

Indicatori - Premessa

In parte la presentazione che segue riporta definizioni, riflessioni e modelli prelevati dal Manuale Operativo per il Controllo di Gestione di Riccardo Mussari. Dipartimento della Funzione Pubblica per l'efficienza delle Amministrazioni. Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Rubbettino - 2001

Indicatori - Premessa

- Ai fini del controllo di gestione (d'ora in poi, per brevità, CdG) è indispensabile fare ricorso ad un sistema di **indicatori** per acquisire informazioni tempestive, chiare ed attendibili, sulle diverse “**dimensioni**” della performance, o risultato, che s'intendono monitorare.
- L'economicità della gestione non può trovare declinazione in un indice sintetico come quello rappresentato dal *risultato economico* d'esercizio.

Indicatori - Premessa

- la dottrina economico-aziendale ha ampiamente enfatizzato il ruolo del dato **extra-contabile** per l'elaborazione di un sistema di indicatori.
- per poter definire un sistema d'indicatori è necessaria una precedente attività di analisi ed esplicitazione concreta delle **finalità** che non possono essere date per scontate né riassumersi in espressioni troppo sintetiche.

Indicatori - Premessa

- La determinazione della performance non può essere considerata un fine in sé. Se non è inserita nel più vasto e complesso **processo** manageriale di programmazione e di CdG può rivelarsi, addirittura, dannosa perché misurare o, ancor di più, valutare è costoso.

Indicatori - Premessa

- Una certa cattiva pratica determina spesso gli indicatori in base ai dati **immediatamente disponibili** e non in funzione degli **obiettivi** che si intendono conseguire e rispetto ai quali il management dovrebbe essere responsabilizzato.

Indicatori - Premessa

Le **comparazioni** con altre aziende pubbliche o private delle performance conseguite (**benchmarking**) stimolano il confronto, consentono lo scambio di esperienze, inducono il miglioramento e possono innestare benefici effetti “concorrenziali”.

Indicatori - Premessa

Aspetto critico del Benchmarking - differenze (anche macroscopiche) nelle performance conseguite potrebbero essere causate da fattori quali:

- trattamento contabile dei costi **indiretti** (ribaltamenti)
- criteri di valutazione dei **cespiti patrimoniali** (ammortamento)
- **qualità** dei fattori produttivi impiegati,
- diversità dei **contesti ambientali**.

Indicatori - Premessa

- La capacità di conseguire economicamente gli obiettivi assegnati può essere connessa ad una **quota variabile** della **remunerazione**.
- Ogni attività di misurazione lascia spazio alla **“soggettività”** (quando si dà un voto ad aspetti qualitativi). E' una condizione ineludibile che si può solo cercare di arginare.

Indicatori - Premessa

- E' possibile attribuire agli indicatori le seguenti finalità:
 - *Guidare i comportamenti organizzativi* (con gli obiettivi).
 - *Catturare le variabili critiche* (a maggior impatto).
 - *Effettuare l'analisi degli scostamenti* (per risalire alle cause).
 - *Incentivare i confronti* (Benchmarking).
 - *Svolgere attività di comunicazione* (sui risultati delle analisi).

Indicatori - Premessa

Le principali tipologie di indicatori individuabili sono:

- indicatori *finanziari*;
- indicatori *patrimoniali*;
- indicatori di *efficienza*;
- indicatori di *efficacia*.

Nel seguito prenderemo in considerazione solo gli indicatori di **efficienza** e di **efficacia**.

Indicatori - Premessa

Indicatori di efficienza e di efficacia:

Richiedono l'elaborazione di un *sistema informativo ad hoc*.

- Una misura di **efficacia** del risultato indica a quale livello lo scopo è stato raggiunto. È una risposta alla domanda: “Stiamo riuscendo a fare ciò che ci eravamo proposti?”.
- Una misura di **efficienza** del risultato rivela quante unità dello scopo sono state realizzate per ciascuna unità di risorsa consumata. È una risposta alla domanda: “Stiamo facendo le cose nel modo più conveniente?”.

Indicatori - Premessa

Un esempio “classico” può aiutare a vedere quali grandezze possono essere utilizzate nella misurazione del risultato.

Consideriamo uno degli obiettivi dell'azienda per la raccolta e lo smaltimento dei R.S.U. di un Comune: mantenere le strade sgombrere da rifiuti.

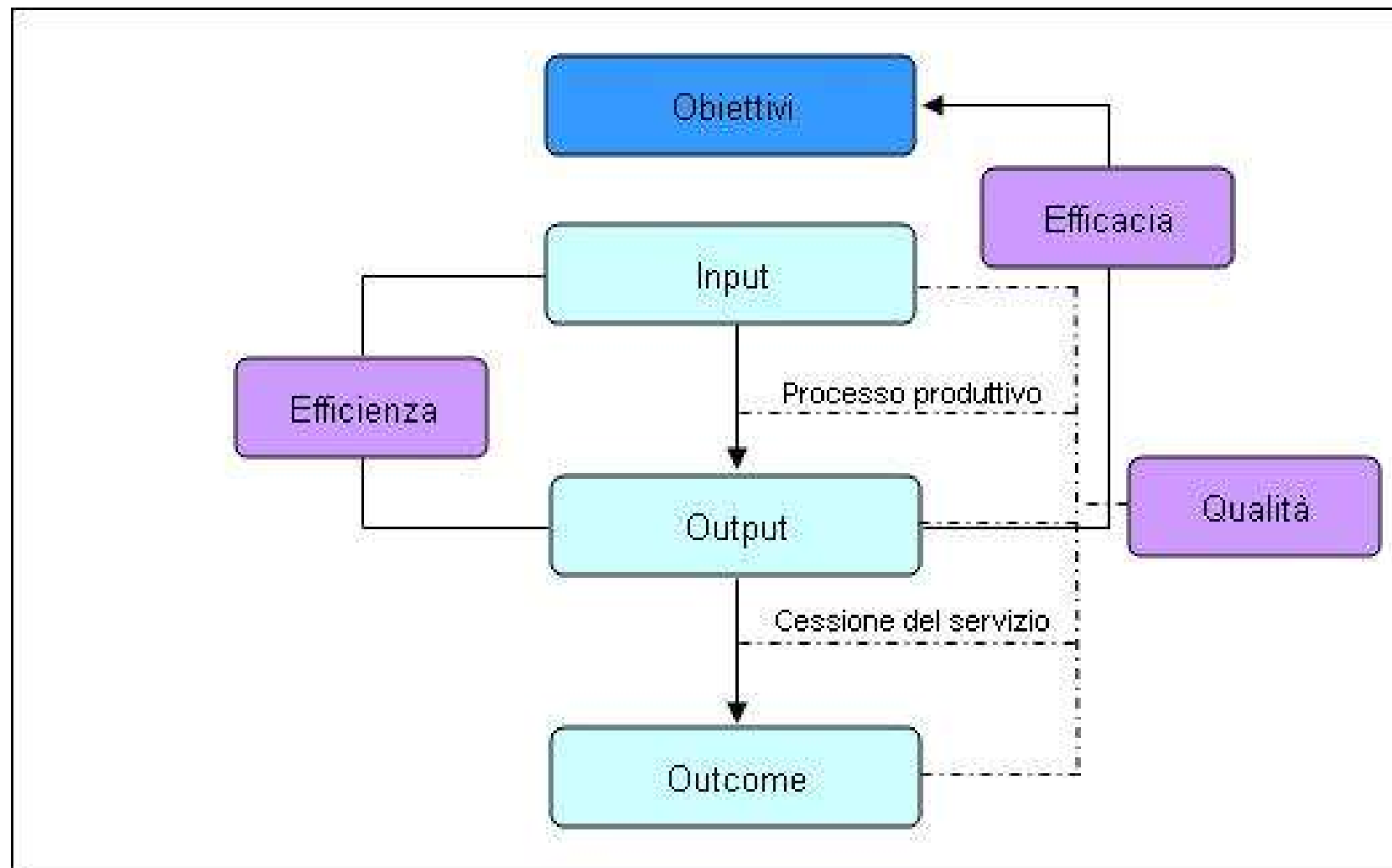
Indicatori - Premessa

Una possibile grandezza da considerare può essere la quantità, in Kg (che chiameremo Q), di rifiuti non asportati per metro quadro di strade.

Quanto minore è la Q realizzata, tanto più **efficace** è l'attività di pulizia delle strade.

In condizioni di scarsità di risorse, tuttavia, il dirigente si preoccupa anche dell'**efficienza** nell'uso delle risorse e cioè del rapporto fra risultato e risorse impiegate.

Indicatori - Premessa



Indicatori - Premessa

- Per **input** si intendono le risorse consumate per la produzione (di beni e servizi) che si intende realizzare. Esso può esprimersi in termini monetari (**costo o valore in denaro**) o con altre unità di misura (fisiche) proprie del fattore utilizzato (**ore di lavoro, chili di materia prima,..**)
- L'**output** è la quantità di beni o servizi prodotti, Deve essere espresso in opportune unità di misura, a seconda del bene o servizio considerato.
- L'**outcome** o **impatto**, nel caso delle PA, è l'effetto prodotto sulla comunità amministrata.

Indicatori - Premessa

- *L'**economy** o economicità nell'acquisizione dei fattori produttivi* viene considerata a parte ed ha per oggetto esclusivamente l'**input** in quanto l'obiettivo informativo riguarda la **minimizzazione del costo di acquisizione** dei fattori produttivi.
- E' fondamentale in tal caso la fissazione di una soglia minima di **qualità** da definire in funzione dell'impiego concreto al quale il fattore produttivo è destinato.

Efficienza

L'**efficienza** consiste nella attitudine del processo produttivo a **trasformare in modo economico** l'input (risorse) in output (risultato) e, pertanto, può essere misurata da uno dei seguenti rapporti:

a) Efficienza = input/output

b) Efficienza = output/input

Efficienza

- Nel primo caso l'obiettivo sarà la minimizzazione delle risorse utilizzate per raggiungere un determinato risultato; l'efficienza **diminuisce al crescere dell'indicatore**.
- Nel secondo, che dà anche una misurazione più intuitivamente leggibile (più è alto il rapporto, più è alta l'efficienza) l'obiettivo sarà la **massimizzazione** del risultato, dato un certo ammontare di risorse disponibili.
- (In quest'ultimo caso, l'indice è detto anche *di produttività*).

Efficienza



Esempio 7

Consideriamo una attività amministrativa: la stipulazione di contratti da parte dell'ufficio a ciò deputato nel mese di aprile dell'anno X:

$$\text{a) Efficienza} = \frac{\text{n}^\circ \text{ ore di lavoro}}{\text{n}^\circ \text{ contratti}} = \frac{160 \text{ ore}}{8 \text{ contratti}} = 20 \text{ ore/contratto}$$

(occorrono 20 ore per redigere un contratto: si è più efficienti quando se ne impiegano meno)

$$\text{b) Efficienza} = \frac{\text{n}^\circ \text{ contratti}}{\text{n}^\circ \text{ ore lavoro}} = \frac{8 \text{ contratti}}{160 \text{ ore}} = 0,05 \text{ contratti/ora}$$

Efficienza

- Il **tempo** non è una variabile che rientra nel calcolo dell'efficienza (in base alla definizione data), ma l'interpretazione del risultato deve tenere conto **dell'arco di tempo** che si sta considerando.

Efficacia

- In termini molto generali possiamo affermare che un'attività è **efficace** quando l'utilizzo dell'output ha permesso il **conseguimento degli obiettivi** programmati, ossia la realizzazione dei risultati attesi.
- Occorre distinguere fra:
 - **efficacia manageriale**, relativa agli obiettivi operativi, la cui realizzazione è assegnata al dirigente, nota anche come *efficacia operativa*;
 - **efficacia globale**, connessa al raggiungimento degli obiettivi strategici;

Efficacia

- Per valutare *l'efficacia manageriale*, cioè l'efficacia nel conseguimento degli obiettivi operativi, la valutazione:
- si orienta prevalentemente alle attività svolte **internamente** all'organizzazione,
 - ha un arco temporale di riferimento **breve**,
 - si concentra su misurazioni e correlazioni di input, output e, molto spesso, include anche riferimenti ad alcune dimensioni di **"qualità"** nelle fasi di produzione e consumo dei servizi.

Efficacia

Per valutare *l'efficacia globale*, cioè dell'efficacia nel conseguimento degli obiettivi strategici:

- a) occorre necessariamente spingersi **oltre i “confini”** dell'organizzazione che produce il programma;
- b) occorre riferirsi ad un arco temporale di riferimento spesso, **mediolungo**;
- c) viene richiesto di valutare fenomeni spesso difficilmente riducibili in termini puramente quantitativi (es. fidelizzazione dell'utenza)

Efficacia

E' possibile scomporre il fenomeno dell'efficacia nelle seguenti dimensioni:

- capacità dell'ente di **realizzare** i propri **programmi**;
- **gradimento** percepito ed espresso dall'utenza (Customer Satisfaction);

Indicatori - Premessa

Per giudicare la bontà di un risultato è sempre necessario effettuare una **comparazione**. Il termine di confronto può riferirsi a:

- a) un valore programmato nel **budget** assegnato
- b) uno **standard** tecnico, anche previsto da norme;
- c) un **dato storico** riferito al medesimo servizio;
- d) il risultato conseguito da **un'altra azienda**

Indicatori - Premessa

- L'utilizzo degli strumenti di misurazione della performance passa attraverso l'individuazione delle **posizioni organizzative in grado di muovere leve decisionali** effettivamente influenti sul loro raggiungimento, posizioni da coinvolgere nella costruzione degli indicatori e nella analisi dei risultati.