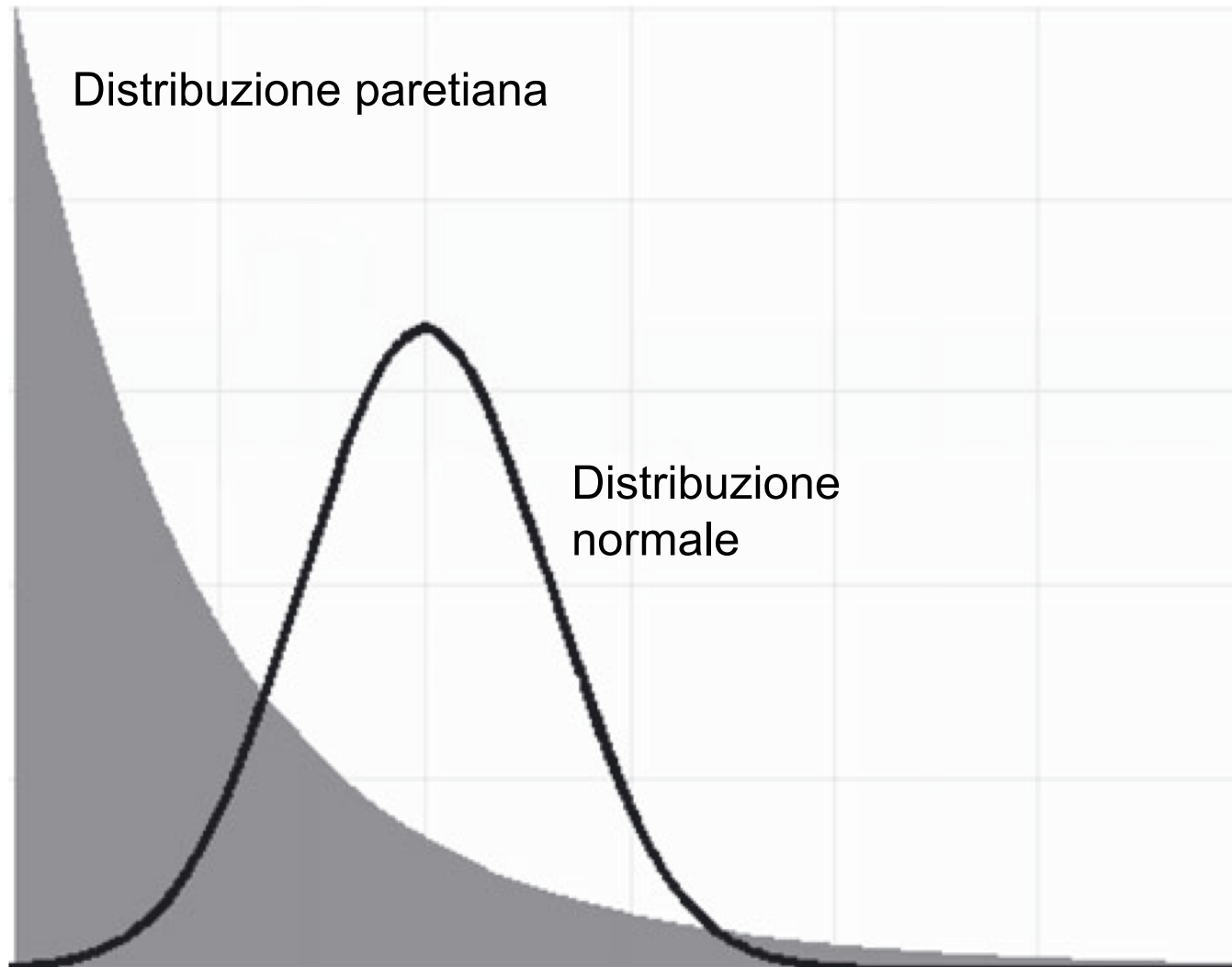
Distribuzione NON normale delle performance e delle valutazioni

Per lungo tempo si è ritenuto che le prestazioni degli individui fossero distribuite secondo una curva "normale" di tipo gaussiano.

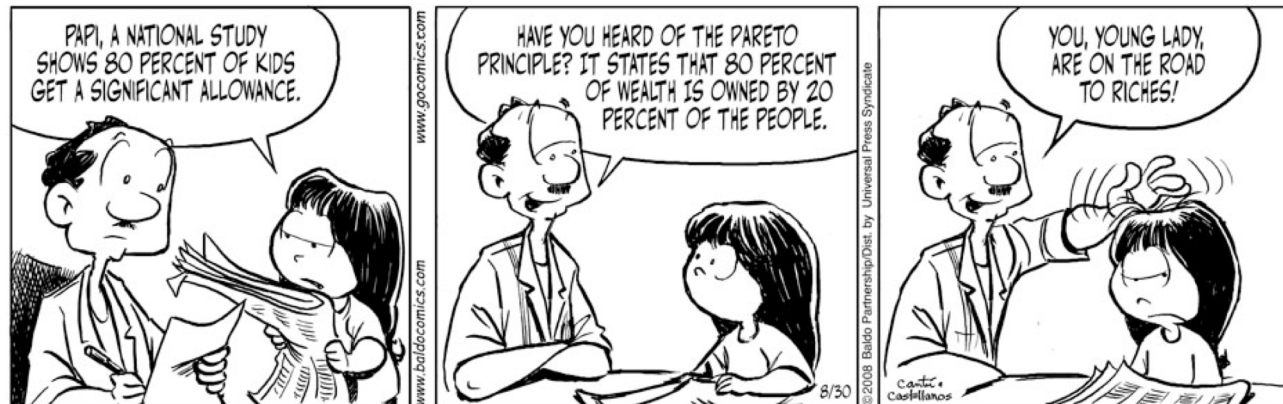
Alcuni studi sembrano dimostrare che non sia così.

O'Boyle e Aguinis (2012), sostengono che la distribuzione sia differente.

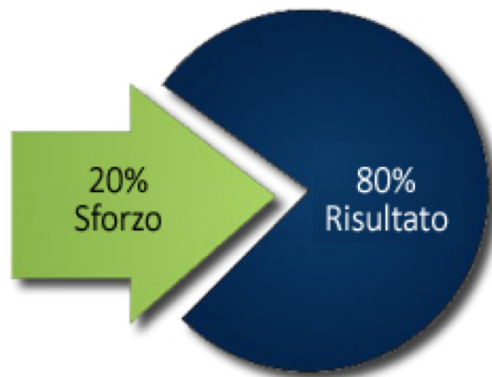
Distribuzione delle valutazioni



Principio di Pareto



Principio di Pareto



Noto anche anche come regola dell'**80-20**, o legge dei "**vital few**" o "**principio della scarsità dei fattori**":

L'80% dei problemi è determinato dal 20% delle cause".

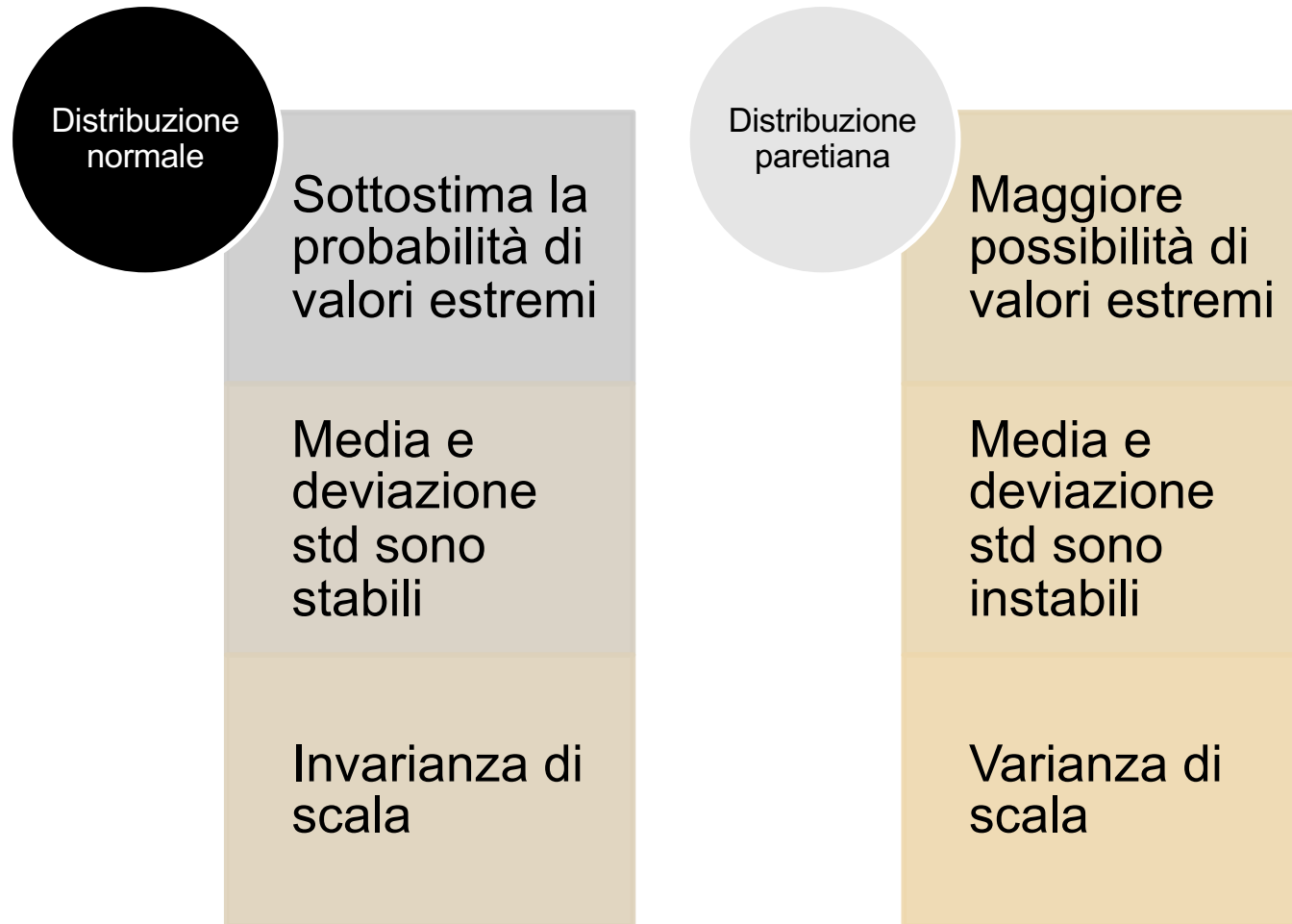
Principio di Pareto

In realtà fu ideato da Joseph Juran alla fine degli anni '40, prendendo spunto dal principio di Pareto che nel 1906 osservò come la distribuzione della ricchezza nel suo Paese aveva una distribuzione disuguale: il 20% della popolazione possedeva l'80% della ricchezza.

"The vital few and the trivial many". Successivamente, Juran scelse l'espressione "the vital few and the useful many" per significare che il restante 80% delle cause non dovrebbe essere del tutto ignorato.



Differenze tra distribuzione gaussiana e paretiana



La riforma madia (L.124/2015)

Decreto Legge 24 giugno 2014, n. 90

Riordino Funzioni in materia di misurazione
e valutazione performance

Criteri da seguire per il riordino

Commissione tecnica per la performance

Elenco nazionale componenti OIV

Rete nazionale per la valutazione

Portale delle performance

(<https://performance.gov.it/>)

La riforma madia. Modifiche 2016

DPR 9 maggio 2016 n. 105

Criteri da seguire per il riordino

- a) ridurre gli oneri informativi a carico delle amministrazioni pubbliche;
- b) promuovere la progressiva integrazione del ciclo della performance e del ciclo di programmazione economico finanziaria;
- c) supportare l'uso di indicatori nei processi di misurazione e valutazione;
- d) garantire l'accessibilità e la comparabilità dei sistemi di misurazione;
- e) introdurre progressivamente elementi di valutazione anche su un orizzonte temporale pluriennale e promuovere il progressivo avvicinamento dei sistemi di misurazione per amministrazioni operanti nei medesimi settori;

- f) differenziare i requisiti relativi al ciclo della performance in ragione della dimensione, del tipo di amministrazione e della natura delle attività delle diverse amministrazioni ed introdurre regimi semplificati;
- g) migliorare il raccordo tra ciclo della performance e il sistema dei controlli interni, incluso il controllo di gestione, e gli indirizzi espressi dall'Autorità nazionale anticorruzione in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione;
- h) accrescere l'indipendenza della valutazione della performance.

La riforma madia. Modifiche 2017

Con l'approvazione degli ultimi decreti attuativi si conclude l'iter della riforma.

4 Pilastri:

1. Reclutamento basato sul fabbisogno (lotta al precariato)
2. Obiettivi azione amministrativa per il miglioramento qualità servizi
3. Valutazione performance e obiettivi
4. Nuovo modello rapporto di lavoro

Bibliografia

- Anthony R.N., Hawkins D.F., Macrì D.M., Merchant K.A. (2011), *Sistemi di controllo. Analisi economiche per le decisioni aziendali*, 13° ed., McGraw Hill.
- Behson, S. (2016), Work-Life Balance Is Easier When Your Manager Knows How to Assess Performance, *Harvard Business Review*, 6 Aprile 2016.
- Bevan G., Hood C. (2006), Have targets improved performance in the English NHS? in *British Medical Journal*, Vol. 332, 2006, p. 420.
- Borgonovi E. (2001), Il concetto di valore pubblico, in *Azienda Pubblica*, n.2-3, pp.185-189.
- Bouckaert G., Halligan J. (2008), *Managing Performance. International comparison*, Routledge
- Flamholtz E.G. (1996), *Effective Management Control. Theory and practice*, Kluwer; edizione italiana a cura di A. Spano, *Il controllo manageriale. Teoria e pratica*, Giuffrè 2002.
- Kerr S. (1975), On the Folly of Rewarding A while Hoping for B, *Accademy of Management Journal*, Vol. 18, pp. 769-782 (ed. aggiornata in *Academy of Management Executive*, 1995, vol. 9, N.1, pp.7-14.
- O'Boyle, E. Jr., Aguinis, H. (2012), The Best & the Rest: Revisiting the Norm of Normality of Individual Performance, *Personnel Psychology*, Vol. 65, N. 1, pp. 79-119
- Spano A. (2009), *Il sistema di controllo manageriale nella pubblica amministrazione*, Giuffrè.
- Urbani G. (a cura di) (2010), *Valutare le pubbliche amministrazioni: tra organizzazione e individuo*, FrancoAngeli.
- Valotti, G., Saporito R. (2010), Rinnovare la classe dirigente per modernizzare il settore pubblico, in *Azienda Pubblica*, n.1, pp. 71-93.
- van Thiel, .S e Leeuw, F.L. (2002) The Performance Paradox in the Public Sector, *Public Performance & Management Review*, Vol. 25, N.3, pp. 267-281.

Sitografia

<http://www.funzionepubblica.gov.it/>

<https://performance.gov.it/>

