

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «IL MANAGEMENT»



LA GENESI DEL MANAGEMENT PUBBLICO

**C'E' CONSENSO TRA GLI STUDIOSI NELL'INDIVIDUARE I
PRODROMI 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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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;**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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;**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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;**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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;**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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;**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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
FONDATO 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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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 SULL'AMMINISTRAZIONE

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «IL MANAGEMENT»



IL NEW PUBLIC MANAGEMENT

PER MOLTO 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:

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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»**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «IL MANAGEMENT»



IL NEW PUBLIC MANAGEMENT

- 2. (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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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 E' L'INDIVIDUAZIONE DI SOLUZIONI TECNICO-ORGANIZZATIVE E DI MODALITA' OPERATIVO-GESTIONALI IN GRADO DI APRIRE SPAZI PER IL MIGLIORAMENTO DELLE PRESTAZIONI AL FINE DI INCREMENTARE NELLE DIMENSIONI QUALI-QUANTITATIVE LA CAPACITA' DI RISPOSTA DI QUELLE AZIENDE E, CONSEGUENTEMENTE, IL LIVELLO DI SODDISFAZIONE DELL'UTENZA SINGOLA E COLLETTIVA

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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 AP E' FONDAMENTALE PER IL BUON FUNZIONAMENTO DELLE AP

IL MANAGEMENT PUBBLICO DEVE ESSERE UNITARIO, INTERORGANIZZATIVO E INTRAORGANIZZATIVO

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «IL MANAGEMENT»



IL PROCESSO MANAGERIALE PUBBLICO

**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
CONSEQUENTE ALLO SVOLGIMENTO DI UNA ATTIVITA'
FINALIZZATA AL CONSEGUIMENTO DI UNO SPECIFICO
OBIETTIVO**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «IL MANAGEMENT»



IL PROCESSO MANAGERIALE PUBBLICO

**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'**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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);**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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???)

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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) EFFICIENZA = INPUT/OUTPUT;

2) EFFICIENZA = OUTPUT/INPUT

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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'**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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:**

EFFICIENZA = INPUT/OUTPUT = 50/5 = 10

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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «IL MANAGEMENT»



**LA DETERMINAZIONE DELLA PERFORMANCE E LA
RESPONSABILITA' DIRIGENZIALE**

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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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 DIMINUIZIONE
DELL'INPUT $M = 45/4 = 11,25$**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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 $X = 50/5 = 10$

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

$$50/6 = 8,3$$

$$55/6 = 9,16$$

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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;**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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	$1.000/300 = 3,33$	$1.100/300 = 3,66$

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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. EFFICIACIA GLOBALE** (SOCIALE) CONNESSA AL
RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI, LA
RESPONSABILITA' DEI QUALI E' DELL'ORGANO DI GOVERNO
POLITICO

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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 PREVALEMENTEMENTE:**

- **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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «IL MANAGEMENT»



APPROFONDIMENTO
IL MANAGEMENT SCIENTIFICO

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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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'**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «IL MANAGEMENT»



APPROFONDIMENTO
IL MANAGEMENT SCIENTIFICO

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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «IL MANAGEMENT»



APPROFONDIMENTO
IL MANAGEMENT SCIENTIFICO

**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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «IL MANAGEMENT»



APPROFONDIMENTO
IL MANAGEMENT SCIENTIFICO

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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «IL MANAGEMENT»



APPROFONDIMENTO
IL MANAGEMENT SCIENTIFICO

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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «IL 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**

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «IL 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

Università di Macerata
Dipartimento di Giurisprudenza
Insegnamento «Economia Aziendale della P.A.»
A.A. 2023-2024
CAPITOLO 3 «IL 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