IL MANAGEMENT

SOMMARIO

1. LA GENESI DEL MANAGEMENT PUBBLICO,
2. L'ASCESA ED IL DECLINO DEL MANGEMENT SCIENTIFICO PUBBLICO;
3. IL NEW PUBLIC MANGEMENT;
4. IL POST NEW PUBBLIC MANAGEMENT;
5. IL PERCORSO MANAGERIALE PUBBLICO;
6. IL PUBBLIC PERFORMANCE MANAGEMENT;
7. GLI INDICATORI DI PERFORMANCE;
8. LA DETERMINAZIONE DELLA PERFORMANCE E LA RESPONSABILITA' DIRIGENZIALE

IL MANAGEMENT

LA GENESI DEL MANAGEMENT PUBBLICO

L'IMPIEGO DI TEORIE, METODI, E TECNICHE MANAGERIALI PER L'INTERPRETAZIONE DOTTRINALE E LA CONCRETA GESTIONE DELLE APT NON E' TIPICA DELLO SCENARIO EUROPEO CONTINENTALE IN CUI HA PREVALSO LA TRADIZIONE GIURIDICA E SOCIO-POLITICA

NEGLI USA INVECE IL MANAGEMENT PUBBLICO AFFONDA LE SUE RADICI E TROVA LE SUE PREMESSE STORICO-CULTURALI NEL MOVIMENTO DI RIFORMA DEL PUBBLICO IMPIEGO CHE PRESE INIZIO A FINIRE DEL XIX SECOLO

IL MANAGEMENT

LA GENESI DEL MANAGEMENT PUBBLICO

C'E' CONSENSO TRA GLI STUDIOSI NELL'INDIVIDUARE I PRODRIMI DELL'APPROCCIO MANAGERIALE ALLO STUDIO ED ALLA CONDUZIONE DELLE APT NEL SAGGIO "THE STUDY OF ADMINISTRATION" SCRITTO DA WOODROW WILSON

WILSON PONE IN EVIDENZA LA NETTA ED IRRINUNCIABILE SEPARAZIONE TRA POLITICA ED AMMINISTRAZIONE INTESA COME ESECUZIONE NEUTRALE ED EFFICIENTE DELLA LEGGE

IL MANAGEMENT

LA GENESI DEL MANAGEMENT PUBBLICO

IL MANAGEMENT PUBBLICO SI PONE IN LINEA CON IL MODELLO ORGANIZZATIVO E CULTURALE-BUROCRATICO DEI PIU' AVANZATI SISTEMI AMMINISTRATIVI EUROPEI CHE, IN SEGUITO, FU IDEALIZZATO E FORMALIZZATO DA MAX WEBER

IL MANAGEMENT

LA GENESI DEL MANAGEMENT PUBBLICO

L'ORGANIZZAZIONE BUROCRATICA IN MAX WEBER

NEL PENSIERO DI MAX WEBER (1864-1920), SOCIOLOGO E FILOSOFO TEDESCO, LA BUROCRAZIA, LEGATA ALL'AFFERMARSI DEL CAPITALISMO INDUSTRIALE, E' L'APPARATO AMMINISTRATIVO TIPICO DEL POTERE LEGALE: L'AUTORITA' DERIVA DALLA LEGGE

IL MANAGEMENT

LA GENESI DEL MANAGEMENT PUBBLICO

L'ORGANIZZAZIONE BUROCRATICA IN MAX WEBER

PER WEBER GLI ELEMENTI CARDINE DEL DISEGNO ORGANIZZATIVO BUROCRATICO POSSONO ESSERE RIASSUNTI NEI SEGUENTI PUNTI:

- OGNI UFFICIO DEVE AVERE UNA BEN DEFINITA SFERA DI COMPETENZE CON COMPITI CHIARAMENTE DISTINTI DA QUELLI DEGLI ALTRI UFFICI, AL FINE DI EVITARE OGNI SOVRAPPOSIZIONE;
- GLI UFFICI SONO ORDINATI GERARCHICAMENTE COSI' COME IL PERSONALE ALL'INTERNO DI OGNI UFFICIO

IL MANAGEMENT

LA GENESI DEL MANAGEMENT PUBBLICO

- L'ESERCIZIO DELL'AUTORITA' E' RISTRETTO AI DOVERI DELL'UFFICIO;
- GLI IMPIEGATI SONO ASSUNTI IN BASE AL MERITO ED ALLA COMPETENZA E SONO LEGATI ALL'ORGANIZZAZIONE DA UN VINCOLO CONTRATTUALE CON SPECIFICI DOVERI DA RISPETTARE E MANSIONI DA SVOLGERE;
- IL SALARIO E' LEGATO ALLA POSIZIONE GERARCHICA;
- L'EFFICIENZA E' IL VALORE GUIDA DELL'ATTIVITA' AMMINISTRATIVA;

IL MANAGEMENT

LA GENESI DEL MANAGEMENT PUBBLICO

- I COMPITI DI CIASCUN IMPIEGATO SONO SVOLTI IN MODO IMPERSONALE E NEUTRALE NEI RIGUARDI DELL'UTENTE;
- L'ATTIVITA' AMMINISTRATIVA SI SVOLGE IN BASE AL RIGOROSO RISPETTO DI REGOLE SCRITTE COGENTI, GENERALI ED ASTRATTE E FRA LORO COERENTI;
- LA FUNZIONE DEL CONTROLLO DEL RISPETTO DELLE REGOLE NELLO SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITA' AMMINISTRATIVE E' AFFIDATA A SPECIFICI UFFICI ED ORGANI E SI RISOLVE SOSTANZIALMENTE IN ATTIVITA' DI TIPO ISPETTIVO

IL MANAGEMENT

L'ASCESA E IL DECLINO DEL MANAGEMENT SCIENTIFICO PUBBLICO

ILLUSTRI AUTORI SVILUPPARONO ED AMPLIARONO I DUE GRANDI
TEMI PROPOSTI DA WILSON:

1. DICOTOMIA TRA POLITICA ED AMMINISTRAZIONE;
2. INDIVIDUAZIONE DI PRINCIPI STABILI DI AMMINISTRAZIONE DA
APPLICARE IN MODO NEUTRO PER ACCRESCERE L'EFFICIENZA
TECNICA DELL'AMMINISTRAZIONE

SI AFFERMA UN VERO E PROPRIO ORIENTAMENTO TEORICO-
PRATICO NOTO COME MANAGEMENT SCIENTIFICO PUBBLICO

IL MANAGEMENT

L'ASCESA E IL DECLINO DEL MANAGEMENT SCIENTIFICO PUBBLICO
IN AMBITO TEORICO SI AFFERMA IL CELEBRE ACRONIMO
POSDCORB

COMPOSTO DALLE INIZIALI DELLE FUNZIONI DEL MANAGEMENT

- PLANNING;
- ORGANIZING;
- STAFFING;
- DIRECTING;
- COORDINATING;
- REPORTING;
- BUDGETING

IL MANAGEMENT

L'ASCESA E IL DECLINO DEL MANAGEMENT SCIENTIFICO PUBBLICO

IN SINTESI GLI ELEMENTI CARATTERIZZANTI IL MANAGEMENT SCIENTIFICO PUBBLICO ERANO:

- LA DICOTOMIA POLITICA-AMMINISTRATIVA QUALE PREMESSA TEORICA INDISCUSSA;
- IL MANAGEMENT PUBBLICO CONFINATO ALL'IMPLEMENTAZIONE NEUTRALE DELLE SCELTE POLITICHE (LEGGI);
- LA CONDOTTA DEL MANAGEMENT PUBBLICO ISPIRATA A PRINCIPI DI AMMINISTRAZIONE CERTI IN QUANTO SCIENTIFICAMENTE DERIVATI E COMPROVATI E NON INFLUENZABILI IN ALCUN MODO DAI POLITICI;

IL MANAGEMENT

L'ASCESA E IL DECLINO DEL MANAGEMENT SCIENTIFICO PUBBLICO

- L'EFFICIENZA COME VALORE – GUIDA DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA (ALTRI PARAMETRI QUALI EFFICACIA E QUALITA' ERANO SCARSAMENTE CONSIDERATI;
- LA SCIENTIFICITA' DEI PRINCIPI DI AMMINISTRAZIONE A GARANZIA DELLA LORO SICURA APPLICABILITA' IN QUALSIASI CONTESTO ORGANIZZATO;
- LE TECNICHE ED I METODI MESSI A PUNTO NELLE IMPRESE INDUSTRIALI (AVVIO DELLA PRODUZIONE DI SERIE CON L'INTRODUZIONE DELLA CATENA DI MONTAGGIO) QUALE MODELLO DA IMITARE;

IL MANAGEMENT

L'ASCESA E IL DECLINO DEL MANAGEMENT SCIENTIFICO PUBBLICO

- GLI ASSETTI ORGANIZZATIVI DICHIARATAMENTE GERARCHICI, NON PARTECIPATIVI E STANDARDIZZAZIONE DELLE MANSIONI, ONDE ASSICURARE LA MIGLIORE RIPARTIZIONE DEL LAVORO E GARANTIRE IL RAGGIUNGIMENTO DEI MASSIMI LIVELLI DI EFFICIENZA TECNICA;
- I METODI DI SELEZIONE E REMUNERAZIONE DEL PERSONALE IMPARZIALI E DISANCORATI DA COOPTAZIONI POLITICHE, AL FINE DI GARANTIRE COMPETENZA, SPECIALIZZAZIONE E NEUTRALITA' DEL PERSONALE AMMINISTRATIVO;

IL MANAGEMENT

L'ASCESA E IL DECLINO DEL MANAGEMENT SCIENTIFICO PUBBLICO

- GLI INCENTIVI MONETARI ALLA FORZA LAVORO LEGATI ALL'INCREMENTO DI PRODUTTIVITA';
- IL CONTROLLO SULLE AZIONI DEI LAVORATORI FAVORITO DALLA DETTAGLIATA E SCRITTA INDIVIDUAZIONE DELLE MANSIONI DI CIASCUNO, AL FINE DI RISPETTARE GLI STANDARD PRODUTTIVI

IL MANAGEMENT SCIENTIFICO PUBBLICO NON RIMASE CONFINATO ALLE ENUNCIAZIONI TEORICHE, MA EBBE VASTISSIMA ECO OPERATIVA NEGLI USA ED IN ALTRI PAESI

IL MANAGEMENT

L'ASCESA E IL DECLINO DEL MANAGEMENT SCIENTIFICO PUBBLICO

LE FORTUNE DEL MANAGEMENT SCIENTIFICO PUBBLICO, DOPO UN PERIODO DI GRANDE SUCCESSO, DECLINARONO PROGRESSIVAMENTE

DIVERSE SONO LE RAGIONI CHE SPIEGANO IL SUPERAMENTO DI QUELLO CHE ERA STATO UN VERO E PROPRIO MOVIMENTO CULTURALE

IL MANAGEMENT

L'ASCESA E IL DECLINO DEL MANAGEMENT SCIENTIFICO PUBBLICO

E' GENERALMENTE RICONOSCIUTO A HERBERT A. SIMON IL RUOLO
DI DEMOLITORE DELLA SCIENTIFICITA' DEI PRINCIPI DI
AMMINISTRAZIONE SUI QUALI ERA FONDATA IL
MANAGEMENT PUBBLICO DI ALLORA

CON IL SUO «THE PROVERBS OF ADMINISTRATION» , APPARSO NEL
1946 SULLA PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW, SIMON
DIMOSTRA LA SOSTANZIALE NON SCIENTIFICITA' DEI PRINCIPI
DI AMMINISTRAZIONE SUGGERITI PER LE APT

IL MANAGEMENT

L'ASCESA E IL DECLINO DEL MANAGEMENT SCIENTIFICO PUBBLICO

IN SOSTANZA SIMON, PREMIO NOBEL PER L'ECONOMIA, RIESCE A SPOGLIARE IL MANAGEMENT PUBBLICO DA MOLTE DELLE FALSE CREDENZE CHE SI ERANO ACCUMULATE NEI PRIMI DECENNI DEL SECOLO XX, RIPORTANDO SU UN PIANO PIU' SQUISITAMENTE TEORICO IL DIBATTITO E FORNENDO A STUDIOSI ED OPERATORI UNA CHIAVE DI LETTURA INNOVATIVA - LA RAZIONALITA' LIMITATA - PER SPIEGARE IL FORMARSI DEI PROCESSI DECISIONALI NELLE ORGANIZZAZIONI ED IN SPECIAL MODO NELL APT

IL MANAGEMENT

L'ASCESA E IL DECLINO DEL MANAGEMENT SCIENTIFICO PUBBLICO

IN PRATICA, IL MANAGEMENT SCIENTIFICO PUBBLICO AVEVA
MINIMIZZATO SIA LA PARTICOLARITA' DEI PROCESSI
ECONOMICI TIPICI DELLE APT, STRUTTURALMENTE DIVERSI DA
QUELLI INDUSTRIALI AI QUALI ESSI FACEVANO RIFERIMENTO,
SIA L'INTRICATO INSIEME DI VALORI CHE LE AP ERANO E SONO
TENUTE A RAPPRESENTARE

D'ALTRONDE, LA POSSIBILITA' DI MANTENERE SEPARATE POLITICA
ED AMMINISTRAZIONE RISULTO', SPESSO, ILLUSORIA

IL MANAGEMENT

L'ASCESA E IL DECLINO DEL MANAGEMENT SCIENTIFICO PUBBLICO

CONTESTO AMBIENTALE: IL NEW DEAL – PROGRAMMA DI RIFORME ECONOMICHE E SOCIALI PROMOSSO DAL PRESIDENTE USA F.D. ROOSEVELT PER AFFRONTARE LA CRISI ECONOMICA DEI PRIMI ANNI '30 E LA CONSEGUENTE DISOCCUPAZIONE CHE NE ERA SCATURITA – AVEVA GIA' PROFONDAMENTE MUTATO NEGLI USA IL RAPPORTO TRA STATO E SOCIETA'

IL RUOLO DELLO STATO NELLA VITA ECONOMICA SI ERA ORMAI PROFONDAMENTE MODIFICATO, LA SPESA PUBBLICA ERA AUMENTATA PROGRESSIVAMENTE CON ASSUNZIONE DI COMPITI DIVERSIFICATI E MOLTEPLICI PER LE AP

IL MANAGEMENT

L'ASCESA E IL DECLINO DEL MANAGEMENT SCIENTIFICO PUBBLICO
CONTESTO AMBIENTALE: LE CRISI ECONOMICHE E LA 2° GUERRA
MONDIALE CONTRIBUIRONO A RAFFORZARE L'IMMAGINE ED
IL RUOLO DELLO STATO E DELLE AZIENDE AD ESSO
SOTTOPOSTE CRESCIUTE PER NUMERO ED IMPORTANZA,
SEMPRE PIU' COME SOSTITUTI DEL MERCATO

L'IMPETUOSA ULTERIORE CRESCITA DELLA SPESA PUBBLICA ED IL
PROGRESSIVO AFFERMARSI, SPECIE IN EUROPA, DI UN NUOVO
MODELLO DI STATO – IL COSIDDETTO WELFARE STATE –
AFFERMO' IL RUOLO PRIMARIO DELLO STATO COME CENTRO
DI DECISIONI POLITICHE, VOLANO DELLO SVILUPPO
ECONOMICO, GARANTE DEL BENESSERE SOCIALE,
RESTITUENDO DI FATTO UN PRIMATO ALLA POLITICA

IL MANAGEMENT

L'ASCESA E IL DECLINO DEL MANAGEMENT SCIENTIFICO PUBBLICO

CON RIFERIMENTO AGLI STUDI CHE HANNO PER OGGETTO IL MANAGEMENT PUBBLICO NEGLI ULTIMI DECENNI E' POSSIBILE INDIVIDUARE DUE ORIENTAMENTI TEORICI PRINCIPALI E TEMPORANEAMENTE SUCCESSIVI:

1. IL NEW PUBLIC MANAGEMENT (NPM);
2. IL POST-NEW PUBLIC MANAGEMENT (PNPM)

IL NPM SI AFFERMA CON L'ASCESA AL POTERE DI DUE DEI PRINCIPALI PROTAGONISTI DELLA STORIA POLITICA DEL XX SECOLO: MARGARETH THATCHER IN GRAN BRETAGNA E RONALD REGAN NEGLI USA

IL MANAGEMENT

L'ASCESA E IL DECLINO DEL MANAGEMENT SCIENTIFICO PUBBLICO

I GOVERNI DEI DUE STATISTI SI CARATTERIZZAVANO PER UN
ORIENTAMENTO POLITICO DI STAMPO NEO-LIBERISTA CHE
POSTULAVA UNA RILEVANTE RIVISITAZIONE DEL RUOLO E DEL
PESO DELLE AP NELL'ECONOMIA E NELLA SOCIETA'

NEI PAESI IN VIA DI SVILUPPO IL NPM E' STATO FORTEMENTE
SOSTENUTO DALLE ISTITUZIONI FINANZIARIE INTERNAZIONALI
– FMI E BANCA MONDIALE -

LA PROFONDA CRISI, PRIMA FINANZIARIA E POI ECONOMICA E
SOCIALE, CHE HA INVESTITO MOLTE NAZIONI DAL 2007 SEGNA
IL DEFINITIVO PASSAGGIO DAL NPM AL PNPM, APPROCCIO
QUEST'ULTIMO CHE CARATTERIZZA MOLTI DEGLI STUDI
CONTEMPORANEI SUL MANAGEMENT PUBBLICO

IL MANAGEMENT

APPROFONDIMENTO

IL MANAGEMENT SCIENTIFICO

FREDERICK W. TAYLOR (1856-1915), INGEGNERE, E' STATO IL PIU' INSIGNE ESPONENTE DEL MANAGEMENT SCIENTIFICO.

PER TAYLOR ED I SUOI SEGUACI LA PRODUZIONE E' UN PROCESSO GENERALE CHE PRESENTA I MEDESIMI PROBLEMI IN OGNI AZIENDA, DALLA PIU' SEMPLICE ALLA PIU' COMPLESSA

PER QUESTO CARATTERE DI RIPETITIVITA' L'ATTIVITA' PRODUTTIVA PUO' ESSERE SCOMPOSTA IN OPERAZIONI SEMPLICI DA STUDIARE CON METODO SCIENTIFICO AL FINE DI INDIVIDUARE SOLUZIONI UNIVOCHE LE QUALI POSSONO ESSERE TRADOTTE NEI COSIDDETTI PRINCIPI SCIENTIFICI DI MANAGEMENT DI GENERALE APPLICAZIONE

IL MANAGEMENT

APPROFONDIMENTO

IL MANAGEMENT SCIENTIFICO

IL MANAGER SCIENTIFICO DEVE STUDIARE IL COMPORTAMENTO DEL LAVORATORE CON LO STESSO METODO CON IL QUALE STUDIA IL FUNZIONAMENTO DI UN MACCHINARIO E DETERMINARE CON UN CRONOMETRAGGIO IL LIMITE DELLE SUE CAPACITA' LAVORATIVE

CIO' CONSENTE AL MANAGER DI CALCOLARE CON PRECISIONE IL COSTO DI CIASCUNA AZIONE, OPERAZIONE, FASE DI LAVORAZIONE E QUINDI DEFINIRE TEMPI, VOLUMI, E COSTI STANDARD DI PRODUZIONIM OTTIMALI

IL MANAGEMENT

APPROFONDIMENTO

IL MANAGEMENT SCIENTIFICO

TAYLOR DIMOSTRA CHE L'APPLICAZIONE DEI SUOI PRINCIPI GENERA UN RISPARMIO DI COSTI, UN AUMENTO DEI VOLUMI PRODUTTIVI ED UN INCREMENTO DI EFFICIENZA

A PARERE DI TAYLOR, IL MAGGIOR PROFITTO GENERATO DALL'APPLICAZIONE DEI PRINCIPI SCIENTIFICI DEL MANAGEMENT DOVREBBE PORTARE ANCHE AD UN AUMENTO DELLA REMUNERAZIONE DEL FATTORE LAVORO, SOPRATTUTTO ATTRAVERSO RICONOSCIMENTI MONETARI CONNESSI ALL'INCREMENTO DELLA PRODUTTIVITA'

IL MANAGEMENT

APPROFONDIMENTO

IL MANAGEMENT SCIENTIFICO

TALE IMPOSTAZIONE FILOSOFICA DELL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AFFASCINO' MOLTISSIMI POLITICI, STUDIOSI ED IMPRENDITORI DELL'EPOCA, TANTO CHE L'ESPRESSIONE TAYLORISMO DIVENTO' POPOLARE IN TUTTO IL MONDO

IL MANAGEMENT

APPROFONDIMENTO

IL MANAGEMENT SCIENTIFICO

IL WELFARE STATE

LA VIRULENZA DELLA RECESSIONE ECONOMICA DEGLI ANNI TRENTA
SPINSE I GOVERNI AD INTERVENIRE DIRETTAMENTE IN CAMPO
ECONOMICO NON PIU' CON L'OBIETTIVO DI APPORTARE
CORRETTIVI VOLTI A MITIGARE GLI ECCESSI DEL LASSEIZ FAIRE
MA CON QUELLO DI FARSI GARANTE DEL SUPERAMENTO
DELLA CRISI

TRA LE FUNZIONI DELLO STATO FU INCLUSA QUELLA DI ASSUMERE
LA SUPERVISIONE DELL'ECONOMIA

IL MANAGEMENT

APPROFONDIMENTO

IL MANAGEMENT SCIENTIFICO

IL WELFARE STATE

NEL FARE CIO' L'ORGANIZZAZIONE STATALE FU COSTRETTA AD AUMENTARE LE PROPRIE DIMENSIONI ED A DOTARSI DEGLI STRUMENTI OPERATIVI INDISPENSABILI A GARANTIRE L'ASSOLVIMENTO DEI NUOVI COMPITI

QUESTO NUOVO MODELLO DI STATO (WELFARE STATE), PUR POTENDOSI RINTRACCIARE LE SUE ORIGINI IN ALCUNI PROVVEDIMENTI NORMATIVI ASSUNTI IN GERMANIA E NEL REGNO UNITO TRA XIX SECOLO E XX SECOLO, SI E' AFFERMATO DEFINITIVAMENTE DOPO LA 2° GUERRA MONDIALE

IL MANAGEMENT

APPROFONDIMENTO

IL MANAGEMENT SCIENTIFICO

IL WELFARE STATE

IN SOSTANZA, IL WELFARE STATE E' UN INSIEME DI INTERVENTI PUBBLICI CONNESSI AL PROCESSO DI MODERNIZZAZIONE I QUALI FORNISCONO PROTEZIONE SOTTO FORMA DI ASSISTENZA, ASSICURAZIONE, E SICUREZZA SOCIALE INTRODUCENDO TRA L'ALTRO SPECIFICI DIRITTI SOCIALI NEL CASO DI EVENTI PRESTABILITI, NONCHE' SPECIFICI DOVERI DI CONTRIBUZIONE FINANZIARIA

IL MANAGEMENT

APPROFONDIMENTO

IL MANAGEMENT SCIENTIFICO

IL WELFARE STATE

CON IL WELFARE STATE E' LA COLLETTIVITA', ATTRAVERSO IL PRELIEVO FISCALE, A FINANZIARE LA MANCANZA DI REDDITO DOVUTA A DECESSO, RITIRO DAL LAVORO, INVALIDITA, MALATTIA O DISOCCUPAZIONE

FAVORIRE LA COESIONE SOCIALE ATTRAVERSO INTERVENTI MIRATI A RIDURRE L'INCERTEZZA INDIVIDUALE ED AUMENTARE LE GARANZIE: QUESTI, IN SINTESI, GLI EFFETTI BENEFICI DEL WELFARE STATE

IL MANAGEMENT

IL NEW PUBLIC MANAGEMENT

PER MOLTI PAESI, COMPRESA L'ITALIA, LA RAGIONE FONDAMENTALE DEL PROCESSO DI RIFORMA MANAGERIALE UNIVERSALMENTE NOTO COME NPM PUO' SPIEGARSI CON LA NECESSITA' INDEROGABILE DI RENDERE LE APT EFFETTIVAMENTE RESPONSABILI PER I RISULTATI OTTENUTI – PERFORMANCE – A SEGUITO DELL'IMPIEGO DELLE RISORSE UMANE, FINANZIARIE E MATERIALI RESE LORO DISPONIBILI

DUE MACRO FENOMENI DI PARI IMPORTANZA E SOSTANZIALMENTE CONCOMITANTI DAL PUNTO DI VISTA TEMPORALE:

IL MANAGEMENT

IL NEW PUBLIC MANAGEMENT

1. NECESSITA' DI CONTENERE SPESA PUBBLICA E DEBITO PUBBLICO, PROBLEMA CHE NELL'UE E' POI DIVENTATO ANCHE UN OBBLIGO DEGLI ACCORDI DI MAASTRICH;
2. RINEGOZIAZIONE DEL PATTO SOCIALE TRA CITTADINI E SISTEMA DELLE APT QUALE PRINCIPALE EFFETTO DELLA PROFONDA INSODDISFAZIONE PER LA QUALITA', E SPESSO PER LA QUANTITA', DEI SERVIZI PUBBLICI RESI IN RAPPORTO AI LORO COSTI E PER LA SCARSA EFFICACIA DELLE POLITICHE PUBBLICHE

IL MANAGEMENT

IL NEW PUBLIC MANAGEMENT

PRIMA DI INTERROGARSI SU COME SVOLGERE EFFICACIEMENTE ED EFFICIENTEMENTE LE PRODUZIONI E LE FUNZIONI AFFIDATE ALLE APT SI E' MOLTO DIBATTUTO SU QUALI PRODUZIONI DOVESSERO AFFIDARSI A QUELLE AZIENDE O RESTITUIRE AI MECCANISMI DI MERCATO

DAL «COME FARE NELLE APT» AL «COSA LE APT AVREBBERO DOVUTO FARE»

IL MANAGEMENT

IL NEW PUBLIC MANAGEMENT

IL PERCORSO DI INNOVAZIONE MANAGERIALE NELLE APT, E CIO' VALE ANCHE PER L'ITALIA, SI E' ARTICOLATO LUNGO TRE ASSI CHE SI POSSONO COSI' SINTETIZZARE:

1. RIFORME DEL SISTEMA ISTITUZIONALE;
2. RIVISITAZIONE DELL'AMBITO DI INTERVENTO PUBBLICO NELLA PRODUZIONE DIRETTA DI BENI E SERVIZI;
3. INTRODUZIONE DI MODELLI ORGANIZZATIVI, GESTIONALI, E DI RILEVAZIONE DI MATRICE AZIENDALE, SPESSO MUTUATI ACriticamente DALL'ESPERIENZA PRIVATA

IL MANAGEMENT

IL NEW PUBLIC MANAGEMENT

1. RIFORME DEL SISTEMA ISTITUZIONALE: TENTATIVO DI OPERARE UN PROGRESSIVO DECENTRAMENTO DELLE FUNZIONI PUBBLICHE TRASFERENDO AGLI ALTRI ENTI TERRITORIALI UNA PARTE DELLE FUNZIONI TRADIZIONALMENTE ATTRIBUITE ALLE AMMINISTRAZIONI CENTRALI DELLO STATO – SUSSIDIARIETA' VERTICALE

L'OBIETTIVO E' STATO QUELLO DI AUMENTARE IL GRADO DI CONSENSO E DI LEGITTIMAZIONE DELLE SCELTE PUBBLICHE ATTRIBUENDO MAGGIORI FUNZIONI ALLE APT DECENTRATE CHE SI TROVANO A PIU' STRETTO CONTATTO CON IL CITTADINO ED OPERANO LADDOVE I BISOGNI SI MANIFESTANO

IL MANAGEMENT

IL NEW PUBLIC MANAGEMENT

2. RIVISITAZIONE DELL'AMBITO DI INTERVENTO PUBBLICO NELLA PRODUZIONE DIRETTA DI BENI E SERVIZI: ATTIENE ALLA RIDEFINIZIONE DELL'INTERVENTO PUBBLICO NELLE FUNZIONI DI REGOLAZIONE ED IN QUELLE DI PRODUZIONE DIRETTA DI BENI E SERVIZI

CIO' DEL TUTTO COERENTE CON IL PRINCIPIO COSTITUZIONALE DELLA SUSSIDIARIETA' ORIZZONTALE (ART. 118, QUARTO COMMA) CHE NON PUO' ESSERE LETTO NEL SENSO DI UNA COLLABORAZIONE SUBORDINATA DI SOGGETTI PRIVATI ALLA REALIZZAZIONE DELLE FINALITA' PUBBLICHE QUANTO

IL MANAGEMENT

IL NEW PUBLIC MANAGEMENT

(SEGUE) PIUTTOSTO COME UNA FORMA DI INTEGRAZIONE CHE CONTEMPLA LA PIENA CAPACITA' E RESPONSABILITA' DI CITTADINI, SINGOLI ED ASSOCIATI, PER LO SVOLGIMENTO DI ATTIVITA' FINALIZZATE A PERSEGUIRE OBIETTIVI NON EGOISTICI MA PUBBLICI, OVVERO DI INTERESSE GENERALE O COLLETTIVO

IL MANAGEMENT

IL NEW PUBLIC MANAGEMENT

3. INTRODUZIONE DI MODELLI ORGANIZZATIVI, GESTIONALI E DI RILEVAZIONE DI MATRICE AZIENDALE, SPESSO MUTUATI ACriticamente dall'esperienza privata

L'obiettivo in questo caso è l'individuazione di soluzioni tecnico-organizzative e di modalità operativo-gestionali in grado di aprire spazi per il miglioramento delle prestazioni al fine di incrementare nelle dimensioni quali-quantitative la capacità di risposta di quelle aziende e, conseguentemente, il livello di soddisfazione dell'utenza singola e collettiva

IL MANAGEMENT

IL NEW PUBLIC MANAGEMENT

TRATTASI DI UNA MAGGIORE MANAGERIALIZZAZIONE DELLE APT,
CON UNA ATTENZIONE SPECIFICA ALLA DIMENSIONE
GESTIONALE ED AL RAPPORTO TRA OBIETTIVI E RISULTATI, MA
ANCHE ALL'OTTIMALE IMPIEGO DELLE NUOVE TECNOLOGIE (E-
GOVERNMENT)

SI PENSI A: INNOVAZIONI INTRODOTTE NEI SISTEMI DI RILEVAZIONE
CONTABILE VOLTE A RILEVARE ANCHE GLI ASPETTI ECONOMICI E
PATRIMONIALI E NON SOLO GLI ASPETTI FINANZIARI E
MONETARI; IL RAFFORZAMENTO DEL CONTROLLO INTERNO;
L'AMPLIAMENTO DEI CONTENUTI DELLA RENDICONTAZIONE
CONTABILE ED EXTRA CONTABILE

IL MANAGEMENT

IL NEW PUBLIC MANAGEMENT

(SEGUE) L'AMPIO RICORSO AGLI INDICATORI DI PERFORMANCE, L'INTRODUZIONE PER L'ALTA DIRIGENZA DI FORME DI RETRIBUZIONE VARIABILE LEGATA AI RISULTATI (PERFORMANCE RELATED PAYMENT), L'INTRODUZIONE DEI BILANCI DI PREVISIONE MIRATE A RESPONSABILIZZARE POLITICA E DIRIGENZA NON PIU' SULL'INPUT MA SULL'OUTPUT E SUL OUTCOME (IMPATTO DELLE POLITICHE E DEI PROGRAMMI); L'INTRODUZIONE DELLA FIGURA DEL DIRETTORE GENERALE PER LE APT LOCALI

PER LA REALTA' ITALIANA E' STATA DETERMINANTE LA RIFORMA DELLA DIRIGENZA PUBBLICA AVVENUTA NEGLI ANNI '90

IL MANAGEMENT

IL NEW PUBLIC MANAGEMENT

IL PRINCIPIO FONDAMENTALE DI TUTTE QUESTE RIFORME E' CHE LE
FUNZIONI DI INDIRIZZO E DI CONTROLLO POLITICO-
AMMINISTRATIVO SPETTINO AGLI ORGANI DI GOVERNO
MENTRE LA GESTIONE E LA CONSEGUENTE RESPONSABILITA'
PER I RISULTATI SONO ATTRIBUITI AI DIRIGENTI

IL MANAGEMENT

IL NEW PUBLIC MANAGEMENT

APPROFONDIMENTO

LA PRIVATIZZAZIONE

PRIVATIZZARE UNA AZIENDA PUBBLICA E' UNA ESPRESSIONE CHE
PUO' ASSUMERE DIVERSI SIGNIFICATI

LA PRIVATIZZAZIONE PUO' LIMITARSI AD IMPORTARE NELL'AZIENDA
PUBBLICA LOGICHE, METODOLOGIE, TECNICHE IMPORTATE DAL
MONDO DELLE AZIENDE PRIVATE: IN QUESTO CASO NON
CAMBIA LA NATURA GIURIDICA DELL'AZIENDA PUBBLICA

IL MANAGEMENT

IL NEW PUBLIC MANAGEMENT

APPROFONDIMENTO

LA PRIVATIZZAZIONE

SI PARLA DI PRIVATIZZAZIONE FORMALE QUANDO CAMBIA LA NATURA GIURIDICA DELL'AZIENDA: IL FENOMENO NON INTERESSA TANTO LE APT MA LE AZIENDE CONTROLLATE DALLE APT: AD ESEMPIO TRASFORMAZIONE DELLE AZIENDE MUNICIPALIZZATE DEL GAS E DELL'ELETTRICITA' IN SRL O SPA

IL MANAGEMENT

IL NEW PUBLIC MANAGEMENT

APPROFONDIMENTO

LA PRIVATIZZAZIONE

ALTRA FORMA DI PRIVATIZZAZIONE E' LA PRIVATIZZAZIONE
SOSTANZIALE, CHE DI NUOVO PUO' INTERESSARE LE AZIENDE
CONTROLLATE DALLE APT

IN QUESTO CASO CAMBIA IL SOGGETTO ECONOMICO DELLE AZIENDE
FINO AD ORA CONTROLLATE DALL'APT: L'APT VENDE
COMPLETAMENTE O CEDE IL CONTROLLO DELL'AZIENDA AD UN
SOGGETTO GIURIDICO PRIVATO PERCHE' RITIENE CHE IL
SERVIZIO OFFERTO DALL'AZIENDA NON ABBIA PIU' VALENZA DI
INTERESSE PUBBLICO

IL MANAGEMENT

IL POST NEW PUBLIC MANAGEMENT

IL SUPERAMENTO DEL NPM SI E' CONCRETIZZATO
NELL'ORGANIZZARE LA PRODUZIONE E L'EROGAZIONE DI
PUBBLICI SERVIZI PUNTANDO AD UNA MAGGIORE
SPECIALIZZAZIONE SIA TECNICO-PRODUTTIVA CHE FUNZIONALE

CIO' HA COMPORTATO:

1. DISARTICOLAZIONE ORGANIZZATIVA DELLE APT;
2. ESTERNALIZZAZIONE SPINTA CON CREAZIONE DI NUOVE AZIENDE PUBBLICHE O MAGGIOR RICORSO AD AZIENDE PRIVATE

IL MANAGEMENT

IL POST NEW PUBLIC MANAGEMENT

LA FRAMMENTAZIONE DELL'OFFERTA DEI SERVIZI PUBBLICI ED IL PROLIFERARE DEI CENTRI DI SPESA E DI RESPONSABILITA' HANNO GENERATO TRE FENOMENI:

1. INDEBOLIMENTO DEI MECCANISMI DI COORDINAMENTO E DI COMANDO ED INDEBOLIMENTO DEL POTERE DECISIONALE;
2. AUMENTO DELLA DISTANZA TRA CITTADINI E AP;
3. MINOR CONTROLLO DELLA SPESA PUBBLICA E DEL DEBITO PUBBLICO A SEGUITO DEL MOLTIPLICARSI DEI CENTRI DI DECISIONE E DI SPESA

TALE SITUAZIONE E' EMERSA IN MODO DRAMMATICO CON LA CRISI FINANZIARIA ED ECONOMICA INIZIATA NEL 2007

IL MANAGEMENT

IL POST NEW PUBLIC MANAGEMENT

IL PNPM SI AFFERMA PER RIMEDIARE AGLI EFFETTI NEGATIVI PIU' EVIDENTI DEL NPM, SENZA TUTTAVIA ANNULARNE COMPLETAMENTE LA COSTRUZIONE TEORICA-PRATICA

IN SINTESI: IL PNPM INTENDE CERCARE SOLUZIONI CAPACI DI ATTENUARE LA PERDITA DI CONTROLLO E LA FRAMMENTAZIONE DELLA PRODUZIONE ED EROGAZIONE DEI SERVIZI PUBBLICI

IL MANAGEMENT

IL POST NEW PUBLIC MANAGEMENT

IL PNPM VIENE DECLINATO ESSENZIALMENTE CON DUE APPROCCI PRINCIPALI:

1. GRIP BACK: SI BASA SULLA RI-CENTRALIZZAZIONE DELLE PIU' IMPORTANTI FUNZIONI MANAGERIALI PUBBLICHE

E' L'APPROCCIO SPERIMENTATO IN ALCUNI PAESI EUROPEI, NON ANGLOSASSONI, E NEI PAESI DELL'AMERICA LATINA

LO STILE ADOTTATO E' DEL TIPO TOP/DOWN CON CHIARA CONNOTAZIONE GERARCHICA

IL MANAGEMENT

IL POST NEW PUBLIC MANAGEMENT

2. JOINED-UP GOVERNMENT: MIRA A MIGLIORARE IL COORDINAMENTO DELLE VARIE COMPONENTI DEL SETTORE PUBBLICO, SENZA RIMUOVERNE TUTTAVIA I CONFINI DELLE ORGANIZZAZIONI CHE NE FANNO PARTE

INTENDE RAFFORZARE IL COORDINAMENTO VERTICALE ED ORIZZONTALE

SPERIMENTATO NEL REGNO UNITO DAL PRIMO MINISTRO TONY BLAIR

IL MANAGEMENT

IL PROCESSO MANAGERIALE PUBBLICO

PER LE FUNZIONI DI INDIRIZZO E DI CONTROLLO POLITICO-AMMINISTRATIVO CHE LA LEGGE ATTRIBUISCE AGLI ORGANI POLITICI DI GOVERNO, QUESTI SONO RICOMPRESI NEL CONCETTO DI MANAGEMENT PUBBLICO AL PARI DELLA DIRIGENZA

LA CONTINUITA' TRA COMPITI E FUNZIONI DEGLI ORGANI POLITICI, DEI DIRIGENTI E DELL'ALTRO PERSONALE DELLE APT E' FONDAMENTALE PER IL BUON FUNZIONAMENTO DELLE AP

IL MANAGEMENT PUBBLICO DEVE ESSERE UNITARIO, INTERORGANIZZATIVO E INTRAORGANIZZATIVO

IL MANAGEMENT

IL PUBLIC PERFORMANCE MANAGEMENT

IL MANAGEMENT PUBBLICO IMPLICA E PRESUPPONE LA
RESPONSABILITA' PER I RISULTATI

PERFORMANCE E MANAGEMENT PUBBLICO SONO CONCETTI
STRETTAMENTE LEGATI

LA PERFORMANCE E' LA MISURA DELL'EFFETTO CONSEGUENTE ALLO
SVOLGIMENTO DI UNA ATTIVITA' FINALIZZATA AL
CONSEGUIMENTO DI UNO SPECIFICO OBIETTIVO

IL MANAGEMENT

IL PUBLIC PERFORMANCE MANAGEMENT

RICADE SU OGNI APT L'OBBLIGO DI INNESTARE LE LOGICHE DEL PUBLIC MANAGEMENT PERFORMANCE, ADOTTANDO LE SOLUZIONI ORGANIZZATIVE, GESTIONALI, DI RILEVAZIONE E CONTROLLO PIU' IDONEE PER LA MISURA DELLE PERFORMANCE DELLE PROPRIE ATTIVITA'

IL MANAGEMENT

GLI INDICATORI DI PERFORMANCE

LE PERFORMANCE SONO MISURATE E RAPPRESENTATE ATTRAVERSO
DEGLI INDICATORI

DIVERSE LE LORO FINALITA':

1. GUIDARE I COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI;
2. INDIVIDUARE TEMPESTIVAMENTE LE CRITICITA';
3. EFFETTUARE L'ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI (GAP ANALYSIS);
4. PERMETTERE I CONFRONTI SPAZIO-TEMPORALI (LOGICA DEL BENCHMARKING DOVE NON CONTA IL VALORE ASSOLUTO, BENSÌ IL VALORE RELATIVO);

IL MANAGEMENT

GLI INDICATORI DI PERFORMANCE

5. ESPRIMERE I RISULTATI ECONOMICI DELLE APT CHE VA OLTRE IL DATO DI CONTO ECONOMICO;
6. SVOLGERE ATTIVITA' DI COMUNICAZIONE ESTERNA ED INTERNA

ATTRAVERSO LA PERFORMANCE PASSA NON SOLO LA RESPONSABILIZZAZIONE DEI DIVERSI ATTORI DEL SISTEMA MA ANCHE IL MONITORAGGIO TEMPESTIVO DELLE SITUAZIONI DI DIFFICOLTA' CHE POTREBBERO COMPROMETTERE IL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO

IL MANAGEMENT

GLI INDICATORI DI PERFORMANCE

LA VALENZA DI UNA MISURA DI PERFORMANCE E' SEMPRE SEGNALETICA: FORNISCE UN VALORE CHE DEVE ESSERE INTERPRETATO, INTEGRATO CON ALTRI VALORI DI PERFORMANCE, VALUTATO IN PROSPETTIVA DINAMICA CON RIFERIMENTO AD UN DETERMINATO ARCO TEMPORALE

UNA MISURA DI PERFORMANCE DEVE ESSERE CALCOLATA, CORRELATA E COMPARATA: DA' UN SEGNALE RELATIVO DELL'ANDAMENTO DEL FENOMENO INDAGATO ED OSSERVATO

IL MANAGEMENT

LA DETERMINAZIONE DELLA PERFORMANCE E LA RESPONSABILITA'
DIRIGENZIALE

E' POSSIBILE INDIVIDUARE 4 DIMENSIONI NELL'ARTICOLAZIONE
DELLA PERFORMANCE DIRIGENZIALE:

1. ECONOMICITA' (ECONOMICITA' NELL'ACQUISIZIONE DEI FATTORI);
2. EFFICIENZA;
3. EFFICACIA;
4. QUALITA'

LA RILEVAZIONE DELLA PERFORMANCE DIRIGENZIALE RICHIEDE
L'ELABORAZIONE DI UN SISTEMA INFORMATIVO AD HOC
IDONEO A MISURARE I RISULTATI DELLA GESTIONE, NELLE
DIVERSE ARTICOLAZIONI DELLA GESTIONE

IL MANAGEMENT

LA DETERMINAZIONE DELLA PERFORMANCE E LA RESPONSABILITA' DIRIGENZIALE

ALCUNE DEFINIZIONI:

EFFICIENZA: PER OGNI UNITA' DI INPUT UTILIZZATO QUANTO OUTPUT STIAMO CONSEGUENDO (PIU' OUTPUT A PARITA' DI INPUT; LO STESSO OUTPUT RIDUCENDO L'INPUT) (STIAMO FACENDO LE COSE NEL MODO PIU' CONVENIENTE???)

EFFICACIA: LE AZIONI CHE STIAMO METTENDO IN PIEDI CI PERMETTONO DI RAGGIUNGERE L'OBIETTIVO PREFISSATO (STIAMO RIUSCENDO A FARE CIO' CHE CI ERAVAMO PREPOSTI???)

IL MANAGEMENT

LA DETERMINAZIONE DELLA PERFORMANCE E LA RESPONSABILITA'
DIRIGENZIALE

ALCUNE DEFINIZIONI:

INPUT: RISORSE, FATTORI PRODUTTIVI, IMPIEGATI NEL PROCESSO
PRODUTTIVO;

OUTPUT: QUANTITA' DI BENI E SERVIZI PRODOTTI, OVVERO IL
RISULTATO DEL PROCESSO PRODUTTIVO;

OUTCOME: IMPATTO, OVVERO EFFETTO, POSITIVO O NEGATIVO,
PRODOTTO ALL'ESTERNO DALL'APT COME CONSEGUENZA DELLA
PRODUZIONE PUBBLICA

IL MANAGEMENT

LA DETERMINAZIONE DELLA PERFORMANCE E LA RESPONSABILITA' DIRIGENZIALE

LE DIVERSE DIMENSIONE DELLA PERFORMANCE – ECONOMICITA', EFFICIENZA, EFFICACIA, QUALITA' - VANNO MISURATE E VALUTATE IN RELAZIONE A DISTINTI MOMENTI DEL PROCESSO DI PRODUZIONE ED APPRESTAMENTO DEL SERVIZIO PUBBLICO

IL MANAGEMENT

LA DETERMINAZIONE DELLA PERFORMANCE E LA RESPONSABILITA'
DIRIGENZIALE

L'ECONOMICITA' NELL'ACQUISIZIONE DEI FATTORI PRODUTTIVI

QUANDO SI CONSIDERA L'ECONOMICITA' NELL'ACQUISIZIONE DEI
FATTORI PRODUTTIVI LA PERFORMANCE HA PER OGGETTO
ESCLUSIVAMENTE L'INPUT

CONCERNE LA MINIMIZZAZIONE DEL COSTO DI ACQUISIZIONE DEI
FATTORI PRODUTTIVI TENENDO CONTO DI UNA SOGLIA MINIMA
DI QUALITA' DA DETERMINARE IN FUNZIONE DELLA
DESTINAZIONE ECONOMICA DEL BENE O DEL SERVIZIO
ACQUISTATO

IL MANAGEMENT

LA DETERMINAZIONE DELLA PERFORMANCE E LA RESPONSABILITA'
DIRIGENZIALE

L'ECONOMICITA' NELL'ACQUISIZIONE DEI FATTORI PRODUTTIVI

SI TRATTA DI REALIZZARE IL MINOR BINOMIO COSTO/QUALITA'

E' INDUBBIO CHE LA QUALITA' DEGLI INPUT ACQUISITI INFLUENZI
SIGNIFICATIVAMENTE SIA L'EFFICIENZA CHE L'EFFICACIA
DELL'INTERO PROCESSO PRODUTTIVO DI EROGAZIONE DEL
BENE/SERVIZIO PUBBLICO

IL MANAGEMENT

LA DETERMINAZIONE DELLA PERFORMANCE E LA RESPONSABILITA'
DIRIGENZIALE

L'EFFICIENZA NELL'USO DEI FATTORI PRODUTTIVI

L'EFFICIENZA CONSISTE NELL'ATTITUDINE A TRASFORMARE L'INPUT
IN OUTPUT E PUO' ESSERE MISURATA DA UNO DEI SEGUENTI
RAPPORTI:

1) $\text{EFFICIENZA} = \text{INPUT}/\text{OUTPUT};$

2) $\text{EFFICIENZA} = \text{OUTPUT}/\text{INPUT}$

IL MANAGEMENT

LA DETERMINAZIONE DELLA PERFORMANCE E LA RESPONSABILITA'
DIRIGENZIALE

L'EFFICIENZA NELL'USO DEI FATTORI PRODUTTIVI

IL RAPPORTO 1) INDICA LA MINIMIZZAZIONE DELLE RISORSE
UTILIZZATE PER OTTENERE UN CERTO OUTPUT;

IL RAPPORTO 2) INDICA LA MASSIMIZZAZIONE DELL'OUTPUT DATO
UN CERTO AMMONTARE DI RISORSE DISPONIBILI: TRATTASI DI
UN INDICATORE DI PRODUTTIVITA'

IL MANAGEMENT

LA DETERMINAZIONE DELLA PERFORMANCE E LA RESPONSABILITA'
DIRIGENZIALE

L'EFFICIENZA NELL'USO DEI FATTORI PRODUTTIVI

SUPPONIAMO LA SEGUENTE SITUAZIONE DI PARTENZA PER CUI:

$$\text{EFFICIENZA} = \text{INPUT/OUTPUT} = 50/5 = 10$$

ANALIZZIAMO LE RAGIONI PER LE QUALI TRASCORSO UN CERTO
PERIODO DI TEMPO PUO' VERIFICARSI UNA DIMINUZIONE DI
EFFICIENZA

IL MANAGEMENT

LA DETERMINAZIONE DELLA PERFORMANCE E LA RESPONSABILITA' DIRIGENZIALE

L'EFFICIENZA NELL'USO DEI FATTORI PRODUTTIVI

UTILIZZIAMO UN MAGGIOR INPUT PER:

1. OTTENERE UN MINOR OUTPUT $X = 80/4 = 20$
2. UNO STESSO OUTPUT $Y = 80/5 = 16$
3. UN OUTPUT MAGGIORE MA CHE AUMENTA MENO CHE PROPORZIONALMENTE RISPETTO ALL'INPUT $Z = 80/6 = 13,3$

IL CALO DI EFFICIENZA ESISTE IN TUTTI E TRE I CASI MA IL CASO Z E'
MENO GRAVE DEI CASI X E Y

IL MANAGEMENT

LA DETERMINAZIONE DELLA PERFORMANCE E LA RESPONSABILITA'
DIRIGENZIALE

L'EFFICIENZA NELL'USO DEI FATTORI PRODUTTIVI

UTILIZZIAMO UNO STESSO QUANTITATIVO DI INPUT PER OTTENERE
UN MINOR OUTPUT $W = 50/4 = 12,5$

UTILIZZIAMO UN MINOR INPUT PER OTTENERE UN MINOR OUTPUT
MA CHE DECRESCE MENO CHE PROPORZIONALMENTE DELLA
DIMINUZIONE DELL'INPUT $M = 45/4 = 11,25$

IL MANAGEMENT

LA DETERMINAZIONE DELLA PERFORMANCE E LA RESPONSABILITA' DIRIGENZIALE

L'EFFICIENZA NELL'USO DEI FATTORI PRODUTTIVI

ESEMPI DI INCREMENTO DI EFFICIENZA

SITUAZIONE DI PARTENZA $X = 50/5 = 10$

$$30/6 = 5; 30/5 = 6; 30/4 = 7,5$$

$$50/6 = 8,3$$

$$55/6 = 9,16$$

IL MANAGEMENT

LA DETERMINAZIONE DELLA PERFORMANCE E LA RESPONSABILITA'
DIRIGENZIALE

L'EFFICIENZA NELL'USO DEI FATTORI PRODUTTIVI

TRE SONO LE PRINCIPALI CAUTELE DA OSSERVARE PRIMA DI
ESPRIMERE UN PARERE DI EFFICIENZA CONSEGUITO:

1. L'EFFICIENZA E' RIFERITA SOLTANTO ALLA QUANTITA'
COMPLESSIVA DEL BISOGNO DA SODDISFARE SENZA
CONSIDERARE LE PECULIARITA' DI CHI ESPRIME QUEL BISOGNO
E DEI CARATTERI QUALITATIVI DEL BISOGNO STESSO;

IL MANAGEMENT

LA DETERMINAZIONE DELLA PERFORMANCE E LA RESPONSABILITA'
DIRIGENZIALE

L'EFFICIENZA NELL'USO DEI FATTORI PRODUTTIVI

2. MOLTE PRODUZIONI DELLE APT HANNO EFFETTI SIGNIFICATIVI IN
TERMINI DI OUTPUT SOLTANTO NEL MEDIO-LUNGO TERMINE;

3. NON SEMPRE GLI OUTPUT PRODOTTI SONO DELLA STESSA
QUALITA' E QUINDI DEL TUTTO OMOGENEI E SOMMABILI TRA
LORO

UN CONTENIMENTO DEL COSTO UNITARIO DEL PRODOTTO CHE SI
TRADUCA IN UNA RIDUZIONE DELLA QUALITA' DEL PRODOTTO
NON PUO' ESSERE CONSIDERATO UN VERO E PROPRIO
INCREMENTO DI EFFICIENZA

IL MANAGEMENT

LA DETERMINAZIONE DELLA PERFORMANCE E LA RESPONSABILITA'
DIRIGENZIALE

L'EFFICIENZA NELL'USO DEI FATTORI PRODUTTIVI

PER VALUTARE IL GRADO DI EFFICIENZA E' SEMPRE NECESSARIO
EFFETTUARE UNA COMPARAZIONE

IL TERMINE DI CONFRONTO PUO' ESSERE:

1. UN VALORE PROGRAMMATO ASSEGNATO COME OBIETTIVO AD UN DIRIGENTE;
2. UNO STANDARD TECNICO, ANCHE PREVISTO DA NORME;
3. UN DATO PASSATO RIFERITO AL MEDESIMO SERVIZIO;
4. IL RISULTATO CONSEGUITO DA UN'ALTRA AZIENDA

IL MANAGEMENT

LA DETERMINAZIONE DELLA PERFORMANCE E LA RESPONSABILITA'
DIRIGENZIALE

L'EFFICIENZA NELL'USO DEI FATTORI PRODUTTIVI

OVVIAMENTE IL PRESUPPOSTO DI OGNI CONFRONTO E'
L'OMOGENEITA' DEI FENOMENI COMPARATI

PIU' FACILE PORRE IN ESSERE UNA COMPARAZIONE INTERNA CHE
UNA ESTERNA

SPESSO LE COMPARAZIONI CON ALTRE APT SI LIMITANO ALLE SOLE
INFORMAZIONI DI NATURA FINANZIARIA

IL MANAGEMENT

LA DETERMINAZIONE DELLA PERFORMANCE E LA RESPONSABILITA' DIRIGENZIALE

L'EFFICIENZA NELL'USO DEI FATTORI PRODUTTIVI ESEMPIO

	t0	t1
INPUT	1.000	1.100
OUTPUT	300	300

	t0	t1
EFFICIENZA	$1.000/300 = 3,33$	$1.100/300 = 3,66$

IL MANAGEMENT

LA DETERMINAZIONE DELLA PERFORMANCE E LA RESPONSABILITA' DIRIGENZIALE

L'EFFICIENZA NELL'USO DEI FATTORI PRODUTTIVI ESEMPIO

	t0		t1	
	Classe F	Classe D	Classe F	Classe D
INPUT	400	600	300	800
OUTPUT	200	100	160	140

IL MANAGEMENT

LA DETERMINAZIONE DELLA PERFORMANCE E LA RESPONSABILITA'
DIRIGENZIALE

L'EFFICACIA OPERATIVA

UNA ATTIVITA' E' EFFICACE QUANDO L'UTILIZZO DELL'INPUT
PERMETTE IL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI
PROGRAMMATI

LA PRODUZIONE PUBBLICA E' EFFICACE SE CONSENTE DI SODDISFARE
LA DOMANDA INDIVIDUALE E SOCIALE DI SERVIZI, PROGRAMMI
E POLITICHE PUBBLICHE

IL MANAGEMENT

LA DETERMINAZIONE DELLA PERFORMANCE E LA RESPONSABILITA'
DIRIGENZIALE

L'EFFICACIA OPERATIVA

LA PRESENZA DI OBIETTIVI DI LIVELLO DIVERSO PORTA
ALL'INDIVIDUAZIONE DI NOZIONI DI EFFICACIA DIFFERENZIATE

POSSIAMO DISTINGUERE:

1. **EFFICACIA OPERATIVA** RELATIVA AGLI OBIETTIVI OPERATIVI, LA RESPONSABILITA' DEI QUALI E' ASSEGNATA AL DIRIGENTE;
2. **EFFICACIA GLOBALE** (SOCIALE) CONNESSA AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI, LA RESPONSABILITA' DEI QUALI E' DELL'ORGANO DI GOVERNO POLITICO

IL MANAGEMENT

LA DETERMINAZIONE DELLA PERFORMANCE E LA RESPONSABILITA'
DIRIGENZIALE

L'EFFICACIA OPERATIVA

PER DETERMINARE L'EFFICACIA OPERATIVA, LA MISURAZIONE E LA
VALUTAZIONE SI ORIENTANO PREVALENTAMENTE:

- ALLE ATTIVITA' SVOLTE NELL'AMMINISTRAZIONE A FAVORE DI UN
UTENTE INTERNO O ESTERNO;
 - HANNO UN ARCO TEMPORALE DI RIFERIMENTO BREVE;
 - SI CONCENTRANO SU MISURAZIONI E CORRELAZIONI DI INPUT,
OUTPUT E DI QUALITA'

INDAGINI DI QUESTO TIPO UTILIZZANO TECNICHE DI CONTROLLO DI
GESTIONE

IL MANAGEMENT

LA DETERMINAZIONE DELLA PERFORMANCE E LA RESPONSABILITA' DIRIGENZIALE L'EFFICACIA OPERATIVA

E' POSSIBILE DISTINGUERE L'EFFICACIA OPERATIVA IN TRE SUB-
DIMENSIONI:

1. MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA;
2. ATTITUDINE A SODDISFARE LA DOMANDA POTENZIALE ED
ESPRESSA;
3. ANALISI DEL GRADIMENTO QUALITATIVO PERCEPITO ED
ESPRESSO DALL'UTENZA

IL MANAGEMENT

LA DETERMINAZIONE DELLA PERFORMANCE E LA RESPONSABILITA' DIRIGENZIALE L'EFFICACIA OPERATIVA

TRE LIVELLI DI MISURAZIONE:

1. RAPPORTO TRA I RISULTATI CONSEGUITI ED OBIETTIVI PROGRAMMATI;
2. INDICATORI RELATIVI ALLA DOMANDA;
3. INDICATORI DEL LIVELLO DI SODDISFAZIONE DELL'UTENZA

IL MANAGEMENT

LA DETERMINAZIONE DELLA PERFORMANCE E LA RESPONSABILITA'
DELL'ORGANO DI GOVERNO POLITICO

L'ORGANO POLITICO E' RESPONSABILE PER IL CONSEGUIMENTO
DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI DELL'APT, OVVERO DELL'EFFICACIA
GLOBALE

L'ORGANO POLITICO NE RISPONDE AL SOGGETTO POLITICO CHE E'
LA COLLETTIVITA'

PER MISURARE L'EFFICACIA GLOBALE E' NECESSARIO STIMARE
L'IMPATTO PRODOTTO ALL'ESTERNO DELL'APT COME EFFETTO
DI SVOLGIMENTO DI UN PROGRAMMA O DI UNA POLITICA
PUBBLICA

IL MANAGEMENT

LA DETERMINAZIONE DELLA PERFORMANCE E LA RESPONSABILITA' DELL'ORGANO DI GOVERNO POLITICO

LA VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA GLOBALE:

- DEVE NECESSARIAMENTE SPINGERSI OLTRE I CONFINI DELL'APT;
- HA UN ARCO TEMPORALE DI RIFERIMENTO DI MEDIO –LUNGO PERIODO;
- RICHIEDE DI PRENDERE IN CONSIDERAZIONE ANCHE FENOMENI CHE NON RICADONO DIRETTAMENTE NELLA SFERA DI INFLUENZA DELL'APT

LE TECNICHE DI CONTROLLO DI GESTIONE NON SI PRESTANO ALLA
VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELL'EFFICACIA GLOBALE

IL MANAGEMENT

LA DETERMINAZIONE DELLA PERFORMANCE E LA RESPONSABILITA'
DELL'ORGANO DI GOVERNO POLITICO

PER VALUTARE L'EFFICACIA GLOBALE SI FA RICORSO A METODI
QUANTITATIVI ED A METODI QUALITATIVI

I METODI QUANTITATIVI SONO ANALISI DI INDAGINE STATISTICA

I METODI QUALITATIVI SONO LE OSSERVAZIONI E LE INTERVISTE

IL MANAGEMENT

LA DETERMINAZIONE DELLA PERFORMANCE E LA RESPONSABILITA' DELL'ORGANO DI GOVERNO POLITICO

I METODI QUANTITATIVI RICHIEDONO CHE SI COMPIA LA
QUANTIFICAZIONE DELLA SITUAZIONE CONTROFFATUALE,
OVVERO DI QUELLA SITUAZIONE CHE SI SAREBBE
IPOTETICAMENTE DETERMINATA SE IL PROGRAMMA NON
FOSSE STATO REALIZZATO