

Quando la contabilità fa torto alla missione della cosa pubblica

di Francesca Lecci

L'articolo 116 della Costituzione prevede che lo Stato possa riconoscere “forme e condizioni particolari di autonomia” alle Regioni, purché siano garantiti su tutto il territorio nazionale i Livelli Essenziali delle Prestazioni (Lep). È una formula che promette più responsabilità locale, ma anche rischio di disuguaglianza se il disegno tecnico non è solido. Il punto critico, troppo spesso trattato come dettaglio, riguarda la determinazione dei costi standard delle prestazioni incluse nei Lep, su cui si fondano trasferimenti statali, risorse regionali e incentivi manageriali. Una metodologia di calcolo che ignori le differenze territoriali o semplifichi eccessivamente, può generare due distorsioni: la prima è contabile, perché una Regione può apparire virtuosa o inefficiente solo in base a come è stato costruito lo standard; la seconda è manageriale, perché si tenderanno a privilegiare le attività “convenienti” sul piano contabile, non quelle a maggior valore sociale.

Da anni, molti Paesi sperimentano il *pay for performance*: legare le risorse ai risultati. Ma la letteratura internazionale è chiara: se la metrica è sbagliata, si massimizzano gli indicatori, non gli impatti. Si “vince” il gioco contabile, ma si perde la missione pubblica. Lo stesso vale per i costi standard.

Nel settore sanitario, ad esempio, il metodo Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC) migliora la precisione della misurazione, perché considera tempi e risorse effettivamente impiegati. Ma la sua adozione resta limitata, anche per la difficoltà di tradurre i dati contabili in scelte gestionali coerenti.

Il primo passo è semplice solo in apparenza: capire che cosa si sta misurando. “Un’assistenza domiciliare” o “un’ispezione ambientale” sono etichette. Dietro ciascuna voce si nascondono fasi operative diverse, risorse specifiche, tempi, vincoli e interdipendenze.

Fare *process mapping* significa ricostruire il flusso di una prestazione e attribuire a ciascun passaggio i relativi costi. Le insidie non mancano: molte attività poco visibili non vengono mappate; spesso mancano dati condivisi tra i diversi soggetti coinvolti; e la giusta granularità è difficile da trovare.

E, per tenere insieme efficienza ed equità, bisogna stabilire volumi standard e mix di prestazioni. Ma l’Italia è un mosaico di contesti: un paniere “medio nazionale” rischia di essere un’astrazione che penalizza tutti. Meglio costruire “classi di contesti simili” e calcolare standard differenziati, basati su criteri trasparenti.

Lo stesso vale per gli input: il numero e il tempo degli operatori coinvolti, i materiali utilizzati, i servizi esterni: servono dati empirici solidi e un sistema di governance che garantisca coerenza e aggiornamento. E, inoltre, serve un prezzo coerente degli input. Ma i costi di mercato variano con le condizioni di acquisto, le economie di scala e l’efficienza dei processi di *procurement*. Per questo occorre un sistema dinamico di aggiornamento e verifica, non un listino fisso.

Accanto ai numeri, poi, serve un presidio manageriale forte. Le aziende e le agenzie erogatrici devono essere parte attiva nella definizione dei costi standard, affinché le differenze locali vengano comprese e la contabilità resti allineata alla capacità organizzativa reale.

Infine, un sistema pubblico che misura solo “quanto” produce, e non “che cosa genera”, rischia di tradire la propria missione. La vera sfida è ancorare i costi agli *outcome*: salute, inclusione, qualità ambientale, qualità della vita. In altre parole: spostare l’attenzione dalla contabilità della prestazione alla contabilità del valore.

Se i costi standard verranno costruiti senza rigore tecnico, trasparenza e partecipazione, i Lep rischiano di ampliare le disuguaglianze che dovrebbero ridurre e la politica si troverà a inseguire valori contabili anziché impatti sociali.

La lezione è semplice e impegnativa: contare bene per governare meglio. Perché la tecnica contabile non è mai neutrale rispetto a chi può fare cosa, con quali risorse e con che conseguenze.

I Lep potranno essere una vera opportunità solo se saranno presidiate qualità dei dati, competenze manageriali e metriche di valore. In caso contrario, rischiamo decisioni fondate su numeri sbagliati. E nessuna equazione, per quanto sofisticata, potrà raddrizzarne il risultato.

Associate Professor of Practice di Government, Health and Not for Profit, Sda Bocconi