

Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche

5° lezione

La definizione delle strategie nelle
amministrazioni pubbliche

definizione

Definiamo la strategia come quel sistema di scelte e di azioni che determinano simultaneamente e dinamicamente l'equilibrio strutturale dell'azienda pubblica rispetto ai servizi che deve erogare e agli interessi dei diversi interlocutori istituzionali che deve soddisfare, al fine di assicurarsi consenso, sopravvivenza e sviluppo.

definizione

In altri termini, il legame sinergico che ci deve essere tra politica e amministrazione passa dalla formulazione della strategia.

La politica degli amministratori senza strategia diventa facilmente il populismo dei gesti eclatanti e simbolici privi di una reale capacità di trasformazione della società. Senza strategie, l'amministrazione diventa pura burocrazia.

Valore pubblico

Originariamente il modello di Moore enfatizza tre aspetti della performance delle istituzioni pubbliche:

- l'erogazione di servizi efficaci;
- il raggiungimento di outcome socialmente validi;
- il mantenimento e lo sviluppo della fiducia e della legittimità dell'amministrazione.

Valore e management pubblico

Il management pubblico, in sostanza, deve lavorare per la felicità dei singoli amministrati. La visione manageriale del valore pubblico per Moore si basa infatti su seguenti sei elementi:

- Il valore è radicato nei desideri e nelle percezioni degli individui, non necessariamente nelle trasformazioni fisiche o nelle astrazioni chiamate società.*
- Esistono diverse tipologie di desideri da soddisfare. Quelle delle istituzioni pubbliche sono il riflesso più o meno chiaro delle aspirazioni che i cittadini esprimono attraverso le istituzioni di un governo rappresentativo. Le aspirazione dei cittadini costituiscono il fulcro dell'attenzione dei manager pubblici.*

Valore e management pubblico

- *I manager possono soddisfare i cittadini ovvero creare valore attraverso due diverse attività: la prima è quella di utilizzare le risorse finanziarie e l'autorità loro assegnate per produrre beni di valore per particolari classi di clienti o beneficiari . La seconda modalità per creare valore è quella di stabilire e rendere operativa un'istituzione che incontri i desideri dei cittadini (e dei loro rappresentanti) in termini di ordine e produttività. In questo caso è la domanda dei cittadini piuttosto che quella dei beneficiari a essere soddisfatta.*

Valore e management pubblico

- *Nei servizi dove si esercita un'autorità, se si vuole produrre valore occorre economizzare sia nell'uso del denaro che in quello dell'autorità, che deve essere esercitata in modo ragionevole rispetto allo scopo generale e non in modo eccessivo rispetto ai singoli individui.*
- *Se i manager pubblici devono creare valore nel lungo periodo devono essere in grado di rinforzare, vale a dire dare corpo amministrativo ai programmi politici sulla base dei quali gli elettori hanno scelto i loro rappresentanti. In altri termini, le politiche che guidano le attività di un'organizzazione devono riflettere gli interessi e le preoccupazioni proprie dei cittadini e dei loro rappresentanti.*
- *Le aspirazione dei cittadini si trasformano, ciò significa che il management pubblico non deve seguire solo la stabilità, come spesso avviene, ma deve anche sapersi continuamente adattare ai mutevoli bisogni dell'ambiente, innovando processi e servizi.*

Il processo di formulazione delle strategie

Le pubbliche amministrazioni hanno sempre avuto difficoltà nello sviluppare un efficace pensiero strategico.

- I fini istituzionali non sono sufficienti a stabilire le strategie.*
- Si tende a ridurre le strategie, che di solito necessitano di tempi medio-lunghi, a esigenze temporalmente molto limitate, come quelle dei cicli elettorali (4/5 anni).*
- bassa propensione alla definizione formalizzata delle strategie amministrative*
- “soluzione di continuità” tra indirizzi strategici e attività operative, la cui coerenza è difficilmente valutabile in quanto lasciata alle interazioni individuali e posta all’interno di sistemi decisionali di programmazione spesso fortemente schiacciati sull’operatività più immediata.*

Il processo di formulazione delle strategie

L'incertezza delle decisioni si manifesta sotto diversi aspetti;

- **informativa**, legata alla necessità di conoscere l'ambiente e la situazione problematica nell'ambito della quale si intende agire;
- **politica**, che si manifesta nel bisogno di ottenere giudizi di valore e quindi espressione di una guida o orientamento politico per affrontare utilmente il confronto tra diverse alternative di azione;
- **da interrelazione o coordinamento**, che deriva dall'esigenza di coordinare determinate scelte con altre politiche o strategie dell'ente in campi affini o connessi, o interferenze, influssi o ripercussioni di vario genere che potrebbero crearsi.

Il processo di formulazione delle strategie

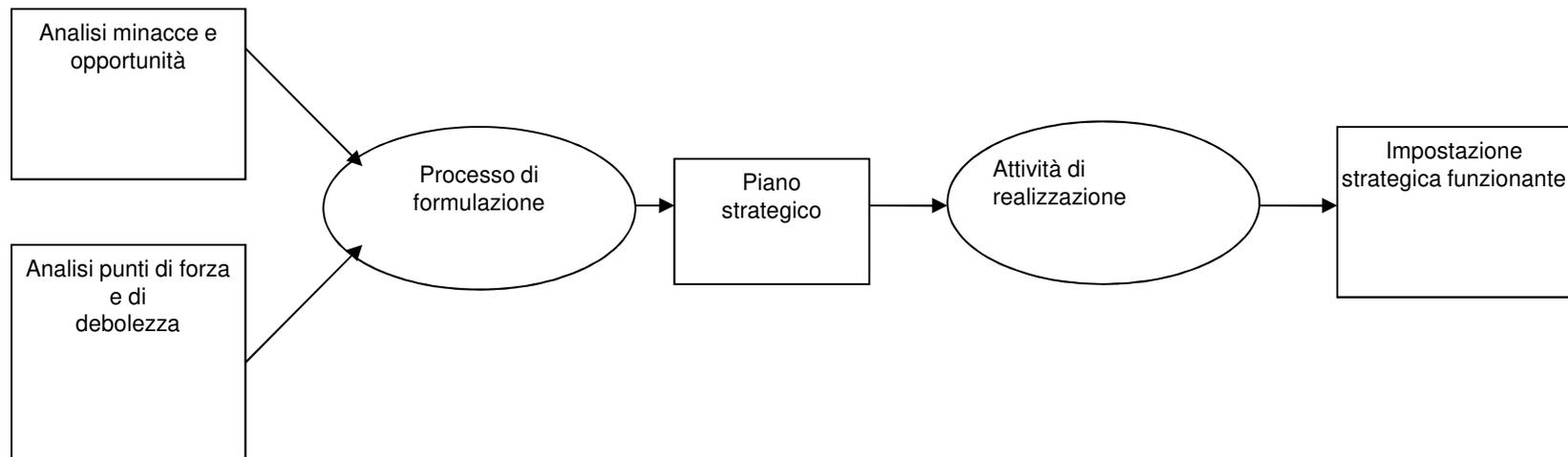
I primi tentativi di gestione strategica nelle pubbliche amministrazioni si svilupparono a metà degli anni Ottanta, soprattutto nelle amministrazioni locali americane e inglesi.

una corretta pianificazione strategica nasce dalla capacità dell'istituzione pubblica di elaborare, a monte, una reale gestione strategica. Essa consiste nello sviluppo di processi, metodologie e strumenti che consentono di individuare sia i contenuti di una strategia sia le condizioni di sua realizzazione, controllandone gli stati di avanzamento.

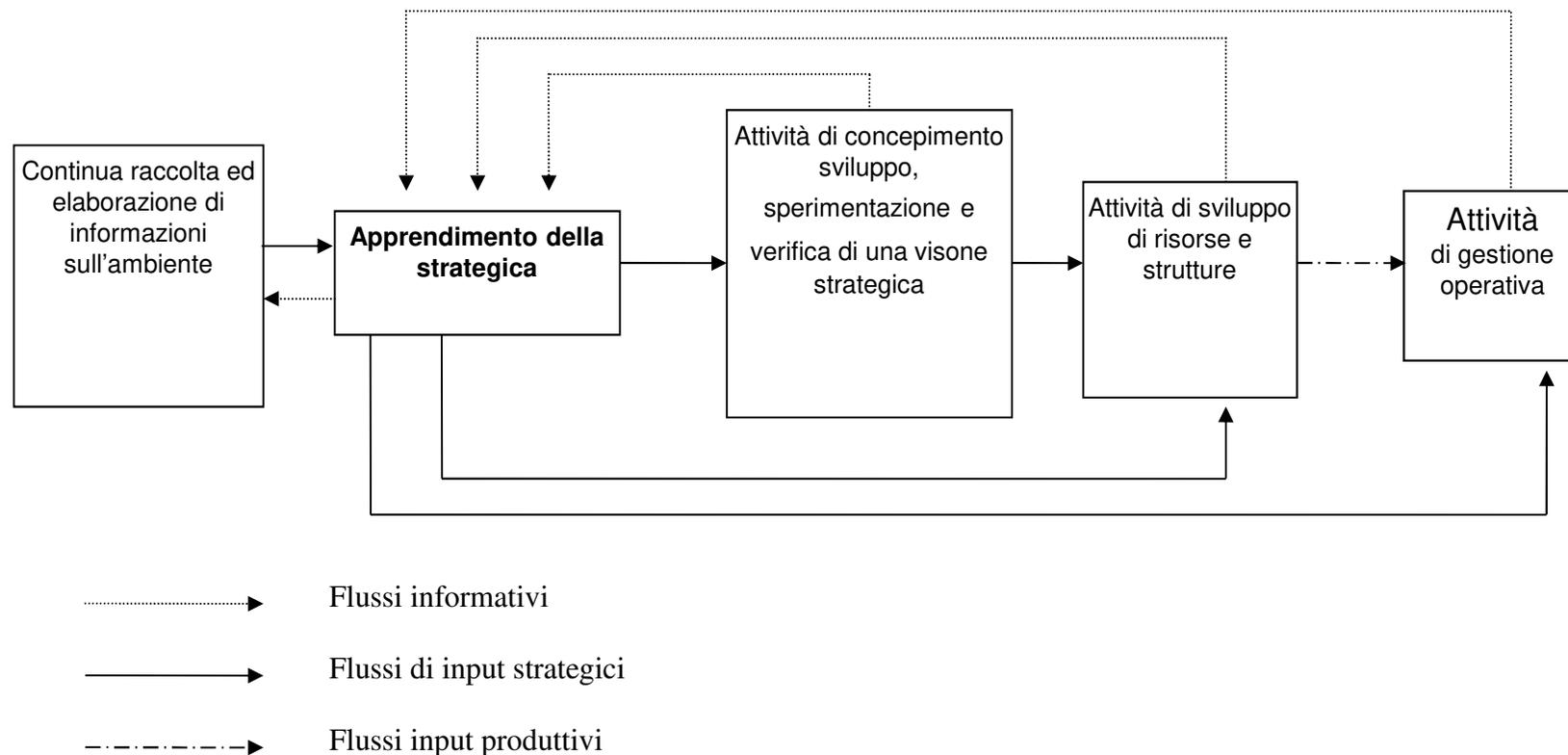
modelli

tre diverse concezioni dei processi di formulazione strategica.

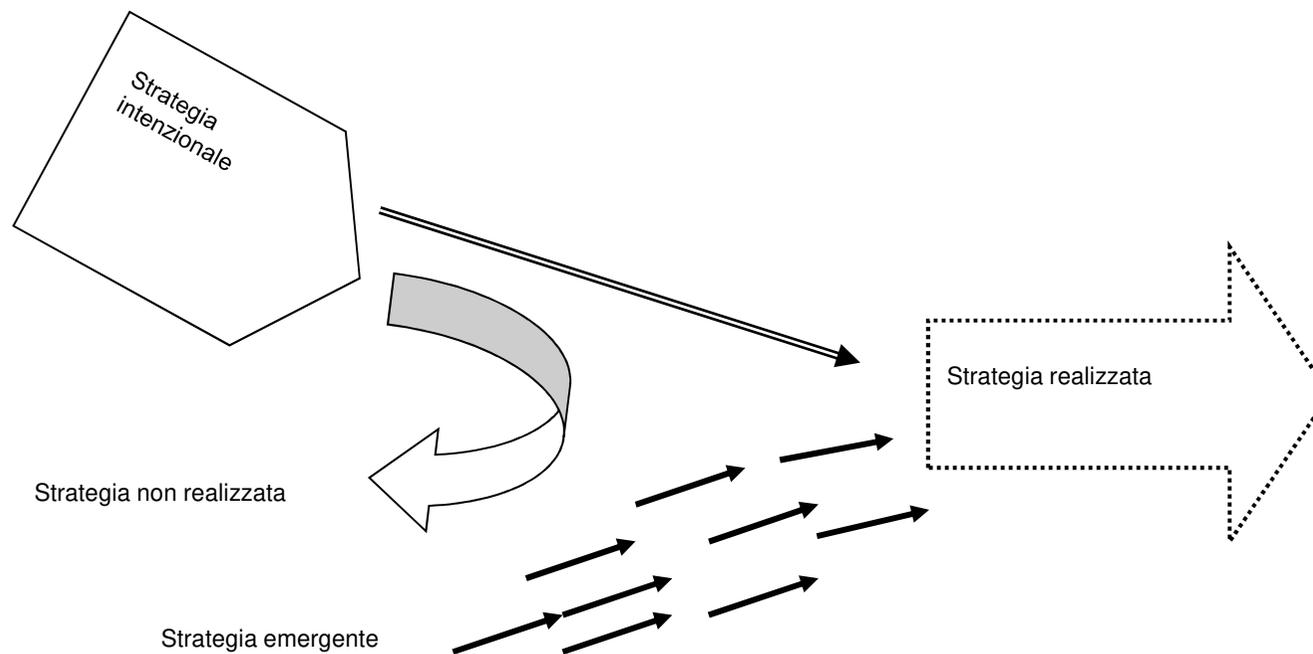
Il primo processo vede la strategia come un susseguirsi di attività di formulazione e di realizzazione della strategia (vedi fig.), secondo una logica formalizzata della pianificazione strategica.



La seconda concezione del processo di formulazione delle strategie si basa, invece, su una logica di *learning by doing* (imparare facendo) rispetto alla quale il processo strategico è guidato da una visione strategica che cresce, si perfeziona o si corregge con l'esperienza (vedi fig.)



Il terzo tipo di logica del processo di definizione delle strategie è ancora basato su una logica di *learning by doing*, ma si sviluppa attraverso la sola pianificazione strategica deliberata e principalmente dal confronto di questa con le strategie emergenti dalla struttura attraverso l'esperienza (si veda fig. 3). È l'equilibrio tra strategie deliberate, che permettono il controllo strategico della struttura, e strategie emergenti, che consentono di realizzare strategie valide rispetto alla complessità ambientale. In questo modo si crea un buon equilibrio strategico.



Il processo di formulazione delle strategie

L'utilizzo di una logica piuttosto che di un'altra dipenderà da molteplici fattori quali:

- la complessità dell'ambiente di riferimento. È evidente, per esempio, che la presenza di molteplici stakeholder, come nel caso degli enti locali, implica una maggiore formalizzazione rispetto ad agenzie monofunzionali;*
- il livello delle professioni presenti nell'organizzazione. Per esempio nelle organizzazioni professionali le strategie emergenti sono sempre piuttosto rilevanti;*
- la cultura organizzativa e, in particolare, l'uso di pianificazioni formali, che evidentemente è tanto maggiore quanto l'assetto organizzativo assume logiche e assetti di tipo burocratico.*

La formula amministrativa

L'Ambiente

la gestione strategica passa in primo luogo attraverso una lettura del sistema ambientale in cui è inserita l'amministrazione data sulla base dei programmi politici.

In termini generali e teorici, l'ambiente di un determinato istituto è costituito dall'insieme delle condizioni e dei fenomeni esterni allo stesso e non direttamente governabili da esso, che ne influenzano significativamente la struttura e la dinamica

Si può dividere l'ambiente in:

- a. gli attori del sistema istituzionale, portatori di interessi pubblici;*
- b. gli attori sociali, portatori di attese e interessi collettivi e particolari specifici.*

Sistema istituzionale

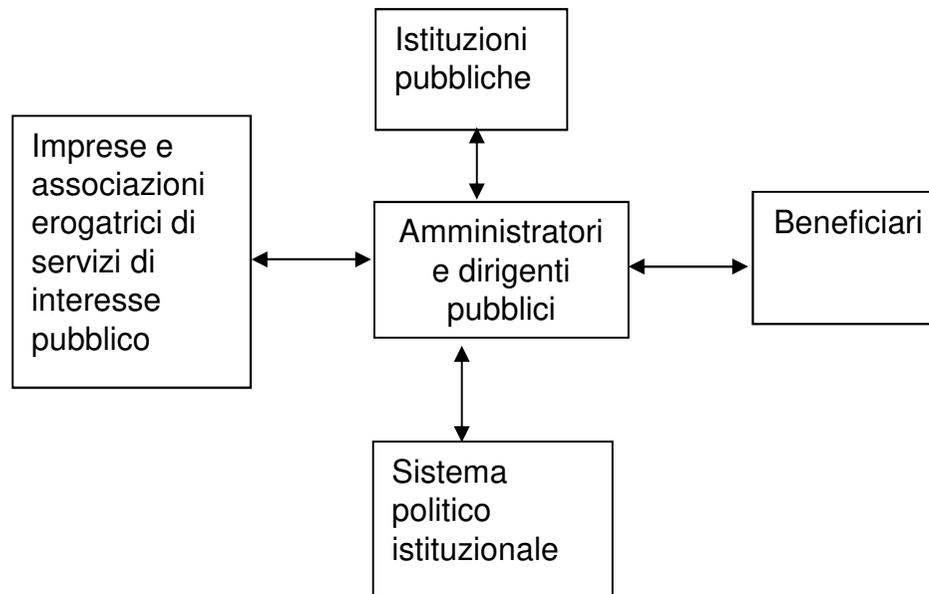
Gli attori del sistema istituzionale sono riconducibili a tutti i soggetti che, contestualmente all'istituto pubblico, con rapporti di collaborazione, contribuiscono al soddisfacimento di bisogni specifici, coerenti con la funzione o le funzioni attribuite all'istituto pubblico stesso.

I soggetti del sistema istituzionale, tra questi possiamo individuare:

- gli altri istituti pubblici;
- gli attori del sistema politico-istituzionale, ovvero i politici eletti a cariche istituzionali;
- i cittadini;
- le imprese o le associazioni fornitrici di servizi pubblici per conto della pubblica amministrazione o, comunque, produttrici di servizi fungibili.

Sistema istituzionale

- *Una seconda importante tipologia di attori del sistema istituzionale è data dal sistema degli interlocutori politici istituzionali, tutti i soggetti di rappresentanza di interessi collettivi, dai cittadini associati ai rappresentanti eletti che detengono il potere legislativo a livello statale (parlamento e governo), regionale o locale e tutti i soggetti politici in grado di influenzarli (partiti politici). Infatti, è il sistema politico che, attraverso i processi istituzionali di rappresentanza, detta le regole specifiche e gli orientamenti generali che influiscono in modo significativo sul processo decisionale delle singole amministrazioni, soprattutto al fine di mantenere il consenso necessario per acquisire le condizioni di produzione necessarie al loro sviluppo.*
- *Cittadini destinatari degli interventi*
- *Imprese*



– *Gli attori del sistema istituzionale nelle pubbliche amministrazioni.*

L'Ambiente di riferimento

- ***Gli interlocutori sociali:** attori sociali, portatori di attese e interessi collettivi o particolari, i quali costituiscono l'ambito da cui emergono le istanze sociali che contribuiscono a formare la "domanda" di servizi pubblici.*

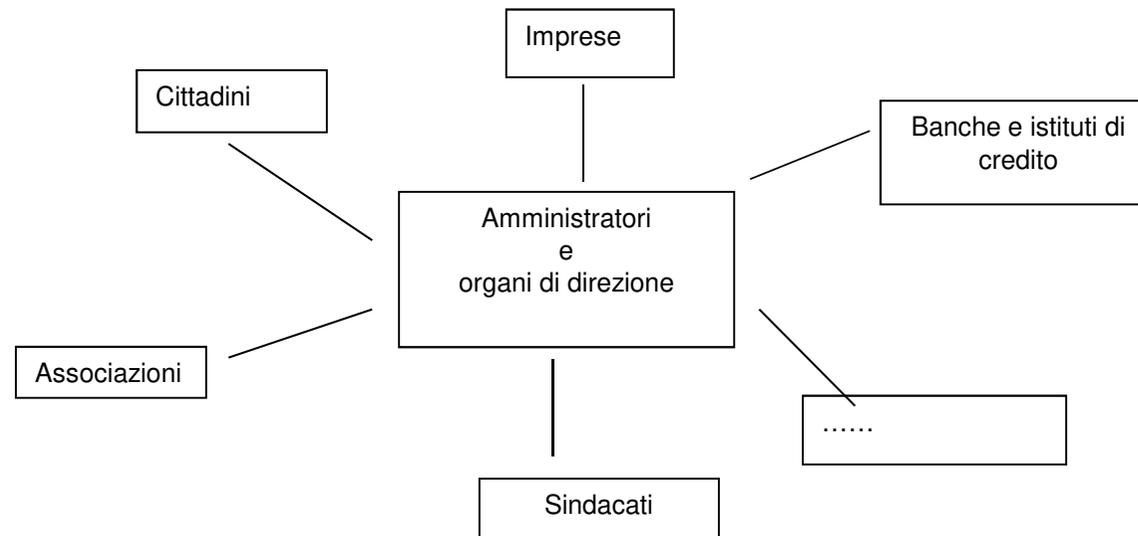


Fig. 5 – *Il sistema degli interlocutori sociali* (tratto con modifiche da Coda, 1989).

la formula amministrativa

Nelle pubbliche amministrazioni la formula amministrativa concerne l'armonica configurazione, in coerenza con le politiche generali di ente, dei seguenti elementi:

- *la configurazione operativa complessiva del servizio pubblico erogato, definita come formula gestionale del servizio;*
- *il sistema degli interlocutori istituzionali a cui si rivolge, ovvero la collocazione del servizio all'interno del sistema istituzionale e politico esistente;*
- *la struttura aziendale utilizzata, ovvero lo sviluppo del servizio progettato in coerenza e valorizzando le caratteristiche strutturali dell'ente e le sue strategie complessive;*
- *il sistema degli interlocutori sociali, ovvero la relazione del servizio rispetto agli interlocutori sociali non istituzionali, che possono attendere benefici dal servizio stesso;*
- *il vantaggio sociale, complessivamente perseguito con l'attività e il giudizio che su di esso forniscono gli interlocutori sociali, con specifico riferimento ai propri obiettivi.*

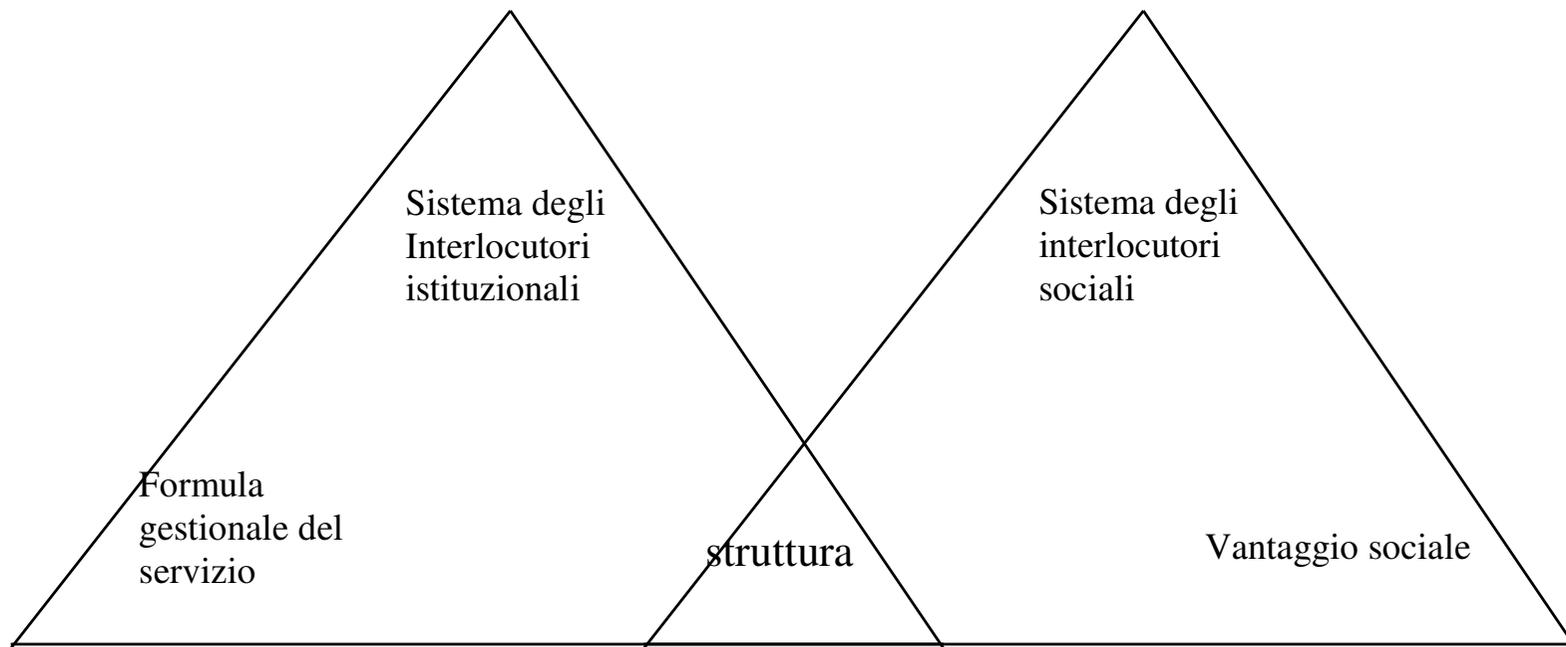


Fig xx – L'articolazione della formula amministrativa nell'amministrazione pubblica

Dal punto di vista strategico, la definizione della formula amministrativa del servizio costituisce elemento centrale dell'attività del dirigente, nel suo ruolo di soggetto proattivo che coadiuva gli organi eletti nello sviluppo delle loro decisioni; inoltre, è il cuore dello sviluppo strategico dell'amministrazione in quanto in ogni attività da essi svolta consente di mantenere gli equilibri politico-amministrativi.

la formula amministrativa

L'elemento centrale della formula amministrativa è dato dalla formula gestionale dei servizi:

- *profilo di utenza, ovvero l'individuazione degli utenti diretti e indiretti beneficiari del servizio;*
- *contenuto centrale e periferico del servizio;*
- *sistema di erogazione del servizio.*

Prima di essere un risultato diretto dell'attività amministrativa, il "vantaggio sociale" si riferisce al beneficio indiretto creato dalla pubblica amministrazione in ambito sociale. Si tratta del vantaggio che i componenti di una data collettività, o gruppi più ristretti (comunque appartenenti ai diversi interlocutori sociali) ritengono di potere ottenere pro tempore da un dato servizio. Possono anche essere utenti indiretti, e trarre comunque benefici dal servizio erogato. Tali utenti hanno pertanto convenienza a offrire contributi, o quantomeno consenso, all'attività dell'amministrazione.

La pianificazione strategica

- *La pianificazione strategica dell'amministrazione pubblica individua, su un orizzonte temporale di medio periodo, i fini perseguiti dall'amministrazione nel suo insieme e le modalità con cui si intende realizzarli in relazione alle condizioni poste dal suo ambiente di riferimento.*

La pianificazione strategica

- *Il primo approccio è quello definito da Hames (1994) come navigazione strategica. In questo caso l'attenzione dell'amministrazione nell'elaborazione del piano da seguire si pone in un orizzonte temporale di medio periodo da cui seguirà la programmazione operativa.*
- Un secondo approccio è quello che considera la pianificazione strategica troppo ampia per le esigenze dell'amministrazione e, quindi, rivolge la propria attenzione solo alla parte relativa al “business planning”, ovvero a forme di programmazione strategico-gestionale, dove i piani sono più “leggeri” e di carattere gestionale e gli obiettivi di breve periodo. Esigenza di gestire modifiche abbastanza repentine dei servizi e delle attività nell'ambito di un orientamento strategico fondamentalmente stabile.

La pianificazione strategica

- *Il terzo approccio è la sostanziale riaffermazione della tradizione incrementalista, principalmente scettica rispetto a ogni forma di pianificazione razionale proprio perché adottabile solo in relazione a problemi semplici, in quanto “si assume di avere capacità di analisi e risorse informative*
- *che le persone generalmente non dispongono, ed è ancora più assurdo come approccio alle politiche laddove il tempo e il denaro che può essere allocato in un dato programma/problema è limitato, come sempre avviene”. La logica incrementale non è incompatibile con la logica strategica nella gestione dell’amministrazione, cioè con una logica finalizzata alla definizione e al perseguimento dei fini di fondo dell’amministrazione. L’aspetto che si modifica è il processo decisionale, che de-enfatizza totalmente l’uso formale del processo di gestione strategica.*

Il percorso decisionale strategico

- *ricerca di accordo e consenso in merito all'avvio del processo di pianificazione.*
- *definizione degli scopi di fondo dell'attività amministrativa*
- *definizione degli obiettivi di lungo periodo, della missione e dei valori guida dell'azione amministrativa*
- *definizione delle modalità applicative delle strategie*
- *verifica della coerenza tra attività da svolgere e caratteristiche della struttura aziendale*

Il percorso decisionale strategico

- *la pianificazione strategica si sviluppa attraverso diverse tipologie di attività operative tra loro intrecciate:*
- *analisi ambientale;*
- *confronto con gli interlocutori istituzionali e sociali per la definizione di fini, obiettivi e linee di azione;*
- *definizione di piani strategici coerenti con i percorsi amministrativi e le competenze amministrative.*

Analisi ambientale

- *Il primo strumento di analisi ambientale è la STEP analisi che consiste nell'analizzare i vari aspetti dell'ambiente esterno, in particolare l'ambiente sociale, tecnico, economico e politico, da cui l'acronimo.*
- *Un secondo strumento molto noto dell'analisi strategica è la SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) analisi che esamina, appunto, i punti di forza/debolezza e le minacce/opportunità esistenti nel rapporto tra amministrazione e ambiente. Uno dei pregi fondamentali della SWOT analisi è che essa focalizza l'esame sia sugli aspetti esterni ambientali che su quelli interni all'amministrazione, mettendoli in relazione tra loro e, conseguentemente, identificando alcune possibili aree privilegiate d'azione.*

Analisi ambientale

- *Vi sono poi matrici utilizzate per effettuare le scelte di portafoglio, ovvero, nel caso dell'amministrazione pubblica, per valutare comparativamente tra loro le diverse funzioni da soddisfare, evidenziando quelle che risultano essere più coerenti per il raggiungimento delle finalità istituzionali, sulle quali, quindi, destinare una quantità più rilevante di risorse e attenzioni organizzative.*

Figura 7 – La matrice di portafoglio

<i>Alta</i>	Sitting ducks	Dark horses
Trattabilità tecnica		
<i>Bassa</i>	Angry tigers	Sleeping dogs
	<i>Alto</i>	<i>Basso</i>
	Supporto pubblico	

Fonte: Nutt e Backoff (1992)

Analisi ambientale

- **angry tiger:** queste problematiche/funzioni, per esempio la disoccupazione, hanno un fortissimo interesse da parte della cittadinanza, ma sono anche estremamente complesse da gestire tecnicamente;
- **sitting ducks:** riguardano problematiche tecnicamente semplici da risolvere nel caso in cui vi sia interesse da parte della popolazione come i problemi di ordine pubblico o di sicurezza nei trasporti;
- **dark horse:** considerano funzioni abbastanza semplici da affrontare tecnicamente, ma rispetto alle quali vi è un certo disinteresse da parte del pubblico. Può essere questo il caso, per esempio, dell'inserimento lavorativo dei portatori di handicap;
- **sleeping dog:** concernono tematiche piuttosto complesse dal punto di vista tecnico, nel riguardo delle quali, peraltro, c'è scarsa sensibilità da parte del pubblico.

Analisi ambientale

Matrice di Selezione; 4 possibili politiche:

- **politiche di mantenimento.** Ciò nel caso in cui una funzione/servizio si caratterizzi per avere un impatto positivo dal punto di vista finanziario e un modesto beneficio sociale. Le politiche di mantenimento prevedono, quindi, una sostanziale conferma delle risorse assegnate, decidendo eventuali incrementi di attività, solo se si vuole generare ulteriori entrate;
- **politiche di sostegno attento.** Interessano le funzioni che danno luogo a squilibri finanziari anche rilevanti, ma presentano un elevato beneficio sociale, aspetto, quest'ultimo, che difficilmente consente strategie di esternalizzazione o ridimensionamento. In questo caso è generalmente necessario ricercare modalità per incrementare l'efficienza nell'utilizzo delle risorse, generando risparmi a parità di servizi erogati;
- **politica di ridimensionamento.** Disinvestimento, nel caso in cui una determinata funzione abbia un impatto negativo dal punto di vista finanziario e non sia oggetto di particolare interesse da parte della popolazione;
- **politica di cauta espansione.** Attività che danno un contributo positivo all'equilibrio finanziario dell'ente e sono caratterizzate da un elevato beneficio sociale.

Elaborazione del piano strategico

i piani strategici individuano in modo chiaro e concordato i seguenti aspetti:

- la missione dell'amministrazione e la visione con cui opera;
- le linee strategiche generali di intervento;
- i progetti strategici;
- i risultati attesi dai diversi progetti strategici con le relative attività di monitoraggio e controllo.

Il controllo strategico

Il problema del controllo strategico si affaccia per la prima volta nell'analisi di Newman nell'ambito della quale esso assume il ruolo di supporto del sistema di pianificazione in quanto strumento per governare l'incertezza ambientale. Infatti il controllo strategico pur continuando a essere strumento derivato dalla pianificazione strategica e continuando ad affermarne la validità della formulazione originaria della strategia, **costituisce lo strumento per un aggiornamento delle previsioni a essa correlate.**

due tipi di controllo applicabili alla strategica:

- il controllo della direzione di marcia attraverso il quale è possibile attuare un'azione correttiva prima che l'operazione sia portata a termine;
- il controllo post-azione che si effettua confrontando i risultati ottenuti al termine dell'azione con lo standard.

Il controllo strategico

Lorange è il primo che individua le tre dimensioni fondamentali del processo di pianificazione: i livelli della strategia (corporate, funzionale e di area strategica), le fasi del processo di pianificazione (individuazione degli obiettivi, pianificazione e controllo) e le caratteristiche della gestione dell'informazione.

Lorange definisce tre tipologie di controlli che hanno rispettivamente tre diversi oggetti:

- il controllo della direzione di marcia, quando sono intraprese azioni per correggere il piano durante l'implementazione;
- il controllo preventivo sì-no, che consiste nel misurare gli scostamenti da un piano per decidere se continuare o meno a perseguire la strategia;
- il controllo per l'apprendimento, che ha l'obiettivo di individuare, analizzando gli errori commessi, il comportamento più giusto da adottare se l'impresa non consegue i risultati attesi e si trova nella situazione di non potere modificare o abbandonare la strategia.

Il controllo strategico

Il controllo strategico ha quindi una forte valenza organizzativa in quanto, è fonte di apprendimento organizzativo, cambiamento e innovazione.

il processo di apprendimento si realizza attraverso tre fasi:

- **sensibilizzazione**, attraverso la quale l'organizzazione prende coscienza dell'opportunità di procedere a un cambiamento.
- **cambiamento**, il quale comporta che le nuove ipotesi adottate introducano concretamente nuovi meccanismi di gestione.
- **istituzionalizzazione**, attraverso cui le nuove ipotesi entrano a far parte del sistema dei valori condivisi dell'organizzazione.

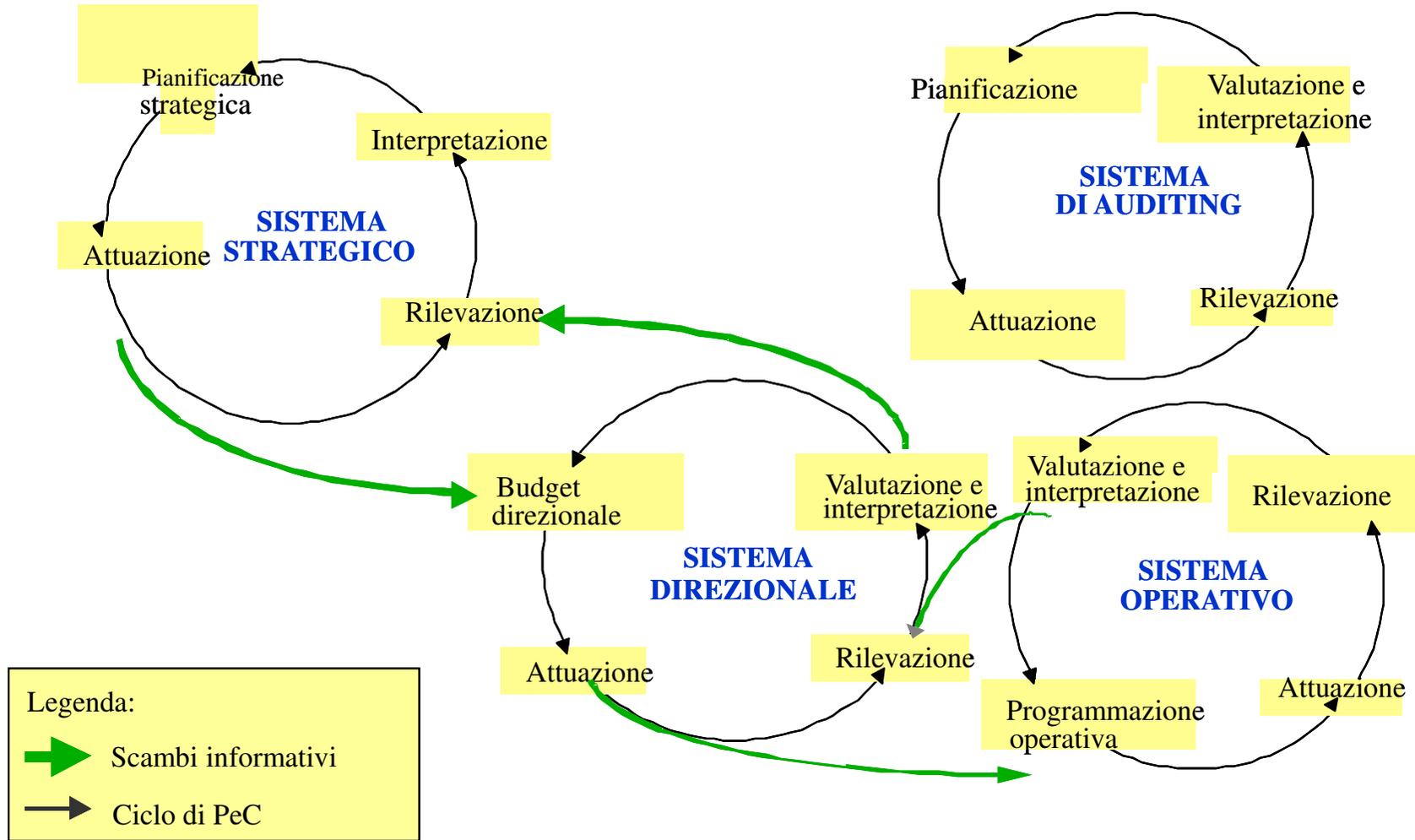
Il controllo strategico

A differenza di altri autori, Goold e Quinn esaminano il controllo strategico partendo da indagini empiriche e da un'idea di pianificazione di tipo incrementale piuttosto che razionale.

Il processo formale di controllo strategico si sviluppa in 5 fasi:

1. revisione periodica della strategia.
2. selezione degli obiettivi strategici.
3. impostazione dei target.
4. monitoraggio formale dell'avanzamento dei piani strategici.
5. premi e sanzioni personali.

I rapporti tra i sistemi di controllo



La Balance Score Card

La balanced scorecard esprime gli obiettivi strategici dell'azienda attraverso specifiche e appropriate misure di performance costituite da un insieme coordinato di indicatori analizzandoli sotto le diverse prospettive utili per garantire le condizioni di sviluppo dell'azienda. L'attenzione è quindi rivolta a una serie di indicatori bilanciati:

in termini tecnici, in quanto gli indicatori sono sia economico-finanziari che driver di tipo fisico-tecnico;

- in termini di orizzonte temporale, in quanto si analizzano sia i risultati strategici di breve termine che i driver di valore per la performance economico-finanziaria e competitiva di lungo termine;

- in termini di orientamento strategico, in quanto le diverse misure sono rivolte sia ad aspetti esterni (azionisti e clienti) che interni (processi e apprendimento).

La Balance Score Card

In particolare il processo di definizione della balanced scorecard consente:

- un chiarimento degli obiettivi strategici generali dell'azienda e l'identificazione dei driver essenziali di questi obiettivi;
- un maggiore dialogo fra le diverse strutture organizzative aziendali e tra i loro dirigenti;
- una maggiore integrazione della programmazione strategica con il processo annuale di costruzione del budget. Vengono infatti fissati obiettivi strategici flessibili e per ogni misura vengono previste delle tappe di breve termine, in modo da potere valutare l'avanzamento in ciascuna fase del percorso strategico di lungo termine in ogni unità di business;
- di seguire e integrare il processo di attuazione della strategia da parte del management dando la possibilità di apportarvi delle modifiche.

L'apprendimento si realizza quando i manager mettono in discussione i presupposti di base e quando sono in grado di accertare se la strategia progettata è ancora valida e destinata al successo.

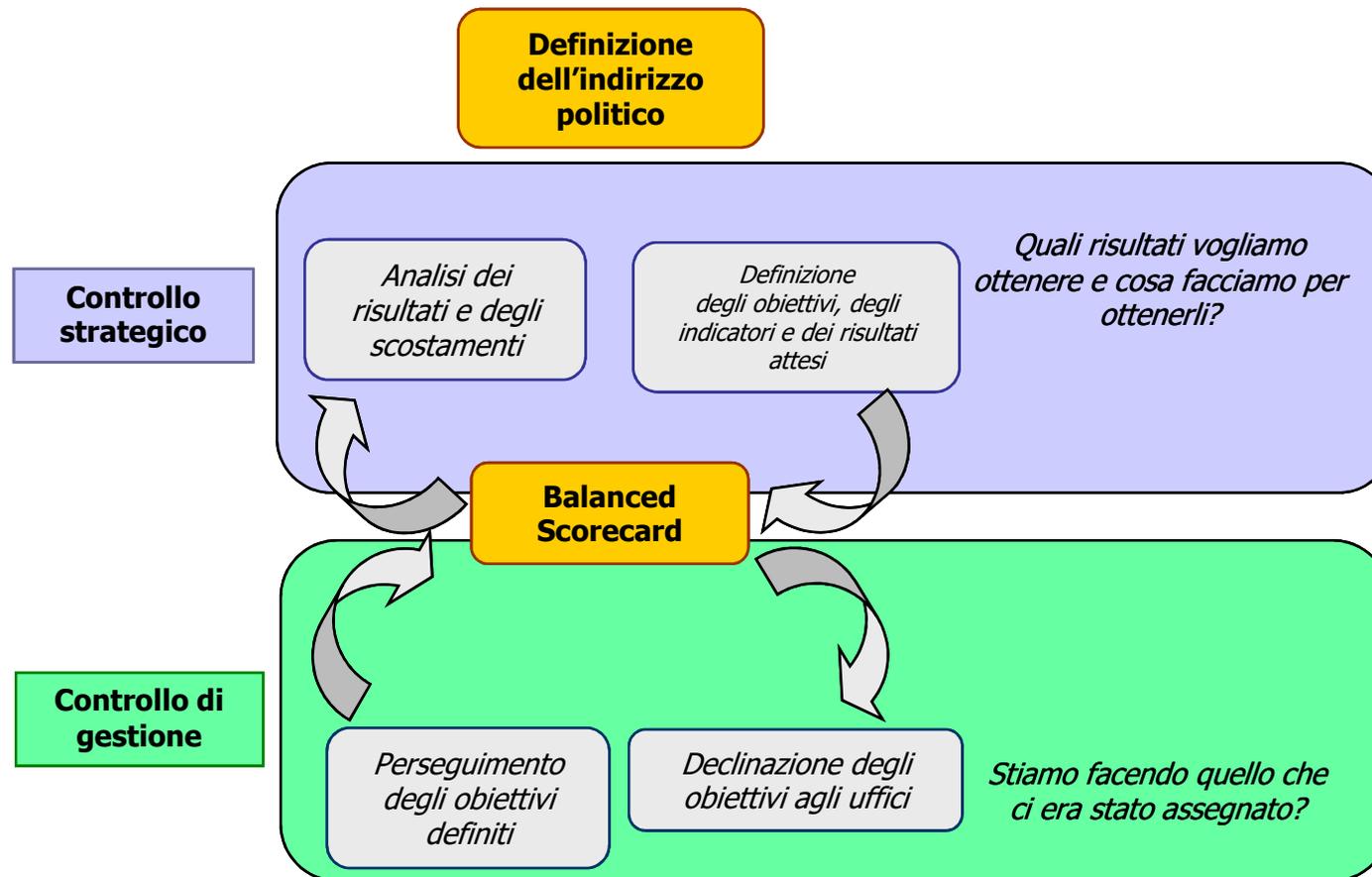
La Balanced Scorecard

- La B.S. nasce agli inizi degli anni 90 in seguito a uno studio su un campione di grandi aziende degli Stati Uniti condotto da D.P. Norton e R.S.Kaplan dal titolo “Measuring Performance in the Organization of the future”.
- La “Scheda di valutazione bilanciata” è uno strumento strategico di management attraverso il quale definire visione e missione aziendali, pianificare e fissare gli obiettivi in base alle strategie aziendali, trasformando le linee guida del progetto di governo in obiettivi politico amministrativi e questi ultimi in azioni concrete, potenziare il feedback e l’apprendimento nell’organizzazione (Learning Organization).
- È uno strumento di controllo basato su un insieme bilanciato di indicatori gestionali che consente all’ente di monitorare l’andamento dei propri risultati nel tempo.

La Balanced Scorecard

- L'approccio vuole cogliere sia la dimensione materiale (efficienza economica, risultati quantitativi e qualitativi misurabili ecc...) che la dimensione immateriale (sviluppo dell'organizzazione, professionalità detenute, qualità dei processi di lavoro e dei servizi erogati non direttamente misurabili).
- La BSC permette di identificare fra le tante variabili quelle che concretamente contribuiscono alla creazione di valore e che quindi influiscono sul risultato finale, contribuendo a mantenere o incrementare un vantaggio competitivo (nell'ambito privato) o un'utilità sociale (nell'ambito pubblico). La BSC intende creare un cruscotto attraverso il quale guidare ed impostare le strategie dell'organizzazione in maniera efficiente.

Controllo strategico, controllo di gestione e BSC



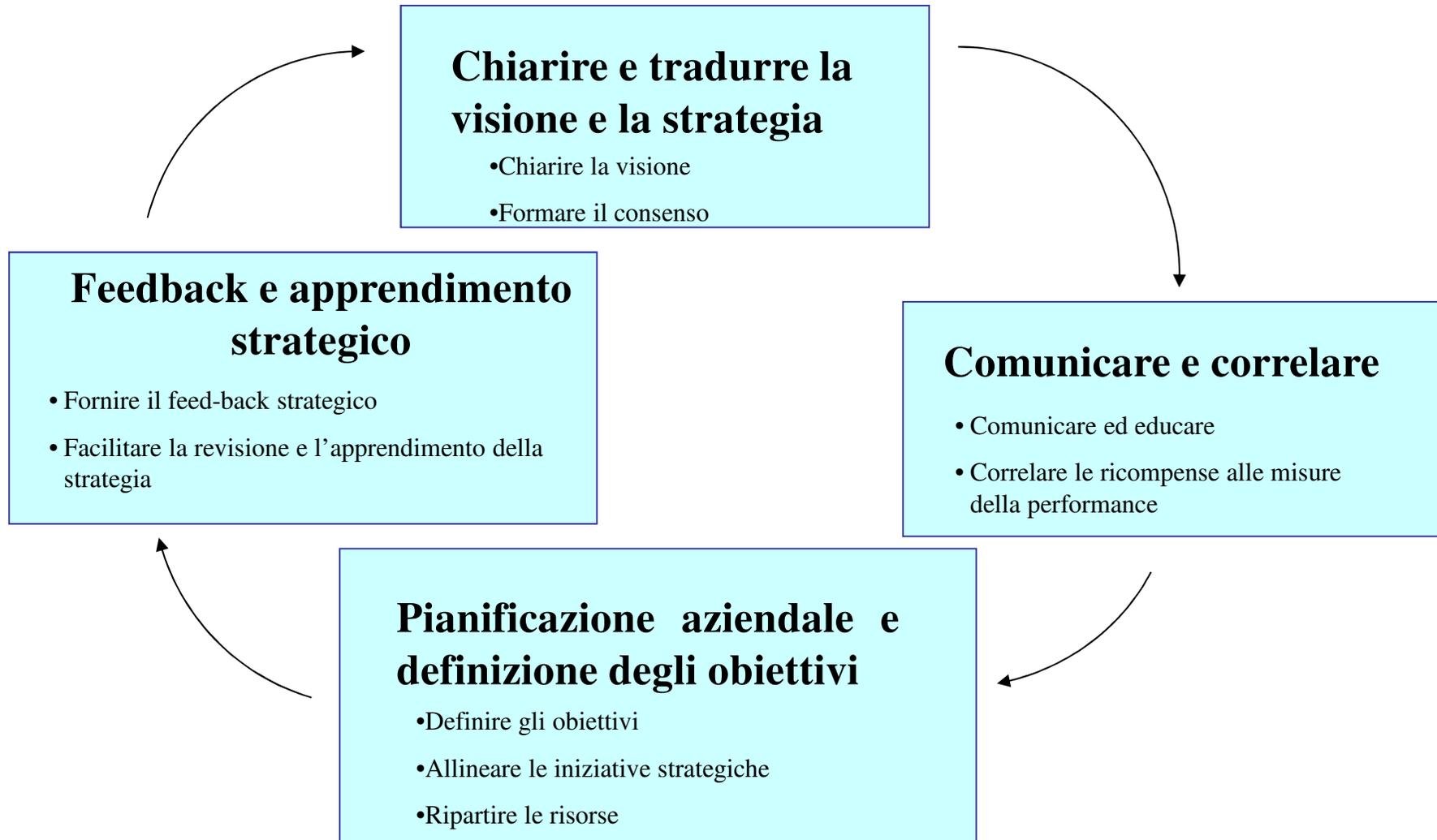
Le quattro prospettive di valutazione della BSC

Prospettiva economico-finanziaria	Quali sono i risultati che desideriamo ottenere per soddisfare gli azionisti dell'organizzazione?
Prospettiva del cliente/utente	Per raggiungere questi risultati che soddisfino gli azionisti, quale proposta di valore dovremo generare per il cliente?
Prospettiva dei processi interni	Per generare una proposta di valore per i nostri clienti che ci permetta di conseguire i risultati finanziari desiderati, in quali processi interni dovremo eccellere?
Prospettiva dell'apprendimento e della crescita	Come dovranno essere le persone, la tecnologia informatica ed il clima di azione per eccellere in quei processi che ci consentiranno di generare una proposta di valore per i nostri clienti tale da permetterci di conseguire i risultati finanziari auspicati?

Le quattro prospettive di valutazione della BSC

Prospettiva economico-finanziaria	<p>la strategia della crescita delle entrate (nuove fonti di entrata e maggiore valore per il cliente); la strategia della produttività (struttura dei costi e utilizzo degli asset).</p>
Prospettiva del cliente/utente	<p>leadership di prodotto; rapporto stretto con il cliente; dell'eccellenza operativa.</p>
Prospettiva dei processi interni	<p>i processi di innovazione tipicamente necessari per mantenere la leadership di prodotto in un determinato settore; processi operativi, laddove si ricerchi l'eccellenza nelle operazioni tipiche di azienda in attività in cui gran parte delle fasi sono ripetitive e ciò che conta è l'efficienza, la regolarità e puntualità delle consegne o del servizi al cliente ecc.; processi relativi ai servizi post-vendita, laddove questo aspetto è cruciale per la qualità del prodotto o del servizio venduto al cliente.</p>
Prospettiva dell'apprendimento e della crescita	<p>quest'ultima prospettiva identifica gli elementi per il successo nel lungo termine. Tali elementi sono costituiti dalle persone, dai sistemi e dai processi utili per costruire specifiche competenze organizzative.</p>

Il ciclo della BSC



Il modello della BSC

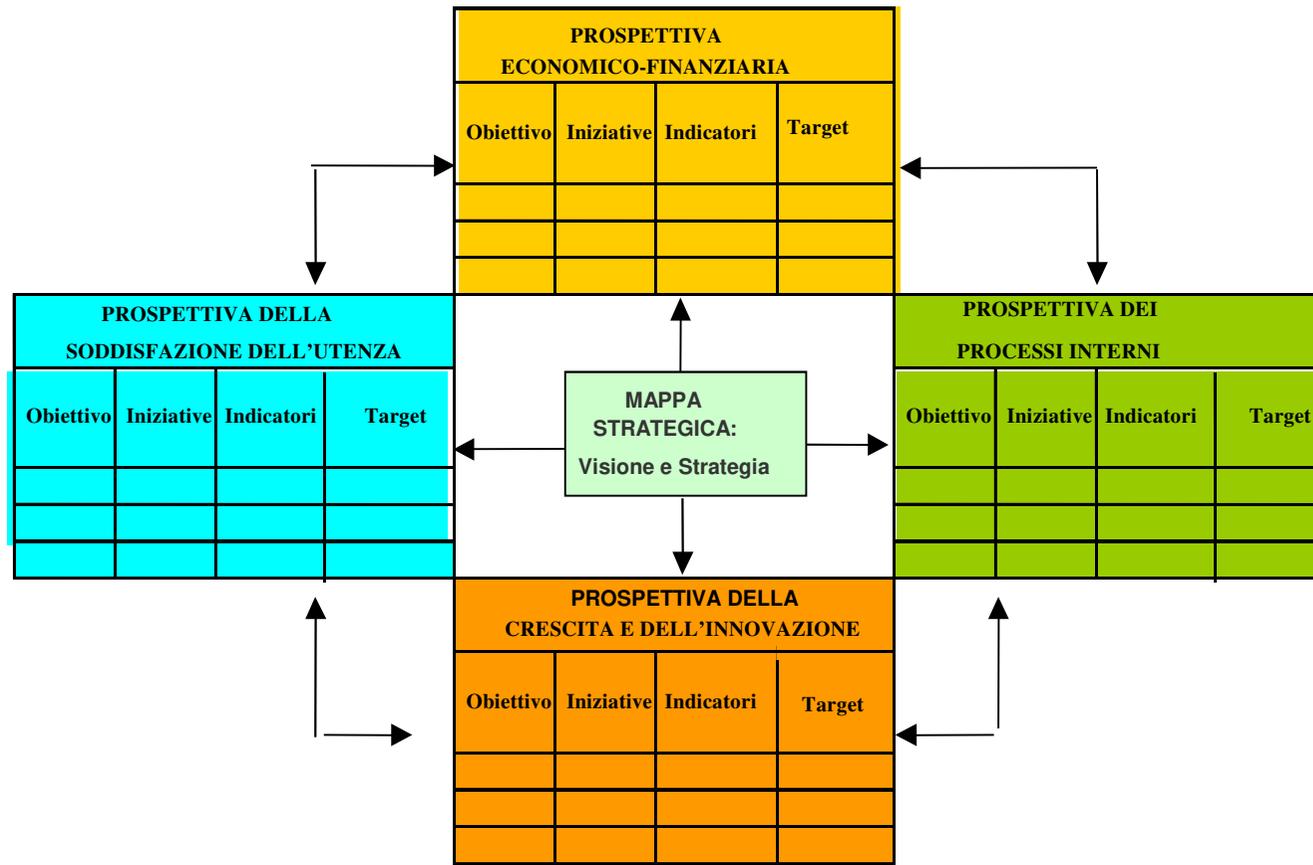


Tabella 1 – Alcuni esempi di balanced scorecard negli Stati Uniti

Istituzione	Caratteristiche
<i>City of Austin, Texax</i>	Ha sviluppato una scorecard della comunità con misure per la sicurezza pubblica, controllo del crimine, supporti sociali per giovani e famiglie (neighbourhood vitality) e protezione dell'ambiente.
<i>Stato del Missouri</i>	Identifica tre livelli di performance per l'uso nella pianificazione e del budget: outcome, obiettivi e output. L'intero programma, chiamato Show me, si focalizza su risultati utili ai cittadini nelle diverse aree di attività.
<i>Stato del Texas</i>	Ha sviluppato misure che coprono sia aspetti finanziari che non finanziari incluso: bond rating, return on investment, produttività, processi interni, customer satisfaction, personale, cittadini, apprendimento e innovazione.
<i>The Inland Revenue Service (IRS)</i>	Ha sviluppato misure che coprono tre categorie: soddisfazione degli utenti, soddisfazione degli impiegati, risultati economici.

Tabella 2 – La balanced scorecard secondo l’Audit Scotland

1. Prospettiva dell’utenza	Per avere successo, come dobbiamo apparire ai nostri utenti e ai nostri stakeholder chiave?
2. Prospettiva dei processi interni	Per avere successo, in quale processo dobbiamo essere eccellenti?
3. Prospettiva del miglioramento	Per avere successo, come possiamo sostenere le nostre abilità e migliorarle?
4. Prospettiva finanziaria	Per avere successo, come dobbiamo apparire a coloro che ci forniscono le risorse finanziarie?

Fonte: Audit Scotland (1998)

Tabella 3 – I fattori di successo e di rischio nell'applicazione della balanced scorecard

Fattori di successo	Fattori di rischio
Ci deve essere il commitment e il supporto dell'alta direzione nello sviluppo del sistema.	Avviare la balanced scorecard senza avere una chiara idea di ciò che si vuole con la sua introduzione.
Coinvolgere tutti i livelli di management nello sviluppo della scheda di valutazione bilanciata.	Scarso apprezzamento della natura dell'approccio.
Ritagliare la scheda rispetto all'organizzazione specifica avendo come obiettivo ciò che deve eseguire per raggiungere le sue finalità istituzionali.	Sviluppare troppe misure di performance.
Incoraggiare il feedback e l'apprendimento in relazione alle modifiche nei rapporti causa-effetto tra i driver di performance chiave.	Sottostimare il tema, gli sforzi e le risorse necessarie per l'implementazione del sistema e le sue necessità in termini di informazioni e sistema informativo.
Comunicare l'approccio a cascata per tutta l'organizzazione.	
Usare l'approccio anche in congiunzione con altri strumenti quali analisi della qualità, benchmarking ecc.	

Il problema dell'implementazione delle strategie: la relazione tra strategie e budget

Implementazione delle strategie:

- verifica delle disponibilità finanziarie;
- verifica delle capacità organizzative;
- predisposizione dei piani di azione e del loro monitoraggio.

il cuore dell'implementazione delle strategie è nella definizione dei budget. Vale a dire la distribuzione delle risorse tra i diversi programmi di intervento.

Il problema dell'implementazione delle strategie: la relazione tra strategie e budget

Per costituire effettivamente un piano di azione strategica, i diversi piani e programmi dovrebbero avere i seguenti contenuti:

- definizione e scopo;
- verifica delle risorse necessarie;
- definizione degli output che devono essere prodotti;
- identificazione del target di utenza;
- specificazione degli obiettivi e dei relativi indicatori;
- individuazione delle condizioni chiave di successo del programma.

Il problema dell'implementazione delle strategie: la relazione tra strategie e budget

Criticità:

1. Nelle pubbliche amministrazioni la natura fortemente politica del budget, assume una grande rilevanza in quanto il bilancio pubblico è un fondamentale atto politico che, come vedremo, ha natura autorizzatoria e di indirizzo.

2. Una seconda causa importante della possibile creazione di un gap tra pianificazione strategica e budget, è determinata dal fatto che la pianificazione per l'azione (quella strategica) e la pianificazione finalizzata al controllo (quella finanziaria del budget) sono, tra loro, fondamentalmente differenti.

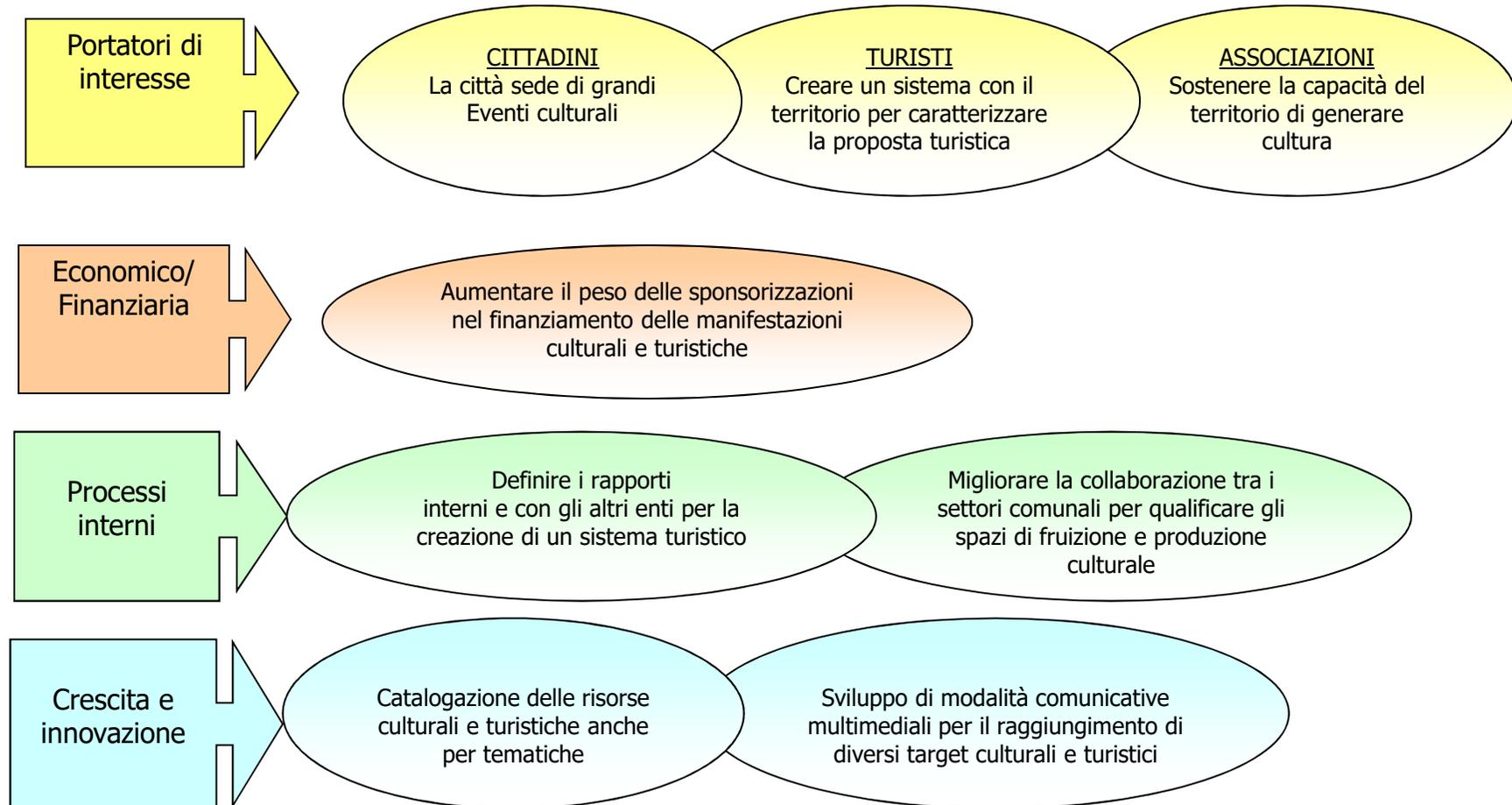
Il problema dell'implementazione delle strategie: la relazione tra strategie e budget

Esistono, tuttavia, una serie di azioni che possono essere utili per diminuire, il più possibile, il divario tra programmazione strategica e budget:

1. definire gli obiettivi e il piano strategico prima dell'avvio del ciclo di budget.
2. esplicitare, anche nei documenti ufficiali, le politiche e gli obiettivi di fondo dell'amministrazione, strettamente connessi con il mandato politico.
3. selezionare anche gli obiettivi di budget.
4. farsi affiancare da validi staff.
5. far partecipare le persone sia alla formulazione delle strategie che della loro implementazione.

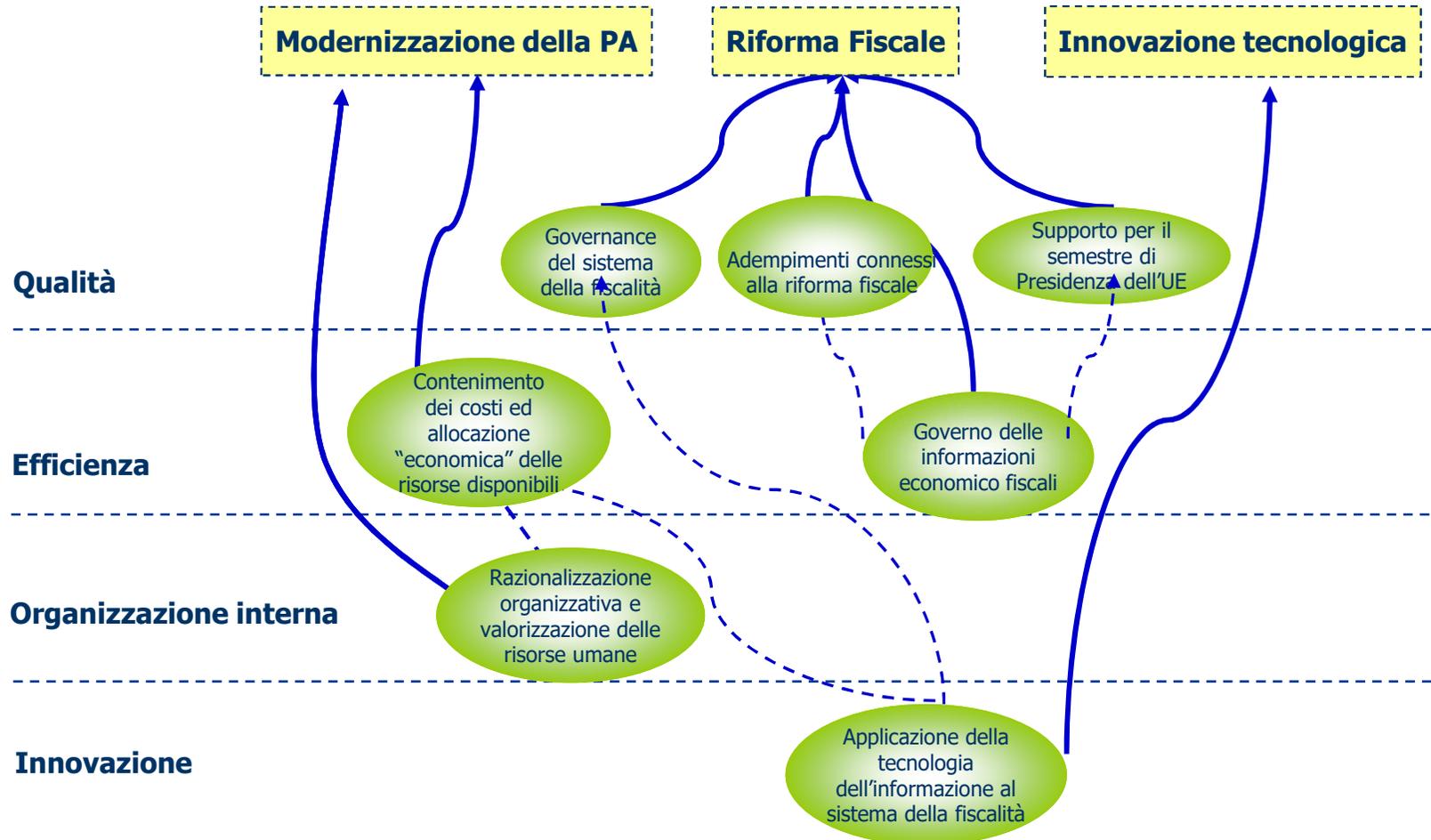
MISSION

Promuovere cultura e non produrla ed incentivare la dimensione turistica per arrivare a rivestire il ruolo di città d'arte e di cultura



Prospettive BSC	Obiettivi	Iniziative	Misure	Target	Effettivo	% scost.
Soddisfazione dell'utenza	<ul style="list-style-type: none"> •Sostenere la capacità del territorio di generare cultura 	<ul style="list-style-type: none"> •Sostenere le associazioni e gli altri soggetti culturali meritevoli del territorio •Patrocinare iniziative promosse da associazioni o altri soggetti culturali 	<ul style="list-style-type: none"> •N. soggetti attivi nel territorio •N. patrocini richiesti •N. patrocini effettuati •N partecipanti alle iniziative patrocinate 	<ul style="list-style-type: none"> •Mantenimento o aumento dei soggetti operanti •Mantenimento o aumento dei patrocini richiesti •Mantenimento o aumento dei patrocini effettuati •Mantenimento o aumento dei partecipanti 		
	<ul style="list-style-type: none"> •Proporre l'immagine del comune come città sede di grandi eventi culturali 	<ul style="list-style-type: none"> •Organizzare eventi di ampio richiamo 	<ul style="list-style-type: none"> •N. partecipanti 	<ul style="list-style-type: none"> •N. partecipanti ... 		
Economico-finanziaria	<ul style="list-style-type: none"> •Organizzare eventi culturali pesando il meno possibile sul bilancio comunale 	<ul style="list-style-type: none"> •Ottenere la sponsorizzazione degli eventi culturali da parte di soggetti privati 	<ul style="list-style-type: none"> •Grado di sponsorizzazione delle iniziative •Costo dell'evento per partecipante 	<ul style="list-style-type: none"> •Aumento del X% •Riduzione del X% 		
Processi interni	<ul style="list-style-type: none"> •Elaborare un piano delle iniziative turistiche, economiche, culturali, ambientali coordinando le attività dei diversi assessorati competenti e dei relativi settori 	<ul style="list-style-type: none"> •Attivare un tavolo di lavoro preliminare e il coordinamento delle diverse iniziative 	<ul style="list-style-type: none"> •Programma comune di coordinamento delle diverse iniziative •Monitoraggio dei ritardi dovuti a mancato coordinamento 	<ul style="list-style-type: none"> •Programma definito entro il •Diminuzione del X% 		
Crescita e innovazione	<ul style="list-style-type: none"> •Definire possibili modalità di informazione telematica dei potenziali fruitori dell'offerta culturale 	<ul style="list-style-type: none"> •Creazione una pagina di sito di informazione culturale •Creazione di collegamenti telematici all'interno di siti affini 	<ul style="list-style-type: none"> •N. di accessi telematici •Piano dei collegamenti da attuarsi •N. di accessi telematici 	<ul style="list-style-type: none"> •Almeno n ... accessi •Piano entro il •Almeno n ... accessi 		

Dipartimento Politiche Fiscali – Mappa Strategica



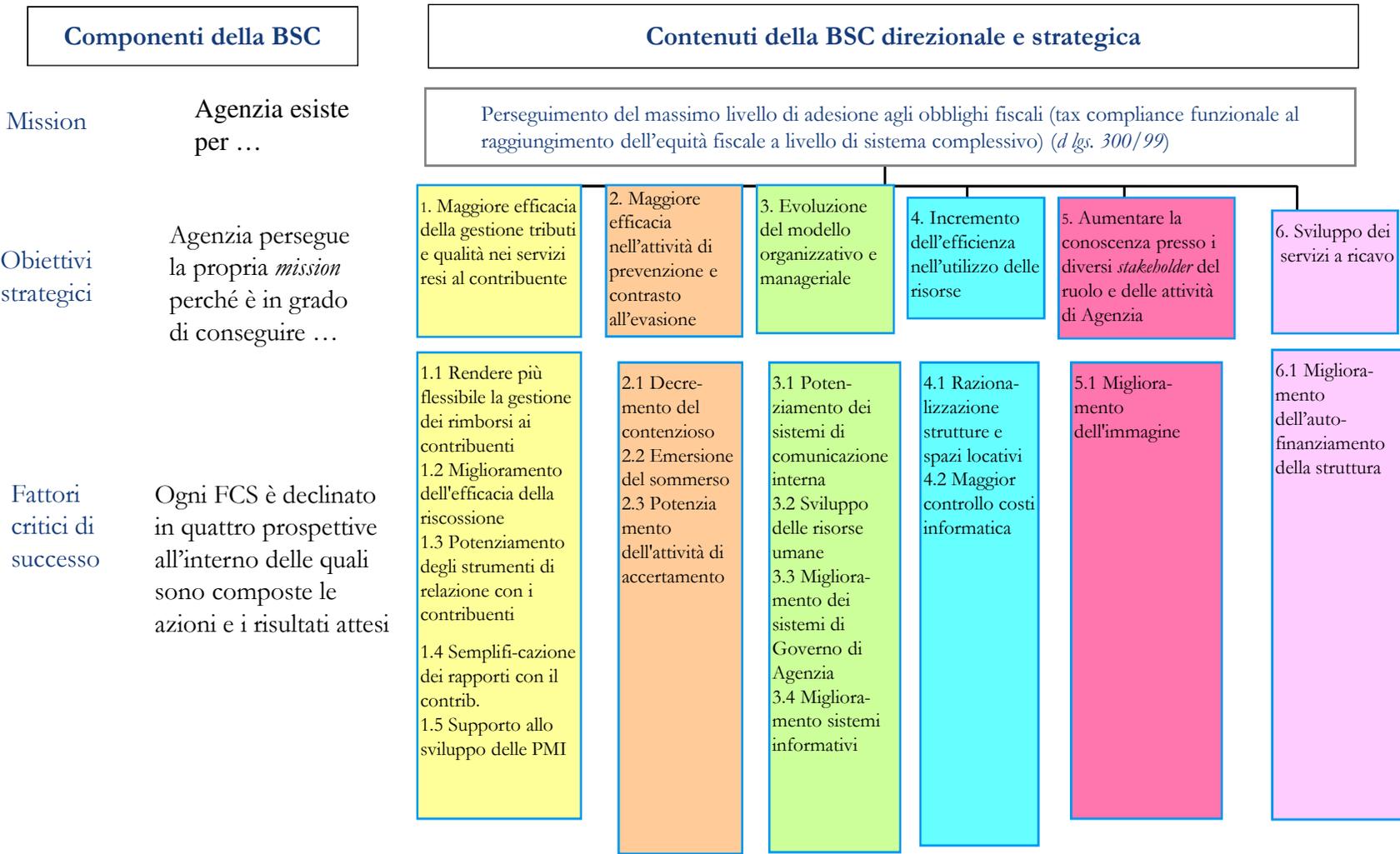
Gli indicatori per il controllo del contenzioso tributario

Le grandezze oggetto del reporting sono: i ricorsi pendenti (arretrato), i ricorsi definiti nel periodo di osservazione (decrementi) e i ricorsi sopravvenuti (incrementi).

Le analisi quali – quantitative e gli indicatori attualmente utilizzati sono:

- distribuzione dell'arretrato (e dei decrementi) per anno di presentazione;
- analisi dell'arretrato per fase di pendenza;
- analisi dell'arretrato per tributo in contenzioso;
- analisi degli incrementi per ufficio impositore nel primo grado di giudizio;
- modalità di presentazione;
- indici di anzianità dei pendenti o dei decrementi;
- indice di successo dell'Amministrazione finanziaria;
- tempi medi delle varie fasi del procedimento;
- tempi medi del processo tributario;
- media delle udienze tenute;
- media dei ricorsi trattati per udienza;
- media delle decisioni assunte.

Agenzia delle Entrate – Schema di costruzione della BSC



Agenzia delle Entrate – Schema di costruzione della BSC

