



Syllabus

(Maggio 2004)

Struttura e regole

Il Corso si compone di **Lezioni** (un numero indefinito secondo progressi nel suo svolgimento)

Ogni **Lezione** si compone di:

1. **Lezione** (un testo principale)
2. **Appendici:** (a ciascuna Lezione in numero indefinito secondo la necessità di integrare la lezione con testi e documenti di supporto agli argomenti svolti nella Lezione).

Le **Lezioni**, e relative **Appendici**, costituiscono il “**Manuale**” del Corso, sulla conoscenza del quale si basa l’apprendimento del Master e quindi la preparazione e assimilazione dei partecipanti al Master.

A ciascuna Lezione sono assegnate anche delle:

- **Note di studio:** testi su cui si impegna i partecipanti in un esercizio di presentazione, o di traduzione, o di sinterizzazione, in numero indefinito.
- **Lecture:** testi di accompagnamento e di approfondimento, in numero indefinito, di cui si raccomanda la lettura e su cui durante il Corso si organizzerà qualche Seminario.

Ogni testo di **Nota di studio** indicherà:

- la **data** della sua redazione o presentazione lungo lo svolgimento del Master
- il **redattore o traduttore** (o i redattori o traduttori) del documento
- la **fonte** dalla quale si è tratto, in diversi modi, il materiale (per fonte si intende la intera indicazione bibliografica del testo originale).

Le *Lezioni* e le *Appendici alle Lezioni* saranno numerate ciascuna secondo lo svolgimento progressivo del Corso. Il **numero di Lezione** è dato dal numero di **Parte** (in numeri romani) e dal numero di **Lezione**, (arabo-progressivo per ogni Parte). Il numero di **Appendice** è quello del numero di **Lezione** seguito dal numero specifico dell’Appendice (in numero arabo progressivo).

Le *Note di studio* e le *Lecture* non sono numerate ma semplicemente elencate nel **Syllabus**. Esse sono indicate in calce a ciascuna **Lezione**.

Le *Lecture* sono indicate in calce a ciascuna Lezione in forma contratta. Gli interi riferimenti bibliografici delle *Lecture* sono elencati alla fine dell'intero Syllabus, nella bibliografia essenziale del Master, in cui un *asterisco* indicherà che si tratta di lettura *raccomandata* nel corso delle Lezioni.

Questo Syllabus fungerà pertanto da **Catalogo generale** di tutti i documenti didattici del Master: *Lezioni, Appendici, Note di studio e Lecture*.

Traccia indicativa del Syllabus

Lezione 0.1

La programmazione strategica : che cosa è, a che cosa serve

- 1. La costruzione e la gestione dei Programmi pubblici**
- 2. Alcuni presupposti preliminari**
- 3. Un Decalogo per la costruzione del Programma pubblico**
 - 3.1. Valutare la coerenza con i principi di amministrazione vigenti accettati
 - 3.2. Individuare i beneficiari e analizzare come essi beneficiano del Programma
 - 3.3. Definire e valutare metodi alternativi di intervento del Programma
 - 3.4. Esaminare le compatibilità di programma
 - 3.5. Istituire la misurazione delle prestazioni e dei risultati e la valutazione del Programma
 - 3.6. Valutare i rapporti costi-efficienza, costi-efficacia, e costi-risultato.
 - 3.7. Determinare la fattibilità della realizzazione
 - 3.8. Valutare le disponibilità e le fattibilità finanziarie
 - 3.9. Dare flessibilità al Programma
 - 3.10. Prevedere la propria cessazione
- 4. Un tentativo di definizione critica della programmazione strategica**
 - 4.1. “La programmazione strategica è una “disciplina”...”
 - 4.2. “che addestra all’impiego di metodi...”.
 - 4.3. “mirati a migliorare la razionalità delle decisioni (o azioni)...”
 - 4.4. “nella gestione sistematica degli affari pubblici.”
- 5. Approfondimento dei principali fattori di migliore “razionalità” delle decisioni pubbliche**
 - 5.1. Migliore conoscenza della coerenza con gli obiettivi
 - 5.2. Migliore conoscenza dei mezzi (e risorse) a disposizione
 - 5.3. Migliore conoscenza degli effetti ultimi delle decisioni
 - 5.4. Migliore conoscenza della compatibilità con altre decisioni dello stesso soggetto decisionale.
 - 5.5. Migliore conoscenza della compatibilità della decisione con altre decisioni di soggetti decisionali diversi, che operano nello stesso ambiente.
 - 5.6. Migliore conoscenza dei costi e dei risultati anche indiretti implicati dalla decisione del soggetto in questione
 - 5.7. Migliore capacità di valutare i *rapporti* fra i costi e i risultati

Appendici

- 1. Glossario italo-inglese della programmazione strategica**

Note di studio

National Performance Review (NPR), *Improving Program Design* (Raccomandazioni ed azioni per il governo federale Usa), 1993 [ASP II..4]

Lecture

F.Archibugi, *Da burocrate a manager: le vie difficili della riforma della gestione pubblica*. Edizioni CP, Roma 2002] (Vedi pagina web: www.francoarchibugi.it)

- Cap.1 “La programmazione sistemica, strumento della innovazione manageriale nella PA, negli Usa e in Europa” [relaz. al Convegno Sieds Alghero 1997, in Rivista italiana di economia demografia e statistica vol.LI, n.1-2, 1997].
- Cap.4 “La riforma della PA e il piede sbagliato”
- Cap.5 “Come introdurre la “nuova gestione pubblica” e la programmazione strategica nella politica e nella azione amministrativa italiana”

F.Archibugi *La formazione del nuovo manager pubblico*. Edizioni CP 2002]. (Vedi pagina web: www.francoarchibugi.it).

- “La nuova gestione pubblica e le sue implicazioni formative”

Centro di studi e piani economici, *Raccolta delle fonti normative concernenti il riordinamento e la riforma della Amministrazione dello Stato, con attinenza con l'introduzione della programmazione strategica (dal 1993 al 2002)*, Roma, (Documenti raccolti per il “Master di Programmazione e valutazione strategica in campo pubblico”).

Lezione 0.2

La programmazione strategica strategica: da dove viene

1. **Una riedizione del Planning-Programming -Budgeting -System (PPBS) degli anni '60?**
2. **La scienza del management come contesto**
3. **La scienza dell'organizzazione**
 - 3.1. L' "organizzazione" come oggetto di studio e di professionalità autonoma
 - 3.2. I fondamenti logici di una scienza dell'organizzazione
 - 3.3. La scienza dell'organizzazione come scienza del risultato
 - 3.4. La scienza dell'organizzazione come scienza dell'efficienza
4. **I risultati e la loro progettazione**
5. **La nascita della programmazione strategica**
 - 5.1. La valutazione auto-referenziale
 - 5.2. La misurazione delle prestazioni: differenze e analogie fra il settore pubblico e quello privato
6. **Una digressione: le origini "culturali" della programmazione strategica nel settore pubblico**
 - 6.1. Il ruolo dell'approccio sistemico (analisi e ingegneria dei sistemi)
 - 6.2. La scienza del *management* fra razionalità e romanticismo
 - 6.3. Le scienze politiche ed amministrative e il concetto di razionalità limitata
7. **La scienza politica e amministrativa, la razionalità limitata e la programmazione strategica**

Note di studio

- E. F. Harrison and M.A. Pelletier, *Managerial Attitudiness towards Strategic Decision: Maximizing versus Satisfying Outcomes*, MCB University Press, vol. 35, n. 5.1997
- Ikujiro Nonaka, *On a Knowledge creating Organization* (paper prepared for the Ass. Ital. Formatori National Congress, Parme 1993).
- US GAO (General Accounting Office and P.L.Posner) *Performance Budgeting: Past Initiative Offer Insights for GPRA Implementation*, March 1997 [ASP,IV.1], pp.28-51.

Lecture

- F.Archibugi, *L'approccio programmatico e l'analisi economica: un manifesto anti-positivista e verso una prospettiva post-economica* (in corso di pubblicazione) (vedi pagina web: www.francoarchibugi.it)
- Cap.1 "In che senso sono scientifiche le scienze sociali?"
 - Cap.2 "L'eredità di Ragnar Frisch"
 - Cap.3 "L'approccio programmatico e l'analisi decisionale"
 - Cap.7 "L'approccio programmatico e la razionalità limitata"
- Franco Archibugi, *Il nuovo Piano regolatore di Roma (2001): un piano senza strategia*. (vedi pagina web: www.francoarchibugi.it)

Lezione 0.3

La programmazione strategica: dove va?

1. **La “demarcazione” sempre più netta della programmazione strategica**
2. **Il rilancio sistematico della programmazione strategica negli Usa**
 - 2.1. La legge federale Usa “GPRA” o della programmazione strategica
 - 2.2. Importanza e realizzabilità della legge GPRA
3. **Il contesto politico della programmazione strategica americana: la NPRG**
 - 3.1. Il “punto di vista del cliente” (*customer-view*)
 - 3.2. Il “partenariato”: gli “accordi di *performance*” e i laboratori di reinvenzione (“*reiventing labs*”).
4. **I tentativi di introdurre la programmazione strategica in Italia**
5. **Conclusioni**

Appendici

PCM (Presidenza del Consiglio dei Ministri),

- *Direttiva “per la programmazione strategica e la predisposizione delle Direttive generali dei Ministri per l’attività amministrativa e la gestione per l’anno 2003” con allegate Linee Guida. (8-11-2002) [Berlusconi].*
 - *Direttiva “per la predisposizione della direttiva generale dei Ministri sull’attività amministrativa e sulla gestione per l’anno 2002 [15-11-2001] [Berlusconi].*
 - *Direttiva con “Indirizzi per la formulazione delle direttive generali sull’attività amministrativa” (12-12-2000) con allegate Linee Guida. [Amato]*
- PCM- Comitato tecnico scientifico per il coordinamento in materia di valutazione e controllo strategico nelle Amministrazioni dello Stato. *Processi di programmazione strategica e controlli interni nei Ministeri: stato e prospettive* (secondo rapporto) con allegati. (gennaio 2003).

Note di studio

US Congress, Seeking Honest Information for Better Decisions. Agency Performance Plans, 1998 [ASP I..2].

Letture

- Jerome L. Kaufman and Harvey M. Jacobs, “A Public Planning Perspective on Strategic Planning” [in: John M. Bryson and R.C.Einsweiler, eds. *Strategic Planning: Threats and Opportunities for Planners*, Planners Press, Chicago, 1988, pp.35-50]
- John M. Bryson and Robert C. Einsweiler, “The Future of Strategic Planning for Public Purpose” [in: John M. Bryson and R.C.Einsweiler, eds. *Strategic Planning: Threats and Opportunities for Planners*, Planners Press, Chicago, 1988, pp.216-230]
- Franco Archibugi, “La rivoluzione del “*reinventing government*” in Usa” [da “Lettera internazionale”] [anche in:

F.Archibugi, Cap 2 di: *Da burocrate a manager: le vie difficili della riforma della gestione pubblica*. Edizioni CP, Roma 2002] (Vedi pagina web: www.francoarchibugi.it)

- “La programmazione strategica federale in Usa: speranza per una nuova cultura della programmazione (intervista)”.

Lezione 0.4

Il processo di programmazione strategica: fasi o ciclo

1. **La programmazione strategica come processo: nelle applicazioni come nello studio**
 - 1.1. L'incertezza nel processo di programmazione
 - 1.2. La flessibilità nel processo di programmazione
 - 1.3. L'iterazione nel processo di programmazione
2. **I contenuti essenziali di un processo di programmazione strategica**
3. **Le fasi del processo**
 - 3.1. L'identificazione del soggetto della missione o mandato, dei destinatari e degli interessati.
 - 3.2. La strutturazione di programma (*program structuring*) e l'elaborazione connessa degli indicatori di programma
 - 3.3. La misurazione delle prestazioni e gli indicatori di programma nel processo di programmazione strategica
 - 3.4. L'ingegnerizzazione dei programmi, la specificazione delle azioni e la gestione dei progetti
 - 3.5. L'analisi dei costi e il bilancio di programma (*program budgeting*)
 - 3.6. Il monitoraggio

Note di studio

- J.M.Bryson, "Attore pubblico e pianificazione strategica", in: F.Curti e M.C.Gibelli, (a cura di) *Pianificazione strategica e gestione dello sviluppo urbano*, Alinea, 1996.
- J.M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1995, Chapt.2, *The Strategic Change Cycle; An Effective Strategic Planning Approach for Public and Nonprofit Organizations*
- NAPA, National Academy of Public Administration, *Information management performances measures, Chapt. 2 – Performance Framework*, Washington, September 1997. January 1996. [ASP-III.13]
- Chapt.2 Quadro operativo delle performances (estratto da)
- Phil Blackerby, *Strategic Planning: An Overview for Complying with GPRA*, [in *Armed Forces Comptroller Magazine*, vol. 39, n.,1994, pp.17-22]

Lezione 0.5

Programmazione strategica e valutazione: principi generali

1. **Programmazione e valutazione**
2. **Condizioni e limiti generali della valutazione strategica**
 - 2.1. I fondamenti epistemologici della valutazione
 - 2.2. Le determinanti dell'utilità sociale
 - 2.3. La formazione dei valori sociali
 - 2.4. Le sedi di espressione della valutazione sociale
 - 2.5. L'utilità sociale, in quanto valutazione sociale, chiede adeguate "gerarchie" di valutazione.
3. **Le condizioni istituzionali di un sistema di valutazione**
 - 3.1. Gerarchia sistemica della decisione e, quindi, della valutazione
 - 3.2. La complessità dei sistemi di relazione obiettivi/azioni e dei loro effetti ed impatti
 - 3.3. La valutazione e l'azione: loro circolarità
 - 3.4. L'esplicitazione dei criteri di valutazione
 - 3.5. I rischi di "sub-ottimizzazione"
 - 3.6. Il riferimento a decisioni/valutazioni in differenti livelli amministrativi

Appendici

1. Commissione Europea, DG XVI, Nuovo periodo di programmazione 2000-2006: Documenti di lavoro metodologici. Documento N.3. *Indicatori per la sorveglianza e la valutazione: una metodologia orientativa*, Bruxelles, 2000. [orig. Italiano Pdf nel sito del Master: www.planningstudies.org].
2. OECD- PUMA, *Improving Evaluation Practice: Best Practice Guidelines for Evaluation and Background Paper* (pp.45), Oecd, Paris, 1999, [ASP IV-6] [orig. Pdf nel sito del Master: www.planningstudies.org].

Note di studio

Fabio Nuti, *La valutazione economica delle decisioni pubbliche*. Giappichelli, Torino 2001

- cap.1 Breve rassegna di concetti generali
- cap.2 Decisioni in generale e decisioni pubbliche in particolare
- cap.8 La valutazione dei beni extramercato e delle politiche pubbliche: metodi diretti e indiretti
- cap. 10 Valutare l'invalutabile: la vita umana e l'ambiente

Lecture

Joseph S. Wholey, Kathrine E. Newcomer, and Ass., *Improving Government Performance: Evaluation Strategies for Strengthening Public Agencies and Programs*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1989,

- Joseph S. Wholey, “*How Evaluation Can Improve Agency and Program Performance*” [in: pp.1-12]
- Norman W. Chlosta, “*Identifying Problems in Policy Implementation*” [pp.162-178]
- Gerald L. Barkdoll, Douglas L. Sporn, “*Five Strategies for Successful In-House Evaluations*” [pp.30-48].
- Richard C. Sonnichsen, *Producing Evaluations That Make an Impact* [pp.49-68].

Lezione 0.6

Tipologia delle decisioni e criteri di valutazione

1. **Programmazione strategica e situazioni decisionali**
2. **Le situazioni decisionali**
 - 2.1. Le situazioni decisionali non sempre chiedono una precisa determinazione del valore sociale
 - 2.2. Valore “monetario”: quando è necessario?
3. **Ancora sui rischi di alcuni discutibili criteri di valutazione**
 - 3.1. Il criterio: “prima il bilancio, poi l’impiego”
 - 3.2. Il criterio dei “bisogni essenziali”
 - 3.3. Il criterio degli “standard”
 - 3.4. L’approccio in base a “criteri tecnici”
 - 3.5. Indici di *performance* finanziaria
 - 3.6. L’analisi dei costi decisionali
4. **Decisioni ed informazioni**
 - 4.1. I fattori di complessità nelle decisioni
 - 4.2. Sistemi espositivi di aiuto alla decisione
 - 4.3. Tipologia dei sistemi di valutazione e sistemi informativi
5. **Procedure di decisione che possono rendere più agevole il processo di valutazione**
 - 5.1. La nozione di “confronto di “soglia”.
 - 5.2. Vincoli al posto di valori
 - 5.3. Il metodo del “miglioramento-semplice”
 - 5.4. I bilanci di prestazione
6. **Conclusioni**

Appendici

1. **Nozioni elementari di analisi costi-benefici**
2. **Matrice di conseguimento degli obiettivi**
3. **Analisi e valutazioni multi-criteri**
4. **Valori monetari in mancanza di prezzi di mercato. Studio di casi**

Lecture

Ronald H. Carlson, Anabel Burgh Crane, *Planning and Managing Useful Evaluations* [in: Joseph S. Wholey, Kathrine E. Newcomer, and Ass., *Improving Government Performance: Evaluation Strategies for Strengthening Public Agencies and Programs*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1989, pp.17-29].

Lezione 0.7

Programmazione e valutazione strategica: un processo intrecciato

1. **Schema generale del processo di programmazione inclusivo dei momenti di valutazione**
2. **I momenti valutativi presenti nelle varie fasi del processo di valutazione**
 - 2.1. Identificazione delle persone coinvolte e dei partecipanti
 - 2.2. Definizione delle utilità e delle disutilità (gli obiettivi)
 - 2.3. Definizione delle cose scambiate (gli “oggetti” del valore).
 - 2.4. Identificazione della “catena causale” che lega le caratteristiche alla utilità
 - 2.5. Selezione delle “scale” di misurazione delle utilità-valori.
 - 2.6. Misurazione delle quantità scambiate ed usate
 - 2.7. La stima dell’informazione-valore
 - 2.8. La presentazione della stima finale
3. **I tipi di valutazione nel processo di programmazione strategica**
 - 3.1. Valutazione di programma e valutazione di progetto
 - 3.2. La misurazione delle prestazioni di programma e la valutazione di programma
 - 3.3. Tipi di valutazione di programma
 - 3.4. A proposito di analisi costi-benefici e costi-efficacia

Note di studio

P.Nijkamp, P. Rietveld, H.Voogd, *Multicriteria Evaluation in Physical Planning*. North-Holland, Amsterdam 1990.

- Chapt. 2: *Evaluation in the Planning Process*
- Chapt. 3: *Spatial Impact Analysis as a Tool in Evaluation Research*
- Chapt. 7: *Specific Issues Regarding Policy Analysis*
- Chapt. 9: *Case Study: A Multi-objeective Planning Model for Regional Economic-Enviromental-Energy Interactions*

[traduzione italiana disponibile a cura dei partecipanti al Master 2003-2004]

Letture

Franco Archibugi, *La città ecologica, urbanistica e sostenibilità*, Bollati Boringhieri ,2002] (vedi pagina web: www.francoarchibugi.it)

- Cap.5 Il bacino integrato di mobilità urbana.
- Cap. 7 La matrice uso/risorse del territorio.

Lezione 0.8

La scelta dei metodi e delle tecniche di valutazione

1. **Molteplicità e funzionalità delle decisioni e dei metodi di valutazione connessi**
2. **Una assunzione generale tradizionale rispetto al valore: “Disponibilità a pagare” e “costo di opportunità”**
3. **Sulla selezione dei metodi**
4. **Il “beneficio sociale netto”**
5. **Il “valore sociale” e la sua valutazione**
6. **Altre considerazioni generali sulla scelta dei metodi**
 - 6.1. La valutazione degli “*effetti*”: importanza del riferimento alla struttura di programma
 - 6.2. Differenti modi di applicare il modello generale di valore
 - 6.3. Differenti unità di valore
 - 6.4. Metodi differenti per dati differenti
7. **Presupposti**

Note di studio

N.Lichfield, *Community Impact Evaluation* Ucl Press, London, 1996.

- Chapt. 3: *Evaluation for choice in land-use planning*
- Chapt.4: *The cost-benefit family in plan and project evaluation*
- Chapt.5: *Theory and principles of impact assesment*
- Chapt.6: *Theory and principles of cost-benefit analysis*
- Chapt.7: *The generic method of community impact evaluation applied to projects*
- Chapt.9: *Simplification of the generic method*
- Chapt.10: *Theory and principles of community impact evaluation*
- Chapt.11: *CIE in democratic planning*
- Chapt.12: *The planning process*

[traduzione italiana disponibile a cura dei partecipanti al Master 2003-2004; eccetto cap.7]

Lecture

Franco Archibugi, “Programmazione e valutazione di piano: alcuni ben noti trabocchetti spesso trascurati” (Cap.8 dal vol. *Teoria della pianificazione etc.* , (Alinea, Firenze, 2003)

Lezione 0.9

Programmazione e valutazione: implicazioni disciplinari

- 1. Verso un sistema di valutazione più adeguato ai processi di programmazione**
 - 1.1. Obiettivi programmatici e criteri di valutazione
 - 1.2. Il caso delle valutazioni multi-obiettivi
- 2. Le implicazioni disciplinari della valutazione**
 - 2.1. La natura e la tipologia degli “effetti”
 - 2.2. Analisi e sintesi nella valutazione
 - 2.3. La valutazione e le competenze disciplinari
 - 2.4. La sintesi delle valutazioni d’impatto e le nuove tecnologie della valutazione
 - 2.5. Il processo di programmazione e la sua “razionalità” operativa
 - 2.6. Qualche conclusione sulle implicazioni disciplinari della valutazione e programmazione strategica
- 3. Verso una nuova disciplina della programmazione (e valutazione) strategica**

Note di studio

John N. Warfield, *Societal Systems: Planning, Policy and Complexity*, Wiley, New York, 1976. Chapt. 1, pag. 26-38

Lecture

Franco Archibugi, *Teoria della pianificazione. Dalla critica politologia alla ricostruzione metodologica*. (Alinea, Firenze 2003)

- Cap. 2 Alla ricerca di una integrazione: le esperienze negative del passato
- Cap. 3 Verso una nuova disciplina della pianificazione
- Cap. 4 I primi percorsi della nuova disciplina
- Cap. 5 Alcuni tematismi della nuova disciplina
- Cap. 6 La “scienza” della pianificazione: postulati di base e quadro logico di riferimento

Lezione I.1

Le «unità di programmazione» e di gestione; mandati e missioni

- 1. Le "unità di programmazione" fra il particolare e il generale**
 - 1.1. Molte pianificazioni: un metodo comune da sviluppare
 - 1.2. Diversità e omologazione delle esperienze
 - 1.3. Nascita dell'Udp o metamorfosi in Udp
 - 1.4. Fattori critici nell'introduzione nelle Udp della programmazione strategica
 - 1.5. Fattori di successo nell'introdurre nelle Udp la programmazione strategica
 - 1.6. La fungibilità operativa come base della gestione delle Udp
- 2. Mandati e missioni**
 - 2.1. L'identificazione dei mandati e/o delle missioni della Udp
 - 2.2. Il ruolo limitato dei mandati formali
 - 2.3. Un rapporto funzionale fra normativa e pratica della programmazione
 - 2.4. La ridefinizione informale delle missioni
 - 2.5. L'analisi degli stakeholders pregiudiziale alla definizione della missione
 - 2.6. La chiarificazione dei mandati e delle missioni
 - 2.7. La dichiarazione di missione

Note di studio

John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1995

- Chapt.3: *Initiating and Agreeing on a Strategic Planning Process*
- Chapt.4: *Clarifying Organizational Mandates and Mission*

[traduzione italiana disponibile a cura dei partecipanti al Master 2003-2004]

Lezione I.2

La identificazione e l'acquisizione delle fonti legislative e politiche dei mandati

- 1. Le fonti dei «mandati» in relazione alla loro attuazione**
- 2. I benefici che possono provenire da una maggiore costante attenzione alla ri-definizione della missione dell'Udp**
- 3. Il ruolo del Parlamento**
- 4. Il significato metodologico e politico della identificazione e dell'acquisizione legislativa e politica dei mandati**
- 5. L'identificazione della missione; sei quesiti essenziali**
 - 5.1. Chi siamo?
 - 5.2. Quali sono le necessità politiche e sociali fondamentali cui dobbiamo soddisfare o quali sono i problemi politici e sociali che dobbiamo affrontare?
 - 5.3. In generale, cosa facciamo per identificare, anticipare ed eliminare questi bisogni o questi problemi?
 - 5.4. Come dobbiamo rispondere ai nostri stakeholder-chiave?
 - 5.5. Quali sono i valori, la filosofia e la cultura dell' Udp?

Note di studio

NAPA, National Academy for Public Administration, *Effectively Implementing the GPRA*, September 1977 [ASP I.9]

US-GAO, *Managing for Results: Achieving GPRA's Objectives Requires Strong Congressional Role.*, March 1996 [ASP-I-10].

US-GAO, *Managing for Results: Enhancing the Usefulness of GPRA Consultations Between the Executive Branch and Congress*, March 1997 [ASP- I-10]

Lecture

Michael Crow and Barry Bozeman, "Strategic Public Management" [in: John M. Bryson and R.C.Einsweiler, eds. *Strategic Planning: Threats and Opportunities for Planners*, Planners Press, Chicago,1988, pp.51-68]

Lezione I.3

Interessati e destinatari: consultazione e valutazione delle preferenze

- 1. Considerazioni generali sui partecipanti al processo di programmazione**
- 2. L'interesse pubblico**
- 3. La partecipazione dei cittadini. Problemi qualitativi e quantitativi.**
- 4. Alcuni tentativi di classificazione dei partecipanti**
 - 4.1. I rappresentanti eletti
 - 4.2. I dipendenti pubblici
 - 4.3. Il pubblico
 - 4.4. I partecipanti esterni
 - 4.5. I consulenti
- 5. Un breve richiamo alla questione della tempestività dell'assunzione delle preferenze di destinatari e interessati nel processo di determinazione degli obiettivi generali.**
- 6. La identificazione e la rilevazione delle preferenze dei destinatari e degli interessati**
- 7. Informazioni ed incertezze del sistema decisionale**
- 8. Valore e limite delle scelte fondate sul consenso**
- 9. I passi fondamentali dell'analisi delle preferenze degli interessati e dei destinatari**
- 10. Una classificazione degli *stakeholder***

Note di studio

M.Fagence, *Citizen Participation in Planning* , Pergamon Press, Oxford, 1977

- Chapt.2: *Two Key Concepts-Representation;The Public Interest*
- Chapt,3: *Processes and Framework*
- Chapt.7: *The Means of Participation*
- Chapt.8: *The Impediments to Participation*
- Chapt.9: *The Impediments caused by Participation Practice*

Lezione I.4

La rilevazione e la valutazione delle preferenze degli interessati

- 1. L'analisi delle preferenze dei destinatari**
 - 1.1. La soddisfazione degli utenti
 - 1.2. La misurazione della soddisfazione
- 2. Importanza della rilevazione delle preferenze**
- 3. Le tecniche per la rilevazione delle preferenze**
 - 3.1. Tecniche convenzionali a carattere prevalentemente divulgativo
 - 3.2. Altre tecniche convenzionali di rilevazione delle preferenze
- 4. Metodi innovativi di coinvolgimento degli interessati**
 - 4.1. Brainstorming
 - 4.2. Il metodo Delphi
 - 4.3. Il metodo del gruppo nominale
 - 4.4. "La Charrette"
 - 4.5. Altri mezzi innovativi: i giochi di simulazione e la costruzione di scenari

Note di studio

CNEL *La misurazione della soddisfazione dell'utente per le prestazioni pubbliche*, Cnel, Roma 1998

- Cap.1: *La misurazione dell'azione amministrativa nel governo di una società densa.*
- Cap.3: *La soddisfazione dell'utente per la valutazione.*
- Cap.4: *La nuova stagione dell'intervento: innovazione del quadro normativo, orientamento dell'utente e valutazione della soddisfazione.*
- Cap.5: *Alcune esperienze .*
- Cap.6 e 7: *Metodi e pratica per le indagini sulla soddisfazione dell'utenza.*
- *Conclusioni.*

J.H.Warfield, *Societal Systems: Planning, Policy and Complexity*, Wiley, New York 1976 chapt.3, pp.73-88.

Lezione II.1

La strutturazione di programma: l'identificazione dei "problemi strategici"

1. **L'individuazione dei problemi strategici in campo pubblico**
2. **Come affrontare la analisi dei problemi strategici di una organizzazione?**
 - 2.1. Quali benefici conseguenti alla identificazione dei problemi?
 - 2.2. Come vanno descritti i problemi strategici
3. **I quattro approcci di Bryson per l'individuazione dei problemi strategici**
 - 3.1. L'approccio diretto
 - 3.2. L'approccio per obiettivi
 - 3.3. L'approccio "visione del successo" o dello "scenario idealizzato"
 - 3.4. L'approccio indiretto
4. **Le linee guida complessive di individuazione dei problemi strategici**
5. **Dalla individuazione delle questioni (o problemi) strategici alla formulazione di strategie e piani.**
6. **Le linee di guida del processo**
 - 6.1. Il "processo a cinque passi"
 - 6.2. Il "processo della mappatura ovale".
7. **I piani strategici e i loro contenuti**
8. **Ultime considerazioni sull'adozione dei piani**

Appendici

1. **La analisi "SWOT": che cosa é, come viene applicata**
2. **La metodologia "Balanced Scorecard"**

Lecture

J.M.Bryson, *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1995.

- Cap.8: *Establishing an Effective Organizational Vision for the Future.*
- Resource B: *Advanced Concepts .*
- Resource C: *Using the Oval Mapping Process to Identify Strategic Issues and Formulate Effective Strategies*
- Resource D: *Advanced Concepts for Strategic Formulation and Implementation.*
- Resource E: *Advanced Concepts for Establishing an Effective Organizational Vision for the Future.*

[traduzione italiana disponibile a cura dei partecipanti al Master 2003-2004]

John M. Bryson and R.C.Einsweiler, eds. *Strategic Planning: Threats and Opportunities for Planners*, Planners Press, Chicago,1988

- Philip C.Eckhert, *et alii*, "Strategic Planning in Hennepin County: An Issues Management Approach" [pp.172-183]

- Peter Smith Ring, “*Strategic Issues: What Are They and From Where Do they Come?*” [pp.69-83]
- Michael S.Rubin, “*Sagas, Ventures, Quests, and Parlays: A Tipology of Strategies in the Public Sector*”, [pp.84-105]
- Robert W.Backoff and P.C.Nutt, “*A Process for Strategic Management with Specific Application for the Nonprofit Organization*”, [pp.120-144]

Lezione II.2

La strutturazione di programma: la concatenazione obiettivi/strumenti

- 1. Il programma e la "struttura di programma"**
- 2. La relazione fra obiettivi**
 - 2.1. Il punto di vista logico-funzionale
 - 2.2. Il punto di vista psicologico-motivazionale
- 3. La struttura di programma**
 - 3.1. L'articolazione gerarchica degli obiettivi
 - 3.2. Il rapporto concatenato fine-mezzi e le implicazioni dell'operatività
 - 3.3. Criteri per la identificazione dei livelli gerarchici
- 4. La strutturazione generale di programma**
- 5. L'analisi (e valutazione) di programma**
- 6. Strutture di programma e indicatori di programma**
- 7. Struttura di programma e matrici di interazione politica con altri programmi**

Appendici

- 1. La struttura di programma del "Progetto Quadro" italiano**
- 2. La struttura di programma del "Committee for Development Planning" delle Nazioni Unite**
- 3. La struttura di programma dell' "Agenda 21"**
- 4. Il Programma del "Fondo Aiuti Italiani" (FAI)**
- 5. Il Piano Decennale per l'Ambiente (DECAMB) del Governo italiano (1992)**
- 6. Esempi di strutturazione di programma e di misurazione delle prestazioni in alcuni piani GPRA americani:**
 - EPA (*Environmental Protection Agency*)
 - DOT (*Department of Transport*)
 - DOED (*Department of Education*)
 - FEMA (*Federal Emergency Management Agency*)

Note di studio

US-Congress, *The Results Act: It's the Law*, 1997 [ASP I.2]

US-GAO *Critical Issues for Improving Federal Agencies Plans*, 1997 [ASP II.1] pp. 8-14.

US-DOE, *The Performance- Base Management Handbook*, 2000 [ASP I.11]

Vol.2, section 2.1 *Analyzing the Strategic Plan of DOE*

Lezione II.3

Valutazione delle condizioni di contesto o ambientali

1. **L'interazione fra Le Unità di programmazione e il loro contesto**
2. **Modalità per sviluppare una buona conoscenza del contesto da parte dei responsabili delle Udp.**
3. **La previsione del cambiamento**
 - 3.1. Scopi fondamentali della previsione del cambiamento
 - 3.2. Fattori significativi per il cambiamento
4. **L'esplorazione dell'ambiente**
 - 4.1. Valutare le intenzioni, i partecipanti e il tempo necessario
 - 4.2. Identificazione dei problemi-chiave
 - 4.3. Analizzare i problemi
 - 4.4. Creare informazioni utili per il processo decisionale
5. **Il "policy system", (o "sistema di scelta politica programmatica") come mezzo per prendere le decisioni in relazione al contesto ambientale**
 - 5.1. Linee-guida di un sistema di scelta politica
 - 5.2. L'ambiente di un sistema di scelta politica
 - 5.3. Informazioni ed incertezze del sistema di scelta politica
6. **Il sistema di scelta politica e la programmazione strategica**

Note di studio

US-GAO, *Agencies Strategic Plans under GPRA: Key Questions to Facilitate Congressional Review*, 1997 [ASP I.10d]

US-GAO, *Using Result Act to Address Mission Fragmentation and Program Overlap*, 1997 [ASP II.2], pp1-44.

US-GAO, *Annotated Bibliography of GAO Work on Mission Fragmentation and Program Overlap*, [ASP II.2] pp.18-44.

John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1995

- Chapt.5: *Assessing the Environment to Identify Strengths and Weaknesses, Opportunities and Threats.*
- Resource A: *An Ongoing Approach for Identifying External Threats and Opportunities*

[traduzione italiana disponibile a cura dei partecipanti al Master 2003-2004]

US-DOE, *Guidelines for Performance Measurement*, June, 1996, (ASP III.6)

Lezione II.4

Le “matrici di interazione”

- 1. Il problema di stabilire i collegamenti**
- 2. Le interazioni gerarchiche e le interazioni reticolari**
- 3. Le matrici di interazione**
- 4. I collegamenti nel progetto di sistema dei valori (*Value System Design*)**
- 5. Sui collegamenti fra sintesi “sistemiche”**
- 6. Collegamenti della sintesi sistemica**
- 7. La decisione nella programmazione del programma**
- 8. Classe politica e decisore di fronte ai problemi della scelta: una breve e utile digressione.**

Lezione III.1

Linee di guida per la misurazione degli obiettivi e delle azioni programmatiche

1. **Obiettivi e azioni come “prestazioni” (*performances*)**
2. **Il processo di misurazione ad una singola scala della struttura di programma**
3. **Gli indicatori delle prestazioni/obiettivo**
 - 3.1. Definizione degli indicatori di obiettivo
 - 3.2. Indicatori di “prodotto” e di “effetto”
 - 3.3. Altri criteri per l’identificazione degli indicatori
 - 3.4. Lessico e concetti della misurazione degli obiettivi e delle prestazioni
4. **La valutazione delle vie e mezzi per mettere in opera le prestazioni così misurate**
5. **La definizione degli indicatori di prestazione-mezzo**
 - 5.1. Attenzione critica al modo di usare la separazione fra i due tipi di indicatori: di obiettivo e di mezzo.
 - 5.2. Importanza degli indicatori di prestazione/mezzo per valutare la pertinenza dell’intervento pubblico
6. **Indicatori temporali di prestazione/traguardo**
7. **La misurazione attraverso il *benchmarking***

Note di studio

US DOE-TRADE, *How to measure performance. A Handbook of Techniques and Tools.*, 1995, [ASP III.5]

- Section 1.1: *Performance Measurement Process*, pp. 1.3-1.34
- Section 1.2: *Developing Performance Measures-A Systematic Approach*, pp. 1.35-1.51
- Section 1.3: *Developing Performance Metrics-University of California Approach*, pp.1.53-1.57
- Section 1.4: *Performance Indexes*, pp. 1.59-1.70
- Appendix C: *Sample Performance Measures*, pp. C1-C8

Lezione III.2

Tipologie di indicatori per la misurazione delle prestazioni

- 1. Una vasta gamma di fonti per la misurazione delle prestazioni**
- 2. Una prima tipologia aderente alla stessa sequenza di obiettivi/mezzi discussa nella Lezione II.2**
- 3. Natura e classificazione degli indicatori di programma**
 - 3.1. Funzione degli indicatori
 - 3.2. Correlazioni tra gli indicatori
- 4. Altre classificazioni (e considerazioni) sugli indicatori di programma**
 - 4.1. Gli indicatori di stato
 - 4.2. Gli indicatori dinamici
 - 4.3. Indicatori continui o discreti
 - 4.4. Proxi per la qualità
 - 4.5. Una classificazione sostantiva degli indicatori
- 5. Sulla scelta degli indicatori (di programma)**
 - 5.1. Una qualificazione degli indicatori
 - 5.2. Criteri generali
 - 5.3. Sei passi per ricercare gli indicatori chiave
- 6. Indici di prestazione**

Letture

US DOE-TRADE, *How to measure performance. A Handbook of Techniques and Tools*, 1995, (ASP III.5)

– Appendix B: *Performance Measurement Process Case Study*, pp. B1-B30

Lezione III.3

Esempi di applicazione delle misurazioni di programma

- 1. Sugli indicatori degli obiettivi**
- 2. Esempi di indicatori di programma nei piani americani**
 - 2.1. Esempi di indicatori delle finalità generali
 - 2.2. Esempi di indicatori degli obiettivi strategici e dei programmi generali
 - 2.3. Esempi di indicatori dei programmi strumentali
 - 2.4. Esempi di indicatori di azione
- 3. Esempi sulla natura e la classificazione degli indicatori di programma**
 - 3.1. Esempi sulla funzione degli indicatori
 - 3.2. Esempi sulle correlazioni tra gli indicatori
- 4. Esempi sugli indici di prestazione**
 - 4.1. Esempio 1: “Indice del costo degli incidenti e malattie del personale” impiegato dal DOE
 - 4.2. Esempio 2: “Indice delle operazioni irregolari” (impiegato dalla Westinghouse Hanford Company)
 - 4.3. Esempio 3: Indice di sicurezza impiegato dalla Eastman Kodak

Appendici

US GSA, La misurazione delle prestazioni: in area amministrativa (il caso della US-GSA)

Franco Archibugi, Annalisa Cicerchia, **Gli indicatori di prestazione per il Piano italiano decennale per l’Ambiente (DECAMB)**. (Ricerca del CP per il MAMB, 1992).

1. Ambiente urbano
2. Conservazione della natura
3. Atmosfera
4. Acque
5. Conservazione del suolo
6. Rifiuti
7. Foreste
8. Agricoltura
9. Trasporti
10. Coste
11. Energia
12. Rischi industriali

Lezione III.4

Il *benchmarking* delle prestazioni

- 1. Perché il *benchmarking*?**
- 2. Che cosa è il *benchmarking***
- 3. Tipi di *benchmarking***
- 4. Modelli di *benchmarking***
 - 4.1. Programmazione
 - 4.2. Analisi
 - 4.3. Attuazione
 - 4.4. Controllo
- 5. Quando usare e non usare il *benchmarking***
- 6. Costi e benefici del *benchmarking***
- 7. Un esempio di *benchmarking* tra organizzazioni pubbliche e private: il caso inglese delle *Next Steps Executive Agencies***
 - 7.1. Metodologia
 - 7.2. Problemi
 - 7.3. Conclusioni

Note di lettura

- US DOE-TRADE, *The Performance-Based Management Handbook*, 2000, [ASP I.11]
Section 2a, 2b, 2c, 2d: *Benchmarking*
- L. Dahlberg and C. Isaksson, *The Implementation of Benchmarking from a Swedish Perspective* [in OECD-PUMA, *Benchmarking, Evaluation and Strategic Management*, 1996, (ASP I..26) pp. 33-48]

Lezione IV.1

Ingegnerizzazione dei programmi, dei progetti e delle operazioni

- 1. Specificazione del programma**
 - 1.1. Costituzione di un gruppo di progettazione
 - 1.2. Individuazione dei progetti componenti il programma di azioni
 - 1.3. Individuazione delle alternative
 - 1.4. Scelta della tecnica di valutazione
 - 1.5. Sviluppo delle alternative
 - 1.6. Progetto esecutivo
 - 1.7. Confronto tra i vari progetti e stesura del preventivo di spesa
- 2. Costruzione del diagramma di flusso e del diagramma temporale di un progetto**
- 3. Guida alla progettazione del programma**
 - 3.1. Definizione dei progetti
 - 3.2. Elaborazione degli indicatori degli obiettivi
 - 3.3. Definizione delle risorse
 - 3.4. Determinazione dei valori degli indicatori
- 4. Verifica finale del programma**
- 5. Attuazione diretta e attuazione per gradi**
 - 5.1. Progetto pilota
 - 5.2. Progetto dimostrativo

Appendici

1. Ingegneria dei sistemi applicata alla programmazione strategica

1. Introduzione. 2. Origine e campo d'azione dell'ingegneria dei sistemi. 3. Le fasi ed i passi dell'ingegneria dei sistemi. (3.1 Definizione del problema. 3.2 Definizione del sistema di valori).

Note di studio

Centro Piani, *Guida alla progettazione dei programmi*

[Traduzione di US-GAO, *An Evaluator's Guide to Assessing Annual Performance Plans*, 1998, (ASP II.3)]

J.M.Bryson, *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, 1995

– Chapt.9: *Implementing Strategies and Plans Successfully*

[traduzione italiana disponibile a cura dei partecipanti al Master 2003-2004]

Lezione IV.2

La ristrutturazione delle procedure della Pubblica Amministrazione (“reingegnerizzazione”)

- 1. Introduzione**
- 2. La ristrutturazione delle procedure è uno strumento per migliorare le prestazioni**
- 3. Il progetto di ristrutturazione in nove passi**
- 4. Ristrutturazione e tecnologie informatiche**
- 5. La ristrutturazione comporta molti cambiamenti**
- 6. Fase A - Decidere per la ristrutturazione**
 - 6.1. Passo 1. Ridefinire la missione e le finalità strategiche
 - 6.2. Passo 2. Identificare i problemi inerenti alle prestazioni e stabilire i miglioramenti da attuare
 - 6.3. Passo 3. Decidere per la ristrutturazione.
- 7. Fase B - Svolgere il progetto di ristrutturazione**
 - 7.1. Passo 4. Organizzare la condotta del progetto
 - 7.2. Passo 5. Analizzare il processo da ristrutturare e definire le alternative realizzabili
 - 7.3. Passo 6. Scegliere l' alternativa da applicare e predisporre la documentazione.
- 8. Fase C - Attuare il progetto e stimare i risultati**
 - 8.1. Passo 7. Pianificare la gestione dei nuovi processi
 - 8.2. Passo 8. Preparare il personale ad affrontare ed accettare i cambiamenti
 - 8.3. Passo 9. Stimare i risultati

Note di studio

NPR *Reengineering through Information Technology*, 1993, [ASP II.4]

ASPA (American Society for Public Administration), *Case Studies by Agency*

Lecture

US DOE-TRADE, *The Performance-Based Management Handbook*, 2000, [ASP I.11]

- Vol 6, Section 3: *Reengineering*
- Vol.6, Section 4: *Continuous Improvement*
- Vol.6, Section 5: *Process Improvement*

Lezione IV.3

La tempificazione e la fissazione di traguardi nei programmi

- 1. I problemi**
- 2. Significato della tempificazione**
- 3. La scelta delle periodizzazioni e la temporalizzazione dei traguardi**
- 4. La temporalizzazione come rivelatrice di possibili difetti strutturali del piano**
- 5. La tempificazione nell'esperienza del GPRA.**
- 6. Alcune sollecitazioni critiche sul processo descritto**
- 7. Come valutare i piani di performance?**
 - 7.1. Gli obiettivi di *performance* annuale
 - 7.2. I mezzi e le strategie
 - 7.3. La convalida e la verifica
 - 7.4. L'utilità del piano in generale
- 8. Alcuni esempi di tempificazione annuale**

Note di studio

US-OMB, Office of Management and Budget, *Circular No A-11 Part 2: Preparation and Sub-mission of Strategic Plans and Annual Performance Plans*, July 1998 [ASP-II-5], pp. 1-34

- “Tempi e modalità dei piani strategici e dei piani di prestazione annuali federali Usa in applicazione della GPRA” (estratto da)

Lezione IV.4

La raccolta e l'analisi dei dati per la determinazione dei valori degli indicatori

1. **Il sistema di misurazione**
2. **Creazione ed attivazione del sistema di misurazione**
 - 2.1. Identificazione dei dati necessari
 - 2.2. Identificazione della localizzazione dei dati
 - 2.3. Identificazione del sensore
 - 2.4. Determinazione dei tempi in cui effettuare le rilevazioni
 - 2.5. Identificazione del responsabile
 - 2.6. Scelta degli strumenti grafici
 - 2.7. Raccolta dei dati
3. **Accertamento della qualità dei dati**

Note di studio

US DOE-TRADE, : *The Performance-Base Management Handbook*, 2000 [ASP I.11]

vol.4: *Collecting Data to Assess Performance*

- *Overview*
- *Section 1: Determining Data Needs*
- *Section 2: Determining Data Types, Characteristic and Sources*
- *Section 3: Developing a Data Collection Plan*
- *Section 4: Data Collection Considerations*
- *Section 5: Data Collection and Analysis Methods*

vol. 5: *Analysing, Reviewing and Reporting Performance Data*

- *Overview*
- *Section 1: Introduction to Data Analysis*
- *Section 2: Training Your Organization in Analysis Skills*
- *Section 3: Generating Useful Information*

US DOE-TRADE: *How to Measure Performance. A Handbook of Techniques and Tools*, 1995 [ASP III.5]

Section 2: *Data Tools*

- *2.0: Overview*
- *2.1: Data Collection Techniques*
- *2.2: Charts, Graphs and Diagrams*
- *2.3: Presentation Approaches*

Us-GSA (General Service Administration, Office of Governmentwide Policy)
Performed-Based Management; Eight Steps to Develop and Use Information

Technology Performance Measures Effectively. Step 5: Collect Data (p. 29-32)
[ASP III/9]

—

Lezione V.1

Il bilancio di programma: che cosa è, a che cosa serve

- 1. Il bilancio di programma a fronte della tradizionale contabilità di stato**
 - 1.1. Il “bilancio” dell’ente pubblico
 - 1.2. La dissociazione del bilancio pubblico dai suoi effettivi risultati
 - 1.3. Gli effetti di “inganno” della dissociazione
 - 1.4. Lo spreco delle risorse
 - 1.5. La programmazione strategica e il bilancio degli enti
- 2. Verso la riforma della contabilità pubblica: il bilancio di programmazione**
 - 2.1. Una contabilità di bilancio dedotta dalle varie fasi precedenti del processo di programmazione strategica.
 - 2.2. Interazione fra la strutturazione di bilancio di programmi di *basso* e di *elevato* livello
 - 2.3. L’interazione fra struttura di programma e bilancio di programma
 - 2.4. Il bilancio di programmazione come verifica di coerenza della struttura di programma.
- 3. Criteri di costruzione del bilancio di programma**
 - 3.1. La congruità dei costi con gli obiettivi
 - 3.2. L’importanza della tempificazione, e del rapporto tempi-costi-risultati
 - 3.3. Il rapporto concatenato obiettivi-strumenti anche nella programmazione finanziaria
 - 3.4. Il confronto fra bilancio ex ante e bilancio ex post.
- 4. La relatività sistemica dei bilanci**

Note di studio

F.Archibugi, *Osservazioni sulla possibile introduzione in Italia della programmazione strategica al livello di governo centrale*. (Edizione del Centro Piani, Marzo 2003).

[Repubblica Italiana], Decreto legislativo 30-07-1999, n.286: *Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio, e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell’attività svolta dalle amministrazioni pubbliche* a norma dell’art.11 della Legge 15-03-1997, n.59.

Letture

C.West Churchman, *Program Budgeting*, [Chap. 6 in *The System Approach*, Delta Book, 1968]

Lezione V.2

Un fattore essenziale per un bilancio di programma: l'analisi dei costi

- 1. L'analisi di bilancio dei costi e risultati rispetto alle correnti analisi costi-benefici**
- 2. L'analisi dei costi**
 - 2.1. Il sistema dei costi
 - 2.2. Concetto di costo
- 3. Una classificazione dei costi**
- 4. Rigidità e variabilità dei costi del personale**
- 5. Linee di guida per un'utile strutturazione di Bilancio di Programma**
- 6. L'importanza dei costi standard**

Letture

Il sistema di contabilità economica analitica. (Stralcio delle relazioni al Ciclo seminariale CNEL febbraio-maggio 1997).[in: CNEL, Gruppo di lavoro sulla misurazione dell'azione amministrativa, *Un nuovo modello contabile: ipotesi ed esperienze nella pubblica amministrazione centrale*, pp.49-167, Roma,1997].

Lezione V.3

Dal bilancio tradizionale al bilancio di programma

- 1. Procedure di passaggio dal bilancio pubblico di spesa (tradizionale) al “bilancio di programma”**
 - 1.1. Ridefinizione e ricapitolazione del problema
 - 1.2. Gli ostacoli “politici” ad una gestione razionale del bilancio
- 2. L’esperienza federale americana del “collegamento”**
 - 2.1. Le possibilità di collegamento offerte dal GPRA
 - 2.2. L’integrazione fra piani di prestazione e bilanci, come realizzata con i Piani di prima generazione della GPRA
 - 2.3. Le linee di sviluppo dell’integrazione fra piani di prestazione e bilanci nella situazione americana
- 3. Generalizzando il processo di integrazione fra bilanci e piani di prestazione**
 - 3.1. Una schematizzazione gerarchica delle prestazioni
 - 3.2. I rischi di un cattivo collegamento fra piani di prestazione e bilanci

Note di studio

US GAO, *Performance Budgeting: Initial Experiences Under the Result Act on Linking Plans With Budgets*, April 1999, [ASP..IV. 16]

US-CFO, (Chief Financial Officers Council) ,*Current Environment and Background of The Three Unintegrated Pieces*, [in. *Integrating the Budget Structure, Financial Statements, and Performance Measures into one Understable Package*, March 1998,(ASP IV.3), pp.1.1- 1.11].

US-CFO, *Linking Program Activities to Results-Using Performance Measures to Assist Budget Formulation Trade Offs-Organizational Factors-Developing and Reporting Relevant Performance Goals and Measures-Presentation Format Issues*, [in: *Integrating Performance Measurement into the Budget Process*, January to September 1997,(ASP IV.4), pp.2.1-2.10]

Lecture

US-GAO, *Results-oriented Budget Practices in Federal Agencies*, August 2001, [ASP IV.17].

Lezione V.4

Progettazione finanziaria (*Project Financing*)

- 1. Il contributo finanziario privato ai programmi pubblici**
- 2. Il *Project Financing***
- 3. L'esigenza di *Project Financing***
- 4. Gli attori**
- 5. Il ruolo dell'amministrazione pubblica**
- 6. I rischi nel *Project Financing***

Lezione VI.1

Sistemi di monitoraggio e controllo dei risultati

- 1. Le ragioni del monitoraggio**
- 2. Risultati e benefici del processo di monitoraggio**
- 3. Monitoraggio e valutazione *in itinere***
- 4. Il controllo dei risultati**
- 5. L'uso del monitoraggio e del controllo dei risultati per la programmazione strategica (iterativa)**
- 6. Spunti per la costruzione di un sistema di controllo dei risultati**
- 7. Il progetto di Misurazione della *Performance* del GASB**

Note di studio

J.M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations*, Jossey Bass, San Francisco, 1995

- Chapt.10: Reassessing and Revising Strategies and Plans

Lezione VI.2

Le tecniche di controllo dei fattori di variazione dei costi gestionali

- 1. Necessità nel monitoraggio di isolare le variazioni nella gestione dei programmi dovute a variazioni monetarie e “reali”**
- 2. Analisi dello “scostamento” dei costi e dei ricavi**
 - 2.1. Analisi dei fattori di scostamento: prezzo, volume e concomitanza di entrambi**
 - 2.2. L'utilità di evidenziare i fattori di scostamento**
 - 2.3. Gli elementi di “mix” e di “prezzo-efficienza”**
- 3. Un esempio di analisi degli scostamenti**
- 4. I rapporti di controllo**

Lezione VI.3

Valutazione dei progetti e delle operazioni in itinere ed ex post

- 1. Valutazione *in itinere* e valutazione *ex post***
- 2. Necessità e scopi della valutazione *in itinere***
- 3. La valutazione *in itinere* è un componente del processo di gestione strategica delle prestazioni**
- 4. Organizzazione e gestione del progetto di valutazione**
 - 4.1. Definizione dell'incarico
 - 4.2. Scelta del personale ed organizzazione del lavoro
 - 4.3. Assegnazione dei compiti
 - 4.4. Controllo dello svolgimento del progetto
 - 4.5. Stesura della relazione finale

Lezione VI.4

Forme di remunerazione, partecipazione, autonomia in funzione dei risultati

- 1. La gestione delle risorse umane per il successo della programmazione strategica**
 - 1.1. Il coinvolgimento del personale: motivazione e incentivazione di un atteggiamento orientato ai risultati**
 - 1.2. L'aspetto motivazionale**
 - 1.3. L'incentivazione**
- 2. Esperimenti di nuova remunerazione e classificazione nel settore pubblico: una indagine OCSE**
- 3. Modalità di determinazione della retribuzione legata ai risultati**
 - 3.1. Una esperienza italiana di definizione ed applicazione di un legame tra risultati e retribuzione**
- 4. Una misura di remunerazione basata sulla produttività individuale**
- 5. I piani del GPRA e la gestione del personale**
 - 5.1. La strategia di gestione delle risorse umane come elemento della "Corporate Strategy": il DOT**
 - 5.2. La creazione della forza lavoro del XXI secolo nel piano strategico dell'Office of Personnel Management (OPM).**

Letture

Pietro Merli Brandini e Giuseppe Bianchi, *La contrattazione decentrata nel pubblico impiego*, Edizioni Lavoro, 1999.

PCM (Presidenza del Consiglio dei Ministri), Comitato tecnico-scientifico, *La valutazione dei dirigenti nelle amministrazioni centrali dello stato*, (Quaderni del Comitato, appendice al primo rapporto del maggio 2001).

