

# Misurazione, valutazione e comunicazione della performance nelle aziende pubbliche (a cura di Francesca Ferrè; Giappichelli, 2025)

Alba Maria Gallo, Ubaldo Comite\*

Vi sono titoli che racchiudono in sé l'essenza di un dibattito scientifico e che, già nella loro formulazione, ne disegnano il campo di riflessione. Qui è racchiuso l'intero perimetro concettuale entro cui si muove la monografia di Francesca Ferrè, edita da Giappichelli nel 2025: la performance come linguaggio del governo pubblico, la misurazione come fondamento conoscitivo, la valutazione come processo decisionale, la comunicazione come forma istituzionale della responsabilità.

La domanda di fondo che traspare dalla trattazione dell'autrice è semplice e puntuale: come si costruisce la governabilità dell'azione pubblica? La monografia risponde a questo interrogativo ricomponendo misurazione, valutazione e comunicazione della performance in un'unica architettura concettuale e intrecciando la riflessione teorica con la letteratura di riferimento, attraverso un ampio apparato di esempi applicativi, capaci di trasformare l'azione amministrativa in conoscenza organizzativa, la conoscenza in capacità decisionale e la decisione in valore pubblico.

L'opera si colloca entro una genealogia disciplinare che muove dai fondamenti dell'economia aziendale zap-piana e si apre a una visione organica dell'azienda pubblica come organismo economico-sociale. È lungo questa linea che si sviluppa la riflessione di Francesca Ferrè, la quale innesta tale tradizione in una traiettoria che richiama il pensiero circolare dell'economia: un circuito nel quale le risorse si trasformano in azione, l'azione in risultati, i risultati in conoscenza e la conoscenza in nuove decisioni. In questo movimento continuo, la performance assume il ruolo di principio ordinatore del governo pubblico.

La struttura del volume segue questa stessa logica circolare. Ogni capitolo rappresenta una fase di un processo che collega misurazione, valutazione e comunicazione in un unico flusso di conoscenza.

Il primo capitolo introduce il lettore nel cuore del sistema aziendale, vengono richiamate le componenti fondamentali dell'economia aziendale e la centralità delle operazioni di rilevazione come base conoscitiva per il governo aziendale. I sistemi informativi evoluti e la contabilità direzionale emergono come infrastruttura cognitiva del management, tessuto connettivo tra pianificazione, organizzazione e controllo, entro una visione dell'azienda come sistema aperto, dinamico e orientato alla continuità e alla creazione di valore nel tempo.

Il secondo capitolo sposta lo sguardo sull'azienda pubblica nella sua specificità istituzionale, evidenziando il passaggio dal controllo burocratico alla gestione per obiettivi e alla creazione di valore pubblico. La performance prende forma come concetto multidimensionale, espressione integrata di esiti, processi e impatti, in una prospettiva che riconduce l'azione amministrativa a un equilibrio complesso tra missione pubblica, aspettative collettive,

\* *Alba Maria Gallo*, Dottore di ricerca in Learning Sciences and Digital Technologies, Docente a contratto di Strumenti di monitoraggio e controllo nelle amministrazioni pubbliche, Università Giustino Fortunato, Benevento.

*Ubaldo Comite*, Professore ordinario di Economia aziendale, Università Giustino Fortunato, Benevento.

risorse disponibili e risultati prodotti. Il terzo capitolo entra nel laboratorio della misurazione. Il processo viene articolato nelle fasi di prioritizzazione, operazionalizzazione e costruzione degli indici, con attenzione ai criteri di selezione delle misure, ai rischi distorsivi e alle soluzioni operative. I dati diventano materia viva dell'organizzazione, flussi informativi che attraversano i processi, ne rivelano le traiettorie e ne rendono visibili le interdipendenze. Le tecnologie digitali, i big data e il process mining consentono di osservare l'azienda pubblica dall'interno, come un sistema di percorsi reali fatto di decisioni, tempi, passaggi e relazioni operative.

Il quarto capitolo riporta la riflessione sul piano dell'agire umano. La valutazione viene interpretata come processo cognitivo e motivazionale, spazio nel quale si formano le percezioni, si orientano le scelte e si costruiscono le dinamiche comportamentali che incidono sulla qualità dell'azione amministrativa. La definizione degli obiettivi, le strategie di comparazione, il benchmarking e l'attenzione ai bias decisionali vengono collocati entro una prospettiva di governo della performance che valorizza le interdipendenze organizzative e la dimensione di rete.

Il quinto capitolo chiude il cerchio sul versante istituzionale. La comunicazione e la rendicontazione trasformano i risultati in patrimonio pubblico, rendono l'azione amministrativa oggetto di confronto e partecipazione. La rendicontazione integrata, l'e-government, i social media e la diffusione pubblica dei dati configurano un ecosistema informativo orientato alla trasparenza e alla responsabilità, nel quale la performance diventa linguaggio condiviso tra amministrazione e cittadinanza e strumento di legittimazione dell'azione pubblica.

Alla ricca produzione di letteratura che sostiene l'impianto teorico dell'opera si affianca una solida base di evidenze empiriche, che radica la riflessione nella prassi manageriale delle amministrazioni pubbliche, con particolare attenzione al settore sanitario. Emblematica risulta l'esperienza della Regione Toscana nella raccolta sistematica delle misure di esito riportate dai pazienti, attraverso l'impiego delle PROMs e delle PREMs come strumenti di valutazione della qualità percepita, della qualità della vita e dell'esperienza di cura. La misurazione degli outcome amplia lo sguardo oltre gli esiti clinici tradizionali e integra le dimensioni fisiche, funzionali, emotive e sociali del benessere. L'azione sanitaria viene osservata dal punto di vista del paziente e ricondotta alla sua finalità essenziale: la produzione di valore per la persona e per la comunità.

Un approfondimento di rilievo è dedicato al modello del bersaglio come strumento di governo della performance delle aziende sanitarie. Il bersaglio consente di collocare le organizzazioni rispetto agli standard di riferimento lungo le diverse dimensioni della performance e di restituire una lettura unitaria dei risultati conseguiti, trasformando la complessità dei dati in una rappresentazione immediatamente intelligibile dell'azione amministrativa. Il modello diventa così una grammatica del governo della performance, capace di orientare le scelte manageriali e di guidare la definizione delle priorità strategiche. Se il modello del bersaglio viene assunto come chiave di lettura della performance delle aziende sanitarie toscane, può essere utilizzato anche come criterio interpretativo della monografia di Francesca Ferrè. Applicando questo schema all'opera, il volume si colloca nella posizione di maggiore equilibrio tra le dimensioni che qualificano la produzione scientifica: solidità concettuale, coerenza metodologica, trasferibilità operativa. La sua forza risiede nella capacità di tenere insieme misurazione, valutazione e comunicazione in un unico disegno organico di governo dell'azione pubblica. Lo sguardo dell'autrice restituisce alla monografia un equilibrio raro tra profondità della riflessione e chiarezza della scrittura: il lavoro affronta temi complessi con un linguaggio accessibile, costruendo un percorso pienamente fruibile sia in ambito formativo sia nella pratica manageriale, dove dirigenti e decisori pubblici trovano strumenti concettuali e operativi per orientare le scelte di governo. Ne emerge una visione dell'azione amministrativa come processo misurabile, valutabile e comunicabile, nel quale la razionalità organizzativa si traduce in responsabilità pubblica. La recensione si chiude dove la monografia si apre: nella lezione di Zappa, assunta dall'autrice come dichiarazione di metodo. È entro questa tradizione che Francesca Ferrè colloca consapevolmente il proprio lavoro, è qui che prende forma un'analisi capace di restituire l'azienda pubblica "nelle sue condizioni di esistenza e nelle sue manifestazioni di vita", come organismo economico-sociale governato attraverso misurazione, valutazione e responsabilità.