

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. 2018/2019



UNIVERSITA'
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISE
DIPARTIMENTO
DI SCIENZE ECONOMICHE
E FINANZIARIE

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



UNIVERSITA'
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISE
DIPARTIMENTO
DI SCIENZE ECONOMICHE
E FINANZIARIE

Elena Gori

{ 2 }




UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO
DI INGENNERIA
E INFORMATICA

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?

Elena Gori

{ 3 }




UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO
DI INGENNERIA
E INFORMATICA

1. CON QUALE TEMPISTICA DOVREBBERO ESSERE MONITORATI I RISULTATI?

Elena Gori

{ 4 }




UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO
DI INGENNERIA
E INFORMATICA

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

Elena Gori

{ 5 }



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO
DI INGENNERIA
E INFORMATICA

Indicatori di efficienza complessiva

- Efficienza tecnica (produttività)
- Efficienza gestionale

Elena Gori

{ 6 }


 UNIVERSITA'
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO
DI SCIENZE ECONOMICHE
E STATISTICHE

Indicatori di efficienza complessiva


- Efficienza tecnica (produttiva):

$\frac{\text{N. frequentanti}}{\text{Mq disponibili}}$	$\frac{\text{N. frequentanti}}{\text{N. addetti}}$
--	--
- Efficienza gestionale:

$\frac{\text{Costo mensa}}{\text{N. frequentanti}}$	$\frac{\text{Ricavi mensa}}{\text{Costo mensa}}$
$\frac{\text{Ricavi-costi}}{\text{N. frequentanti}}$	$\frac{\text{Ricavi-costi}}{\text{Popolazione}}$
$\frac{\text{Costo mensa}}{\text{Pasti offerti}}$	$\frac{\text{Costo addetti}}{\text{N. Addetti}}$

{ 7 }

Elena Gori



 UNIVERSITA'
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO
DI SCIENZE ECONOMICHE
E STATISTICHE

Indicatori di efficacia

- Interna o operativa
- Esterna

{ 8 }

Elena Gori



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO
SCIENTIFICO DI ECONOMIA
E STATISTICA

Indicatori di efficacia

- Interna o operativa:

$\frac{\text{Pasti offerti}}{\text{Pasti programmati}}$	$\frac{\text{N. frequentanti}}{\text{N. domande programmate}}$
---	--
- Esterna:

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

9



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO
SCIENTIFICO DI ECONOMIA
E STATISTICA

Indicatori di qualità

- Qualità:

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

10


 UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO
DI INFORMATICA
E SISTEMI

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


 UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO
DI INFORMATICA
E SISTEMI

Indicatori di efficienza complessiva (segue)

- Efficienza gestionale:

$\frac{\text{Costo mensa}}{\text{N. pasti}} =$	Comune A	Comune B	Comune C
	40,70	12,00	15,00

$\frac{\text{Ricavi - Costi}}{\text{Popolazione}} =$	Comune A	Comune B	Comune C
	- 7,00	- 1,3	- 2,08

$\frac{\text{Costo addetti}}{\text{N. addetti}} =$	Comune A	Comune B	Comune C
	4.333,33	2.000	2.333

12



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
	43%	52%	50%

$\frac{\text{N. frequentanti}}{\text{N. domande presentate}} =$	Comune A	Comune B	Comune C
	1,08	1,00	0,80




Indicatori di efficacia (segue)

- Esterna:

$\frac{\text{Domanda programmata}}{\text{Domanda potenziale}} =$	Comune A	Comune B	Comune C
	70%	44%	75%

$\frac{\text{Pasti offerti}}{\text{N. frequentanti}} =$	Comune A	Comune B	Comune C
	20	20	20


 UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO
SCIENTIFICO DI ECONOMIA
E STATISTICA


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

{ 15 }


 UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE
DISEI
DIPARTIMENTO
SCIENTIFICO DI ECONOMIA
E STATISTICA

3. QUALE COMUNE REGISTRA LA MIGLIORE PERFORMANCE?

{ 16 }

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
Costo mensa/pasti off	40,70	12,00	15,00
Ricavi-costi/popolazione	-7,00	-1,30	-2,08
Costo addetti/n. addetti	4.333	2.000	2.333
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.	43%	52%	50%
N. Domande accolte/N. domande presentate	1,08	1,00	0,80
Domanda programmata/dom.pot.	70%	44%	75%
Pasti off./n. frequentanti	20	20	20
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)

4. QUALI SOLUZIONI POTREBBERO MIGLIORARE LE PERFORMANCE DEI COMUNI?

Elena Gori

(18)

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
Costo mensa/pasti off	40,70	12,00	15,00
Ricavi-costi/popolazione	-7,00	-1,30	-2,08
Costo addetti/n. addetti	4.333	2.000	2.333
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.	43%	52%	50%
N. Domande accolte/N. domande presentate	1,08	1,00	0,80
Domanda programmata/dom.pot.	70%	44%	75%
Pasti off./n. frequentanti	20	20	20
N. reclami/N. pasti offerti	0,001	0,006	0,000
N. utenti ritirati/N. utenti	0,023	0,008	0,075

Elena Gori

(19)

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

(20)

Comune “a”:

- Aumentare i mq disponibili
- Cercare di comprimere i costi della mensa per “alleggerire” la pressione dei ricavi
 - i costi degli addetti sono mediamente molto più alti degli altri comuni, questo incide significativamente sul costo del pasto e, conseguentemente, sulla popolazione in generale
- 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



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

DISEI
DIPARTIMENTO
DI SCIENZE ECONOMICHE
E STATISTICHE

Elena Gori

{ 21 }

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
- Diminuire il divario tra livello del servizio e livello potenziale → campagne di sensibilizzazione + eventuale ulteriore nicchie di utenza
 - il fatto che anche la domanda programmata rispetto alla potenziale sia la più bassa di tutti e tre i comuni forse può indicare anche una “scarsa attenzione/impegno” sul servizio
- Indagare le motivazioni collegate ai reclami e ai ritiri



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

DISEI
DIPARTIMENTO
DI SCIENZE ECONOMICHE
E STATISTICHE

Elena Gori

{ 22 }

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, attenzione comunque perché la domanda programmata è molto vicino alla potenziale, forse c'è difetto di programmazione?
- Indagare le motivazioni collegate ai ritiri

