

Corso di Public Management and Accounting

Laurea magistrale in Accounting e Libera Professione

Le caratteristiche e le specificità del management pubblico

A.A. 2017/2018

Mussari – Cap. 3



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE DELL'ECONOMIA
E DELL'IMPRESA

Sommario

- Il management pubblico: genesi, evoluzione ed attuali teorie
- Le caratteristiche del management pubblico
- La misurazione della performance
 - economicità
 - efficacia
 - efficienza
- La performance e le responsabilità dirigenziali

Elena Gori

[2]

Genesi ed evoluzione del management pubblico

- I prodromi
- Dal management scientifico al management scientifico pubblico
- Il Welfare State
- Il New Public Management
- Il Post -New Public Management



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE DELL'ECONOMIA
E DELL'IMPRESA

Elena Gori

[3]

I prodromi

- Europa → prevalente tradizione giuridica e socio-politica
- USA → orientamento manageriale già dalla fine del XIX secolo:

- riforma del pubblico impiego
- W. Wilson: *The Study of Administration* (1887)



- netta separazione tra politica e amministrazione
- ripensamento dell'organizzazione amministrativa → dichiarato riferimento al **modello burocratico** dei sistemi amm.vi europei



Esercizio dell'autorità "legale e razionale", basata su un insieme di regole/principi (specializzazione funzionale, gerarchia, impersonalità, efficienza, ...)



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE DELL'ECONOMIA
E DELL'IMPRESA

Elena Gori

[4]

L'organizzazione burocratica di Max Weber (1864-1920)

- Capitalismo industriale → burocrazia → apparato amministrativo tipico del potere legale
- Autorità legale
 - Razionale
 - Definizione di un insieme di norme che regolino i diritti e i doveri di un gruppo sociale
- Alcuni elementi sono considerati cardine per il disegno burocratico → l'autorità si esercita nel rispetto delle regole



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE DELL'ECONOMIA
E DELL'IMPRESA

Elena Gori

[5]

L'organizzazione burocratica: gli elementi cardine → le regole e il loro rispetto

- Specializzazione funzionale → ogni ufficio competenze e compiti ben definiti no sovrapposizioni;
- Uffici e personale sono coordinati gerarchicamente;
- Assunzioni effettuate in base al merito e il salario è legato alla posizione gerarchica;
- Promozione in base all'anzianità e meno frequentemente in base al merito;
- Gli incentivi al personale sono monetari;
- No coinvolgimento nel servizio → modo impersonale
- Controllo di tipo ispettivo.



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE DELL'ECONOMIA
E DELL'IMPRESA

Elena Gori

[6]

Dal Management Scientifico al management scientifico pubblico

- Dai prodromi → dicotomia tra politica e amministrazione + individuazione di principi stabili
- F.W. Taylor: *The Principles of Scientific Management* (1911)

```

graph TD
    P[PRODUZIONE] --> PG[processo generico]
    PG --> P1[presenta i medesimi problemi in ogni azienda]
    P --> SOS[Scomponibile in operazioni semplici]
    SOS --> P2[da studiare con metodo scientifico]
    P1 --> P2
    P1 --> P3[Individuazione di soluzioni univoche, traducibili in principi scientifici di management di generale applicazione]
    P2 --> P3
  
```

Elena Gori

[7]

Dal Management Scientifico al management scientifico pubblico

- Gulick-Urwick: *Papers on the Science of Administration* (1937)

↓

Applicazione di logiche, metodi e tecniche del management scientifico nelle APT

```

graph TD
    DPC([Due punti cardine]) --> D1[Dicotomia tra politica e amministrazione]
    D1 --> D2[Efficienza quale valore-guida e obiettivo fondamentale dell' attività amministrativa]
  
```

Elena Gori

[8]



UNIVERSITÀ
 DEGLI STUDI
 FIRENZE
 DISEI
 DIPARTIMENTO DI
 SCIENZE DELL'ECONOMIA
 E DELL'IMPRESA

IL DECLINO DEL management scientifico pubblico (1/2)

Limiti/criticità del management scientifico pubblico:

- non scientificità → nozioni pratiche tratte dal mondo industriale
- minimizzazione della specificità dei processi economici svolti nelle APT
- mancata considerazione dell'intricato sistema di valori delle APT → riflessi sul sistema degli indicatori
- analisi limitata alla sola efficienza tecnica, oltre ad avere effetti deteriori sulla forza lavoro

H. Simon dimostra la sostanziale non scientificità dei principi di amministrazione (*The Administrative Behavior*, 1945)

→

“razionalità limitata” come chiave di lettura dei processi decisionali



- Non è possibile codificare la scelta di management giusta, poiché le persone sono soggette ad una razionalità limitata: l'ipotesi di una amministrazione razionale, scientifica, apolitica e neutrale guidata dal principio di efficienza è molto distante dalla realtà

Elena Gori
 [9]



UNIVERSITÀ
 DEGLI STUDI
 FIRENZE
 DISEI
 DIPARTIMENTO DI
 SCIENZE DELL'ECONOMIA
 E DELL'IMPRESA

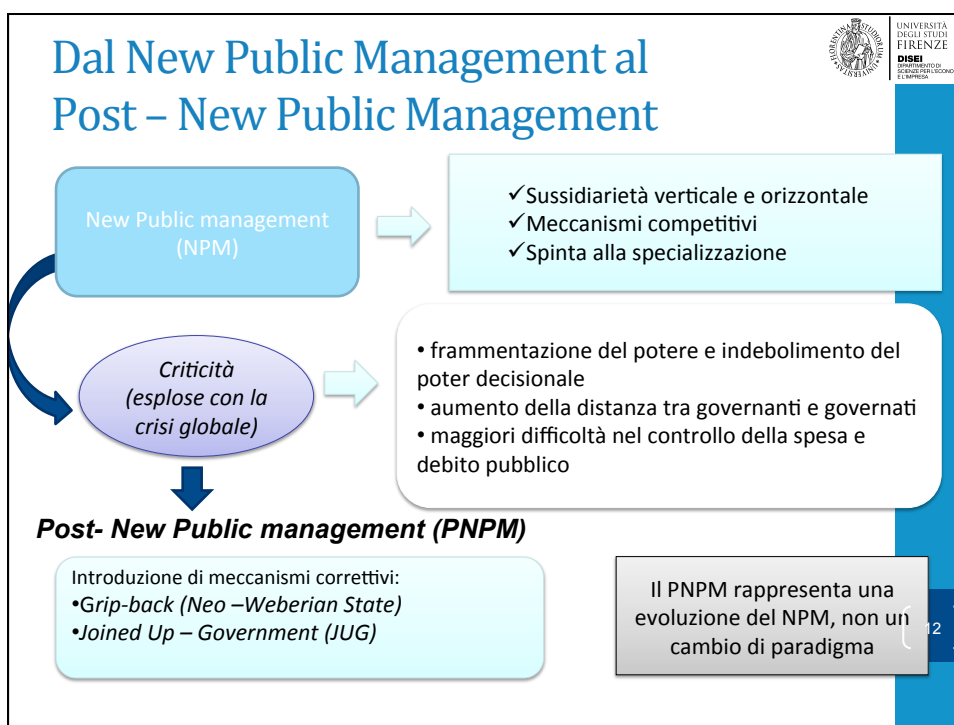
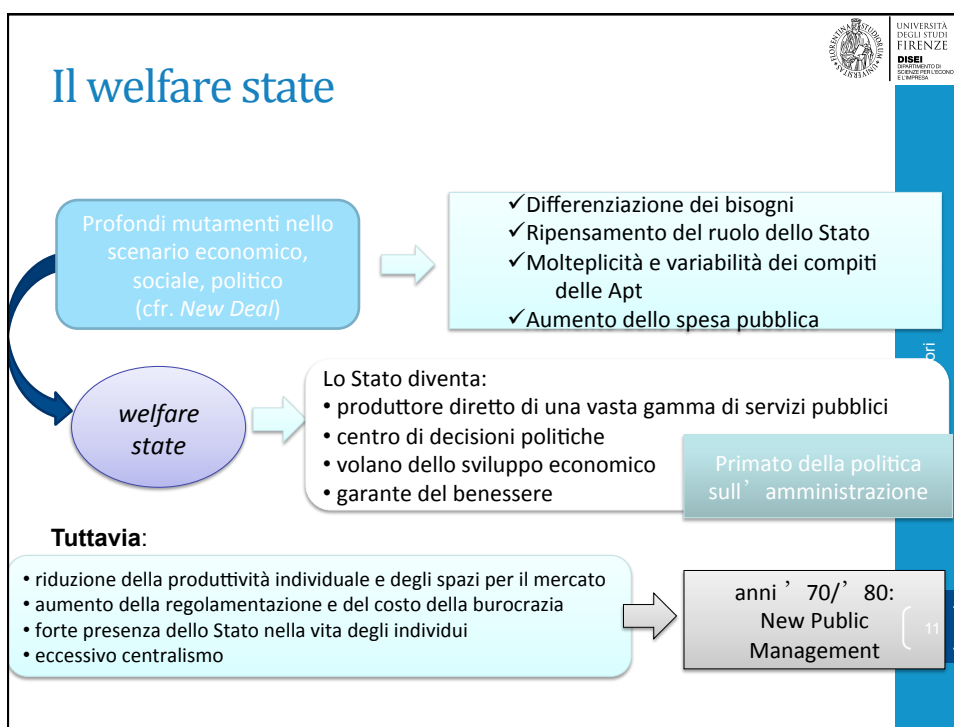
IL DECLINO DEL management scientifico pubblico (2/2)

Il taylorismo non considerava le specificità delle apt rispetto alle imprese industriali in cui quei principi erano stati concepiti



- L'applicazione pratica dei principi → molto più complessa dell'impostazione teorica → specificità delle APT difficile separare politica da amministrazione
- L'ipotesi che l'efficienza fosse il solo principio cardine delle apt era illusoria e fuorviante
- Inaccettabile il ruolo marginale della componente umana spersonalizzata e confinata alla veste di burocrate motivato solo dagli incentivi monetari!

Elena Gori
 [10]



La riforma manageriale

- Rendere le APT **effettivamente responsabili per i risultati** conseguiti, tramite:

Riforme del sistema istituzionale:

- ✓ progressivo decentramento delle funzioni pubbliche (sussidiarietà verticale)
- ✓ mgt pubblico come processo interorganizzativo (*intergovernmental mgt*)

Rivisitazione dell' ambito di intervento pubblico nella produzione diretta di beni e servizi:

- ✓ Apt come luogo di elaborazione, condivisione e valutazione delle politiche pubbliche (oltre che di regolazione), piuttosto che di produzione diretta
- ✓ disarticolazione delle responsabilità tra committente e produttore (*mgt by contract* ← agency theory)

Introduzione di soluzioni tecnico-org.ve e operativo-gestionali tipicamente privatistiche (al fine di migliorare la soddisfazione dei bisogni):

- ✓ centralità del processo manageriale nelle Apt
- ✓ "distinzione" nell' attribuzione delle funzioni tra:
 - organi di governo (→ indirizzo e controllo politico-amministrativo)
 - organi amministrativi (→ gestione e responsabilità per i risultati)

Elena Gori

13

Il processo manageriale

Management
pubblico



Processo **unitario**, intraorganizzativo ed
interorganizzativo

coinvolge tutto l' agire delle
Apt (sia dirigenti che organi
politici e di governo)

riguarda l' Apt e tutto il
sistema delle sue relazioni
istituzionali ed economiche

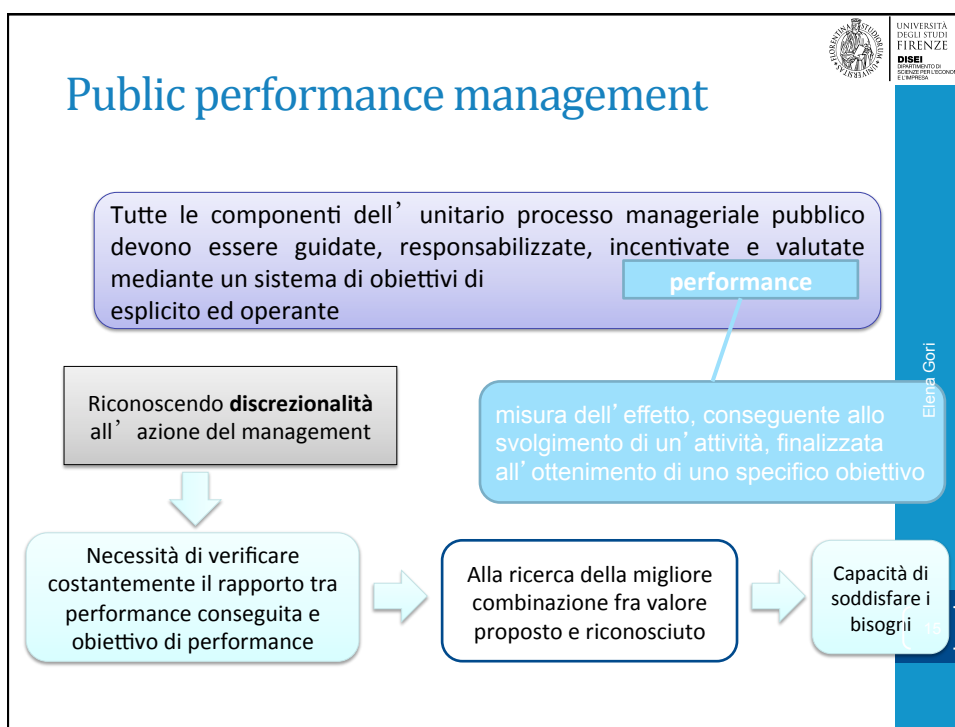
Occorre:

- garantire una fluida continuità fra compiti e funzioni di politici, dirigenti e personale
- individuare chiaramente ed esplicitare gli obiettivi di performance di sistema e di performance org.ve ed individuali
- responsabilizzare gli organi aziendali per il loro conseguimento



Valore pubblico
riconosciuto

14



Vediamo adesso di capire le caratteristiche e le specificità del management pubblico oggi

- Consapevoli che comunque ci troviamo di fronte ad un processo in evoluzione continua....

Elena Gori

{ 16 }

L'eterogeneità di funzioni e prodotti

- Determina la specificità del management pubblico
 - Tutto diviene molto più complesso e vedremo perché
- L'eterogeneità dei prodotti si riflette nella eterogeneità dei seguenti elementi:
 - Natura operativa dell'attività, che varia dalla correttezza formale e precisione terminologia (nel caso di leggi) alla qualità delle operazioni tecniche, alla precisione di calcolo e di analisi dei progetti (nel caso di erogazione di finanziamenti), alla complessità delle indagini sull'economia e la società (nel caso di piani e programmi)
- Componente politica
- Tipologia delle professionalità richieste alle persone

Elena Gori

[17]

Come possiamo valutare i prodotti e i servizi della pubblica amministrazione?

- Nel libero mercato il prezzo è espressione del sacrificio che ciascun individuo è potenzialmente disposto a pagare per ottenere il bene o il servizio
- Ma nell'ambito della PA esiste un prezzo?
- Esistono dei parametri di valutazione di tipo economico patrimoniale come, ad esempio, il risultato di esercizio?



Ci troviamo di fronte a produzioni eterogenee che devono essere valutate utilizzando strumenti multidimensionali

Elena Gori

[18]

Cerchiamo di riflettere: l'assenza di un prezzo –aspetti economici (1/2)

- Non consente di avere una misura esplicita e condivisa del valore pubblico da contrapporre ai costi (così come è invece il valore di scambio per l'impresa)
- Non esistono i meccanismi di auto-selezione della domanda → necessità di sistemi alternativi di controllo ed educazione della domanda
 - parziale contribuzione dei cittadini ai costi (ticket, quote fisse, ecc.)
 - definizione di criteri per l'offerta (priorità, individuazione delle fasce deboli, ecc.)
 - Sensibilizzazione e responsabilizzazione della domanda



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE DELL'ECONOMIA
E DELL'IMPRESA

Elena Gori

[19]

Cerchiamo di riflettere: l'assenza di un prezzo –aspetti economici (2/2)

- Rende difficile le analisi di valutazione costi/ricavi
 - i ricavi non sono espressione del valore ceduto
 - analisi costi/benefici
- Possibilità di focalizzarsi sui soli costi, purtroppo a scapito molto spesso di valutazioni di tipo qualitativo
 - si pensi, ad esempio, ai cosiddetti “tagli lineari”



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE DELL'ECONOMIA
E DELL'IMPRESA

Elena Gori

[20]

Cerchiamo di riflettere: l'assenza di un prezzo –aspetti sociali

- La gratuità dei servizi è considerata un “fatto normale” e i mezzi di contenimento della domanda vengono vissuti come vessatori in contrasto con i diritti acquisiti
- Collegamento ideale dei cittadini tra servizi/prodotti della pubblica amministrazione ed effetti della politica
 - nella pubblica amministrazione occorre considerare anche l'operato dei tecnici



Elena Gori

[21]

Riflettiamo ancora: e la mancanza di una misura di sintesi?

- La qualità della gestione e dei servizi resi non si riflette sugli equilibri aziendali
 - una buona gestione può essere in disavanzo (se il finanziamento è insufficiente rispetto al mandato dell'aziende)
 - una cattiva gestione può essere in equilibrio (se i cittadini ricevono servizi di scarsa qualità e la azienda è finanziata generosamente)
- Non ho una misura di sintesi di riferimento!



Devo comunque risolvere il problema della misurazione della performance!!



Elena Gori

[22]

La misurazione della performance

- In generale, la performance è il risultato che si consegue svolgendo una determinata attività, pertanto è necessario definire preliminarmente:
 - Risultato, espresso come obiettivo da raggiungere;
 - Soggetto responsabile del risultato;
 - Attività che deve essere posta in essere.
- E' indispensabile identificare e quantificare anche tramite indicatori, i risultati ottenuti
- La misurazione concerne i risultati ottenuti dall'amministrazione in termini di:
 - output: prodotti ottenuti;
 - outcome: impatto delle politiche pubbliche;
 - input: risorse impiegate

Le carenze nei sistemi di misurazione della performance (OECD, 2015: pp35-36)

- Tra gli strumenti di valutazione della performance trovano ancora scarsa applicazione
 - Cost Benefit Analysis (CBA);
 - Regulatory impact assessment (RIA)
 - Environmental Impacts (EIA)
 - Poverty Impacts (PIA)
- Mentre alcuni Paesi come Francia, UK, Canada, Germania e Olanda utilizzano diffusamente tali strumenti, l'Italia, così come la Svezia continuano ad applicare tali metodologie esclusivamente alle grandi infrastrutture escludendo l'utilizzo di tali strumenti dalla valutazione di politiche legate ad altri settori quali lo sviluppo e l'innovazione tecnologica, la ricerca scientifica, la cultura, il turismo e il divertimento

Il livello di utilizzo della CBA nei vari Paesi (OECD, 2015)

5.5. The general objective of CBA in your country according to legislation, regulation or official documents

Legal foundation of CBA	General Objective of CBA						Main Role of CBA				
	Tool for prioritising investment	Justify project selection/ decision and financing	Accountability/ transparency tool	An assessment supporting project design	Tool for project monitoring	Tool for policy learning	Decision tool in allocating funding to agencies	Differs depending on actors	One among other decision making tools	Does not play a decision in decision making	Is increasing in role and importance
Australia	●	✓					✓				
Austria	+		✓					✓	✓	✓	
Canada	●		✓	✓	✓		✓			✓	
Chile	●		✓				✓				
Czech Republic	■			✓	✓	✓		✓	✓		
Denmark	◇	✓						✓			✓
Estonia	◇		✓	✓		✓		✓	✓		✓
France	●		✓		✓			✓	✓		✓
Germany	●		✓	✓		✓		✓	✓		✓
Ireland	◇	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Italy	●	✓			✓	✓			✓		
Mexico	●	✓	✓	✓			✓		✓		✓
Netherlands	+		✓					✓	✓		✓
New Zealand	◇		✓							✓	
Norway	◇	✓	✓		✓			✓	✓		✓
Slovenia	◇		✓	✓		✓			✓	✓	
Sweden	◇	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		
Switzerland	◇	✓	✓	✓				✓	✓		
Turkey	●	✓	✓	✓	✓	✓					✓
United Kingdom	+	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓
OECD Total		10	16	11	10	8	6	13	14	2	10

- Yes, CBA is mandatory nationwide by legislation for all capital investment projects above a certain financial threshold.
 ■ Yes, there is a legal requirement nationwide for CBA, but only for specific category of projects.
 □ Yes, there are different legal frameworks depending on procuring/regulatory agencies at national levels.
 ◇ There is no nationwide legislation, but there is a legislation requiring CBA at state/regional/local government level.
 ○ No.
 + There is no legal requirement, but CBA is recommended by government and used anyway.
 X Not applicable.

5.6. Sectors in which CBA is usually performed (2014)

Sectors	Countries
Road	AUS, AUT, CAN, CHE, CHL, CZE, DEU, DNK, EST, FRA, GBR, IRL, ITA, MEX, NLD, NOR, SWE, TUR
Rail	AUS, AUT, CAN, CHE, CHL, CZE, DEU, EST, FRA, GBR, IRL, ITA, MEX, NLD, NOR, SWE, TUR
Airports, ports and waterways	AUS, AUT, CAN, CHE, CHL, CZE, DEU, DNK, GBR, IRL, ITA, MEX, NLD, NZL, NOR, SLO, SWE, TUR
Urban transport	AUS, CAN, CHE, CHL, CZE, DEU, FRA, GBR, IRL, ITA, MEX, NLD, NOR, SLO, TUR
Water supply and wastewater	AUS, CAN, CHE, CZE, DEU, EST, GBR, IRL, ITA, MEX, NLD, SLO, TUR
Solid waste management	CAN, CHE, CZE, DEU, EST, GBR, IRL, ITA, SLO, SWE, TUR
Other environmental projects	CAN, CHE, CZE, DNK, GBR, IRL, ITA, NLD, NOR, SWE, TUR
Energy	AUS, CAN, CZE, DEU, GBR, IRL, ITA, MEX, NOR, SLO, TUR
Education	AUS, CAN, CZE, DEU, FRA, GBR, IRL, ITA, MEX, NOR, SWE, TUR
Health	AUS, CAN, CHE, DEU, FRA, GBR, IRL, ITA, NOR, SLO, TUR
ICT	CAN, CHE, CHL, CZE, DEU, EST, GBR, IRL, NOR, NZL, SLO, TUR
Culture and leisure	CAN, DEU, FRA, GBR, IRL, NOR, TUR
Scientific research	CAN, CHE, CZE, DEU, EST, FRA, GBR, IRL, NLD, NOR, SWE, SLO, TUR
Technological development and innovation	CZE, DEU, EST, IRL, NOR, TUR
Other	AUT, CHE, GBR, FRA, NLD, NOR

Source: OECD (2014), Survey on Cost Benefit Analysis.

Indicatori di performance

- Misure relative capaci di fornire informazioni sintetiche e segnaletiche su singoli aspetti dei fenomeni gestionali
- Strumenti di misurazione, con molteplici finalità:
 - guidare i comportamenti organizzativi (→ responsabilizzazione)
 - catturare le variabili critiche per la prestazione aziendale
 - effettuare l'analisi degli scostamenti
 - permettere i confronti spazio-temporali (benchmarking, ...)
 - esprimere i risultati economici complessivi e non solo contabili
 - svolgere, in modo consapevole ed efficace, attività di comunicazione, interna ed esterna
- la valutazione e la scelta delle azioni da intraprendere è sempre della persona e/o dell'organo competente (← valenza segnaletica dell'indicatore)

Elena Gori

[27]

Performance e responsabilità dirigenziale

- La performance si articola in tre diverse ma complementari dimensioni di risultato:

- Economicità
 - Efficienza
 - Efficacia
- + Qualità

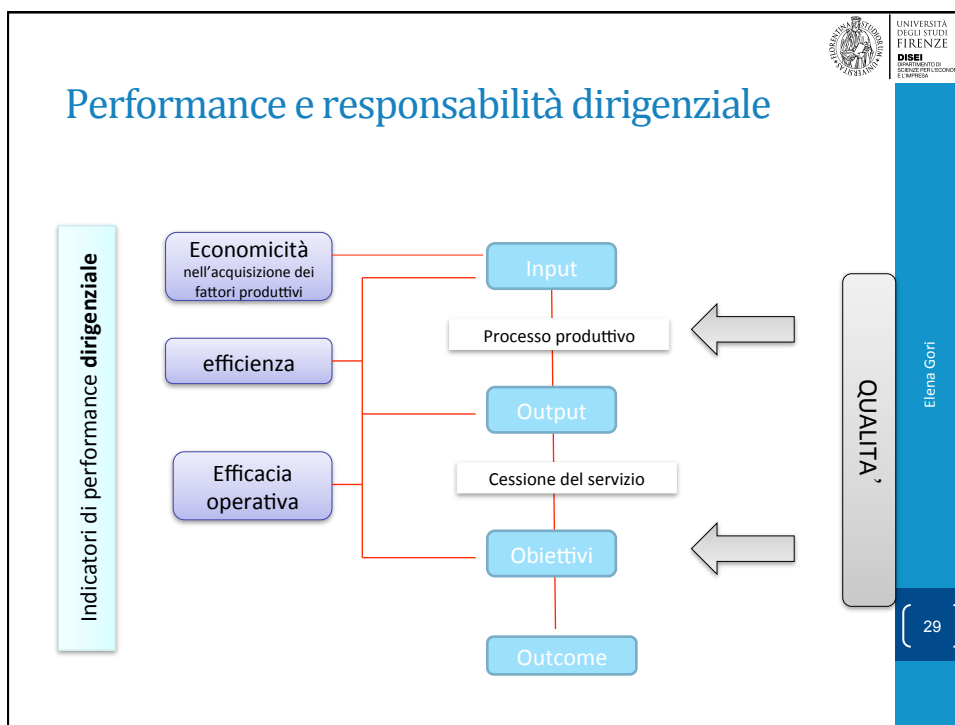


monitorare e responsabilizzare la dirigenza con riferimento a queste dimensioni, elaborando un sistema informativo *ad hoc*

Le dimensioni di performance vanno misurate e valutate in relazione a **distinti momenti** del processo di produzione / apprestamento del servizio pubblico

Elena Gori

[28]



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI SCIENZE PER L'ECONOMIA E L'IMPRESA

Economicità

- Può essere definita come la capacità dell'azienda di remunerare in misura soddisfacente tutti i fattori produttivi utilizzati nella produzione di servizi pubblici, pervenendo a risultati che consentano di soddisfare le esigenze della collettività di riferimento

Elena Gori
30

Le problematiche di misurazione dell'economicità

- Mancanza di un mercato
 - assenza di un sistema di prezzi
 - assenza della concorrenza
- Impossibilità di avere una misurazione sintetica della produzione
- Difficoltà nella misurazione dell'output → le forme di prelievo coattivo prescindono dall'utilità del servizio reso → divaricazione tra chi usufruisce del servizio e chi ne sopporta l'onere
- Le difficoltà nella misurazione dell'output risiedono anche nella estrema eterogeneità dei prodotti → pluralità di output fisici difficilmente sommabili tra loro



Elena Gori

[31]

Conseguentemente nel valutare l'economicità

- La performance ha per oggetto solo l'input
- No senso parlare di economicità in termini di proventi
- L'obiettivo concerne la minimizzazione dei costi di acquisizione dei fattori produttivi (← soglia minima qualitativa)
- Combinazione più favorevole tra qualità e prezzo
- Problematica degli acquisti centralizzati



Elena Gori

[32]

L'efficienza

- Capacità di minimizzare le risorse impiegate a parità di output ottenuto o, alternativamente, capacità di massimizzare il risultato, dato un certo quantitativo di mezzi a disposizione, o ancora, minimizzazione delle risorse utilizzate per il raggiungimento di un dato risultato.
- La misurazione dell'efficienza può quindi avvenire
 - in termini monetari → valore della produzione/costo dei fattori produttivi utilizzati
 - In termini di produttività → confronto quantità di input/output

L'efficienza

- Nel dettaglio possiamo distinguere tra:
 - efficienza gestionale o economica: minimizzazione del costo unitario di produzione, o massimizzazione del risultato a parità di risorse;
 - efficienza tecnica: massimizzazione della produzione → produttività, ovvero rendimento dell'attività produttiva.

La misurazione dell'efficienza

- Attitudine a trasformare i fattori produttivi (input) in produzione (output) e può essere misurata dai seguenti rapporti

$$\text{Efficienza} = \frac{\text{input}}{\text{output}}$$



Minimizzare le risorse utilizzate per produrre un certo output



L'efficienza diminuisce all'aumentare del rapporto

$$\text{Efficienza} = \frac{\text{output}}{\text{input}}$$



Massimizzare l'output in base alle risorse disponibili



L'efficienza aumenta all'aumentare del rapporto

Elena Gori

[35]

La produttività

$$\frac{\text{QUANTITA' RISULTATO}}{\text{QUANTITA' RISORSA}}$$

Esempio → $\frac{\text{n° prestazioni}}{\text{ore lavoro (qual.fun)}}$

ore di lavoro



- per qualifica funzionale
- per livello retributivo
- ore retribuite
- ore di presenza
- ore lavorate
- ore dedicate alla propria funzione

prestazioni



rese omogenee con ore di lavoro o con tempi funzionamento macchine o con quantità o costo materiali

Elena Gori

[36]

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE DELL'ECONOMIA
E DELL'IMPRESA

Pertanto, l'efficienza complessiva

The diagram consists of three blue circles arranged horizontally. The first circle on the left contains the text 'Efficienza Tecnica'. To its right is a large grey plus sign. The second circle in the middle contains the text 'Efficienza Gestionale'. To its right is a large grey equals sign. The third circle on the right contains the text 'Efficienza Complessiva'.

Elena Gori

[37]

UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE DELL'ECONOMIA
E DELL'IMPRESA

La misurazione dell'efficienza complessiva

```

graph TD
    EC[Efficienza complessiva] --> ET[Efficienza tecnica  
(produttività)]
    EC --> EG[Efficienza gestionale  
(indicatori di costo)]
    ET --> EO[Output / Input]
    EG --> IO[Input / output]
  
```

The flowchart starts with a box at the top labeled 'Efficienza complessiva'. Two lines descend from this box to two separate boxes: 'Efficienza tecnica (produttività)' on the left and 'Efficienza gestionale (indicatori di costo)' on the right. From the 'Efficienza tecnica' box, a line descends to a box containing the ratio 'Output / Input'. From the 'Efficienza gestionale' box, a line descends to a box containing the ratio 'Input / output'.

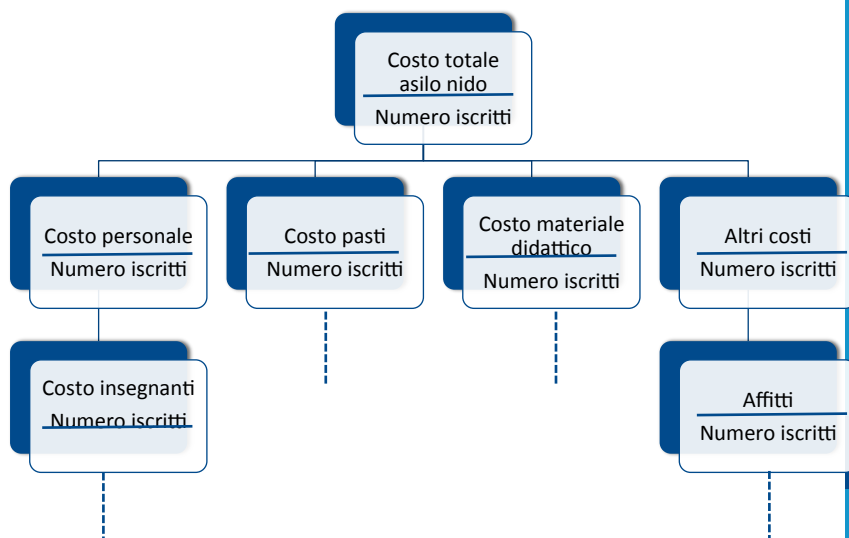
Elena Gori

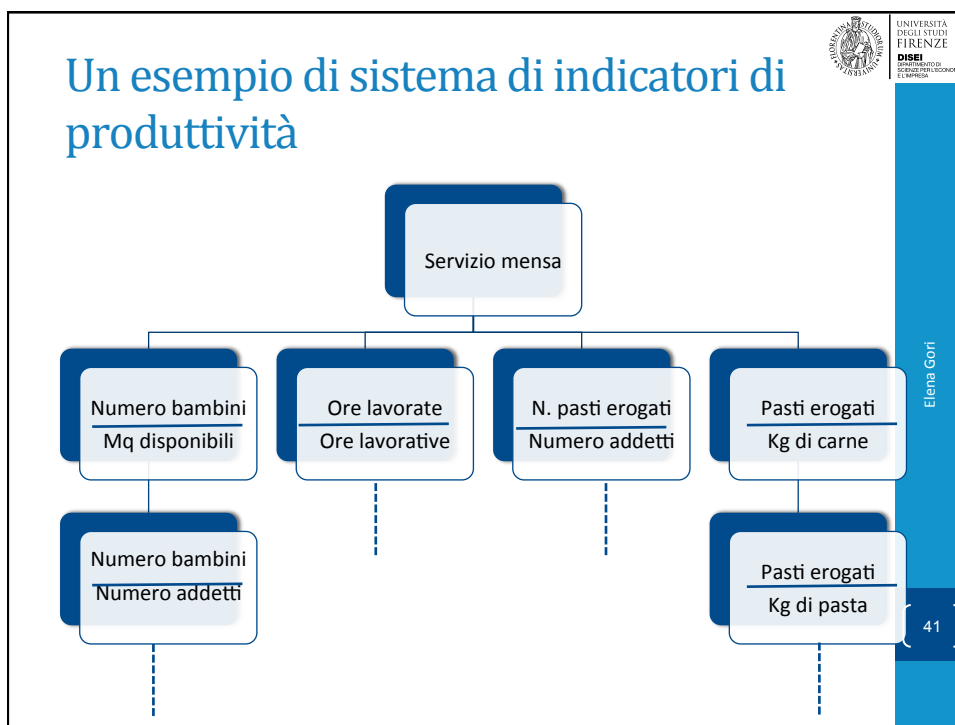
[38]

Alcuni esempi di misurazione dell'efficienza complessiva

- Se volessimo misurare l'efficienza del servizio polizia municipale potremmo individuare:
 - indicatori di costo: $\frac{\text{Costo totale del servizio}}{\text{Numero abitanti}}$ $\frac{\text{Costo totale del servizio}}{\text{Km quadrati territorio}}$
 - indicatori di produttività: $\frac{\text{Numero abitanti}}{\text{Numero addetti}}$ $\frac{\text{Km quadrati territorio}}{\text{Numero addetti}}$

Un esempio di sistema di indicatori di costo





L'Efficacia

- Un'attività è efficace quando l'utilizzo dell'output permette il conseguimento degli obiettivi programmati
 - Soddisfazione della domanda individuale e sociale di beni e servizi, programmi e politiche pubbliche
- In particolare si distingue tra:
 - Efficacia operativa → obiettivi operativi, la responsabilità è affidata al dirigente → corrispondenza tra quanto programmato e quanto realizzato (EFFICACIA INTERNA)
 - Efficacia globale → connessa al raggiungimento degli obiettivi strategici, la responsabilità è politica → corrispondenza tra quanto realizzato e i bisogni della collettività di riferimento (EFFICACIA ESTERNA o SOCIALITA')
- Più complessa da valutare rispetto all'efficienza

Elena Gori

42

Efficienza Vs efficacia

- Mentre **l'efficienza** considera il rapporto tra **mezzi impiegati e risultati ottenuti** ed ha ad come oggetto di analisi **l'organizzazione interna** dell'ente;
- **L'efficacia**, il cui fine è il confronto tra i **risultati raggiunti rispetto agli obiettivi e ai bisogni** della collettività amministrata, si pone in un'ottica di **analisi esterna**, sia pure in un contesto di assenza di mercato vero e proprio. Pertanto:
 - Efficacia interna o operativa → esprime il grado di adeguatezza quali-quantitativa dei servizi erogati rispetto agli obiettivi;
 - Efficacia esterna o socialità → è rappresentata dall'analisi della modifica del bisogno della collettività indotta attraverso l'offerta di prestazione di servizi



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE DELL'ECONOMIA
E DELL'IMPRESA

Elena Gori

[43]

Efficacia INTERNA

RISULTATI / OBIETTIVI
(PROGRAMMAZIONE)



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE DELL'ECONOMIA
E DELL'IMPRESA

Elena Gori

[44]



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE DELL'ECONOMIA
E DELL'IMPRESA

L'efficacia esterna

OBIETTIVI AZIENDALI / BISOGNI SOCIALI

BISOGNI SOCIALI $\neq$ DOMANDA PALESE

EDUCAZIONE ALLA DOMANDA



STIMOLO

CONTENIMENTO

Elena Gori

[45]



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE DELL'ECONOMIA
E DELL'IMPRESA

La misurazione dell'efficacia

- Implica sovente il ricorso a forme di determinazioni quantitative non monetarie e di tipo qualitativo che non si prestano ad un diretto ed agevole processo di misurazione
 - qualità erogata
 - qualità percepita
 - grado di soddisfazione dell'utenza
- Essa si riferisce all'ultimo stadio del processo produttivo pubblico e cioè alla fase di trasformazione in benessere economico e sociale
- Indicatori diversi se si tratta di efficacia
 - interna: quantitativi
 - esterna: quantitativi e qualitativi

Elena Gori

[46]

La misurazione dell'efficacia interna

- Richiede indicatori quantitativi finalizzati a misurare il grado di realizzazione dei programmi

- In generale:

$$\frac{\text{Unità di servizio offerte}}{\text{Unità di servizio programmate}}$$

- Ad esempio con riferimento ad un servizio a domanda individuale:

$$\frac{\text{Numero posti disponibili}}{\text{Disponibilità posti programmata}}$$



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE DELL'ECONOMIA
E DELL'IMPRESA

Elena Gori

[47]

La misurazione dell'efficacia esterna: gli indicatori quantitativi

- Richiede indicatori quantitativi finalizzati a misurare il grado di soddisfazione della domanda espressa rispetto all'offerta

- In generale:

$$\frac{\text{Servizio effettivamente prestato}}{\text{Domanda di servizio}}$$

- Ad esempio con riferimento ad un servizio a domanda individuale:

$$\frac{\text{Numero domande accolte}}{\text{Numero domande presentate}}$$



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE DELL'ECONOMIA
E DELL'IMPRESA

Elena Gori

[48]

La misurazione dell'efficacia esterna: gli indicatori qualitativi

- Richiede indicatori qualitativi finalizzati a misurare il livello di gradimento qualitativo da parte dell'utenza e l'utilità sociale prodotta
- Occorrono quindi tecniche di misurazione della customer satisfaction ed un monitoraggio sistematico del livello qualitativo dei servizi
- E' possibile comunque individuare anche degli indicatori di tipo quantitativo:

Numero reclami
Numero pratiche svolte

Tempi medi di attesa
Tipologia di servizio

Domanda espressa
Domanda potenziale



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE DELL'ECONOMIA
E DELL'IMPRESA

Elena Gori

{ 49 }

La misurazione dell'efficacia esterna: gli indicatori qualitativi

- Ed ancora:
 - Grado di soddisfazione della domanda:
 - Grado di copertura della domanda potenziale:
 - Propensione alla richiesta del servizio:

Numero posti offerti
N. domande presentate

Numero posti offerti
Numero utenti potenziali

Numero domande pervenute
Numero utenti potenziali



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE DELL'ECONOMIA
E DELL'IMPRESA

Elena Gori

{ 50 }

La misura della soddisfazione dell'utente → la qualità del servizio

- La qualità può essere definita come l'insieme delle proprietà e delle caratteristiche di un prodotto o servizio che gli conferiscono l'attitudine a soddisfare bisogni espressi o impliciti
- Occorre distinguere tra:
 - Qualità attesa
 - Qualità erogata
 - Qualità percepita



Elena Gori

[51]

Gli aspetti del servizio che influiscono sulla qualità

- La qualità del servizio offerto dipende anche da:
 - Miglioramenti della fornitura del servizio (velocità e riduzione delle attese, comodità e agevolazione del cliente, informazioni chiare e tempestive, trasparenza, personalizzazione del servizio in relazione alle singole esigenze)
 - Innovazioni ed evoluzioni del servizio (aumento delle utenze, attenzione alle fasce deboli, innovazione del servizio)
 - Controlli e conseguenti "correzioni" del servizio (affidabilità, standard qualitativo, velocità nell'eliminazione di disservizi e/o imprevisti, accoglienza delle osservazioni delle utenze)



Elena Gori

[52]

Le tecniche per la misurazione della qualità

- Questionari (posta, mail, internet, totem, ecc.);
- Intervista telefonica o diretta;
- Lettere di reclamo/complimenti;
- Box raccolta suggerimenti

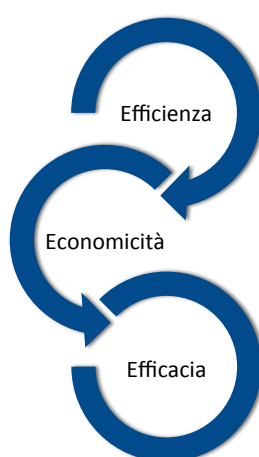


UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE DELL'ECONOMIA
E DELL'IMPRESA

Elena Gori

[53]

Le relazioni tra le 3 "E"



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE DELL'ECONOMIA
E DELL'IMPRESA

Elena Gori

[54]

Le relazioni tra le 3 “E”

- A causa della mancanza della reazione della domanda → Un miglioramento di efficienza e di efficacia non si traduce necessariamente in maggiore economicità;
- Bisogna infatti distinguere tra:
 - recuperi di efficienza che comportano riduzione dei costi con effetti di bilancio positivi
 - recuperi di efficienza che si traducono in un miglioramento della qualità dei servizi ma non in riduzione dei costi
 - recuperi di efficienza che spostano quote di domanda da un ente pubblico all'altro
- N.B. le misure di performance devono essere misurate e valutate distintamente ma comunque sono interdipendenti l'una dall'altra!

Performance e responsabilità dell'organo di governo politico

