Corso di Public Management and Accounting

Laurea magistrale in Accounting e Libera Professione

Esercitazione "A" – La misurazione della performance: il caso del servizio mensa

A.A. 2017/2018

Il CASO servizio mensa

- Tre Comuni gestiscono in economia il servizio mensa per le scuole.

	Comune A	Comune B	Comune C
N. bambini frequentanti	430	130	40
N. domande potenziali	1.000	250	80
N. domande presentate	400	130	50
N. domande programmate	700	110	60
Costo complessivo mensa (€)	350.000	31.200	12.000
Ricavi totali servizio mensa (€)	175.000	7.800	2.000
Costo addetti servizio mensa (€)	65.000	8.000	7.000
N. addetti mensa	15	4	3
N. pasti offerti	8.600	2.600	800
N. pasti programmati	14.000	2.200	1.200
N. potenziale pasti	20.000	5.000	1.600
Mq disponibili	1.400	220	240
N. reclami	9	15	0
N. utenti ritirati	10	1	3
Popolazione comune	25.000	18.000	4.800

I quesiti

1. Con quale tempistica dovrebbero essere monitorati i risultati?
2. Quale set di indicatori può essere utilizzato per valutare il grado di efficienza, di efficacia e la qualità?
3. Quale dei tre comuni raggiunge la performance complessivamente migliore?
4. Quali soluzioni potrebbero consentire di migliorare le performance di ciascun Comune?

1. CON QUALE TEMPISTICA DOVREBBERO ESSERE MONITORATI I RISULTATI?

2. QUALE SET DI INDICATORI PER VALUTARE EFFICIENZA, EFFICACIA E QUALITÀ?

Elena Gori

Indicatori di efficienza complessiva

- Efficienza tecnica (produttività)
- Efficienza gestionale

Elena Gori

Indicatori di efficienza complessiva

- Efficienza tecnica (produttiva):

$$\frac{\text{N. frequentanti}}{\text{Mq disponibili}} \qquad \frac{\text{N. frequentanti}}{\text{N. addetti}}$$

- Efficienza gestionale:

$$\frac{\text{Costo mensa}}{\text{N. frequentanti}} \qquad \frac{\text{Ricavi mensa}}{\text{Costo mensa}}$$

$$\frac{\text{Ricavi-costi}}{\text{N. frequentanti}}$$

Elena Gori

7

Indicatori di efficacia

- Interna o operativa
- Esterna

Elena Gori

8

Indicatori di efficacia

- Interna o operativa:

$$\frac{\text{Pasti offerti}}{\text{Pasti programmati}} \qquad \frac{\text{N. frequentanti}}{\text{N. domande programmate}}$$

- Esterna:

$$\frac{\text{Pasti offerti}}{\text{Domanda potenziale}} \qquad \frac{\text{N. domande accolte}}{\text{N. domande presentate}}$$

Indicatori di qualità

- Qualità:

$$\frac{\text{N. reclami}}{\text{N. pasti offerti}} \qquad \frac{\text{N. utenti ritirati}}{\text{N. utenti}}$$

Indicatori di efficienza complessiva

- Efficienza tecnica (produttiva):

$$\frac{\text{N. frequentanti}}{\text{Mq disponibili}} =$$

Comune A	Comune B	Comune C
0,31	0,59	0,17

$$\frac{\text{N. frequentanti}}{\text{N. addetti}} =$$

Comune A	Comune B	Comune C
28,67	32.,50	13,33

- Efficienza gestionale:

$$\frac{\text{Costo mensa}}{\text{N. frequentanti}} =$$

Comune A	Comune B	Comune C
151,16	61,54	175,00

$$\frac{\text{Ricavi mensa}}{\text{Costo mensa}} =$$

Comune A	Comune B	Comune C
0,50	0,25	0,17

$$\frac{\text{Ricavi -costi}}{\text{N. Frequentanti}}$$

Comune A	Comune B	Comune C
-406,97	-180	-250

Indicatori di efficacia

- Interna o operativa:

$$\frac{\text{Pasti offerti}}{\text{Pasti programmati}} =$$

Comune A	Comune B	Comune C
0,606	1,150	0,558

$$\frac{\text{N. frequentanti}}{\text{N. domande programmate}} =$$

Comune A	Comune B	Comune C
0,614	1,182	0,667

- Esterna:

$$\frac{\text{Pasti offerti}}{\text{Domanda potenziale}} =$$

Comune A	Comune B	Comune C
8,48	10,12	8,37

$$\frac{\text{N. domande accolte}}{\text{N. domande presentate}} =$$

Comune A	Comune B	Comune C
1,08	1,00	0,80

Indicatori di qualità

- Qualità:

$$\frac{\text{N. reclami}}{\text{N. pasti offerti}} =$$

Comune A	Comune B	Comune C
0,001	0,006	0,000

$$\frac{\text{N. utenti ritirati}}{\text{N. utenti}} =$$

Comune A	Comune B	Comune C
0,023	0,008	0,075

13

3. QUALE COMUNE REGISTRA LA MIGLIORE PERFORMANCE?

Elena Gori

14

Gli indicatori

indicatori	Comune A	Comune B	Comune C
N. frequentanti/Mq disp.	0,31	0,59	0,17
N. frequentanti/N. addetti	28,67	32,50	13,33
Costo mensa/N. utenti	151,16	61,54	175,00
Ricavi mensa/costi mensa	0,50	0,25	0,17
Ricavi-costi/N frequentanti	-406,97	-180	-250
Pasti offerti/Pasti program.	0,61	1,15	0,56
N. frequentanti/N. dom. program.	0,61	1,18	0,67
Pasti offerti/Dom. potenz.	8,48	10,12	8,38
N. Domande accolte/N. domande presentate	1,08	1,00	0,80
N. reclami/N. pasti offerti	0,001	0,006	0,000
N. utenti ritirati/N. utenti	0,023	0,008	0,075

4. QUALI SOLUZIONI POTREBBERO MIGLIORARE LE PERFORMANCE DEI COMUNI?

Gli indicatori

indicatori	Comune A	Comune B	Comune C
N. frequentanti/Mq disp.	0,31	0,59	0,17
N. frequentanti/N. addetti	28,67	32,50	13,33
Costo mensa/N. utenti	151,16	61,54	175,00
Ricavi mensa/costi mensa	0,50	0,25	0,17
Ricavi-costi/n. frequentanti	-406,97	-180	-250
Pasti offerti/Pasti program.	0,61	1,15	0,56
N. frequentanti/N. dom. program.	0,61	1,18	0,67
Pasti offerti/Dom. potenz.	8,48	10,12	8,38
N. Domande accolte/N. domande presentate	1,08	1,00	0,80
N. reclami/N. pasti offerti	0,001	0,006	0,000
N. utenti ritirati/N. utenti	0,023	0,008	0,075

Elena Gori

17

Le soluzioni:

- Le soluzioni non sono univoche → modificando efficienza, efficacia e qualità → ripercussioni su performance complessiva
  - Importante definire gli obiettivi strategici che si vogliono raggiungere

Elena Gori

18

Comune "a":

- Aumentare i mq disponibili
- Cercare di comprimere i costi della mensa per "alleggerire" la pressione dei ricavi
- Al tempo stesso si verifica un aspetto opposto: il peso marginale di ogni utente aggrava significativamente il bilancio → attenzione all'aumento degli utenti
- Diminuire il divario tra livello del servizio e livello programmato → campagne di sensibilizzazione + eventuale ulteriore nicchie di utenza
- Indagare le motivazioni collegate ai reclami e ai ritiri

Comune "B":

- Aumentare i mq disponibili e il numero di addetti
- Data la bassa incidenza dei costi si potrebbe pensare di diminuire il livello dei ricavi "alleggerendo" il servizio
- Indagare le motivazioni collegate ai reclami e ai ritiri

Comune "C":

- Le eccellenze qualitative influiscono negativamente sul bilancio dell'ente
- Aumentare gli utenti che fruiscono del servizio
- Alta incidenza dei costi sul servizio → forse margine per incrementare le tariffe
- Diminuire il divario tra livello del servizio e livello programmato → campagne di sensibilizzazione + eventuale ulteriore nicchie di utenza
- Indagare le motivazioni collegate ai ritiri

Elena Gori