

Programmazione e controllo delle aziende pubbliche.

Lezione 26

- Misurazione e valutazione dell'efficienza

L'efficienza.

Focus teorico

Nell'approccio teorico dell'Economia politica la categoria concettuale dell'efficienza di una entità è interpretata come **massimizzazione** dei risultati da ottenere (a preventivo) o ottenuti (a consuntivo) con le risorse disponibili e misurata con il rapporto tra:

Risultati ottenuti con le risorse disponibili

Risultati massimi possibili con le risorse disponibili

- ▶ In Economia politica si studia come **ottimizzare** l'allocazione delle risorse, come massimizzare l'efficienza con l'utilizzo di tecniche statistiche



L'efficienza.

Focus teorico

Nell'approccio teorico dell'Economia aziendale (come più volte abbiamo sottolineato) l'attenzione si concentra sull'efficienza dei processi di trasformazione dei fattori produttivi (delle risorse INPUT) per ottenere prodotti (OUTPUT) finalizzati a rispondere a bisogni individuali e collettivi.

Gli output possono essere:

- Servizi
- Atti amministrativi quali Leggi, Regolamenti, Programmi-progetti
- Politiche pubbliche



L'efficienza.

Focus teorico

Nell'approccio economico-aziendale non si utilizza l'espressione massimizzazione o ottimizzazione, ma si parla di **razionalizzazione**.

La ricerca di efficienza implica quindi l'adozione di un **comportamento razionale ovvero teso a non sprecare gli input per ottenere gli output** e tendenzialmente a contenere gli input a parità di output o con una crescita della qualità o quantità di output.

La ricerca di **valore pubblico** implica un'attenzione all'uso delle risorse per soddisfare al meglio i bisogni individuali e collettivi con le risorse disponibili o contenendo le risorse disponibili.

Questo è un approccio efficiente.



La misurazione dell'efficienza tecnica.

Input = fattore produttivo

oppure

Output = prodotto

Output = prodotto

Input = fattore produttivo

$$\frac{\text{Input} = \text{h lavoro } 10}{\text{Output} = \text{n. certificati } 20} = 0,50$$

Output = n. certificati 20

$$\frac{\text{Output} = \text{n. certificati } 20}{\text{Input} = \text{h lavoro } 10} = 2$$

Input = h lavoro 10

$$\frac{\text{Input} = \text{h lavoro } 10}{\text{Output} = \text{n. certificati } 40} = 0,25$$

Output = n. certificati 40

$$\frac{\text{Output} = \text{n. certificati } 40}{\text{Input} = \text{h lavoro } 10} = 4$$

Input = h lavoro 10

Nei due indicatori esami nella lezione precedente si utilizzano due diverse unità di misura. Nel primo caso l'efficienza è misurata **dal tempo per certificato**: per produrre un certificato serve mezzora, se aumento i certificati a 40 nelle medesime dieci ore passa a 15 minuti a certificato. L'efficienza è aumentata perché è diminuito il tempo per ottenere una unità di prodotto.

Nel secondo caso **il volume prodotto ovvero numero di certificati per ora di lavoro**: si passa da 2 a 4. **aumenta l'efficienza perché aumenta il volume prodotto per unità di tempo.**

La misurazione dell'efficienza economica.

Input = fattore produttivo

Output = prodotto

Input = h lavoro 10 x costo orario 50

= 25 costo lavoro
unitario

Output = n. certificati 20

Input = costo totale 1000

= 50 costo unitario

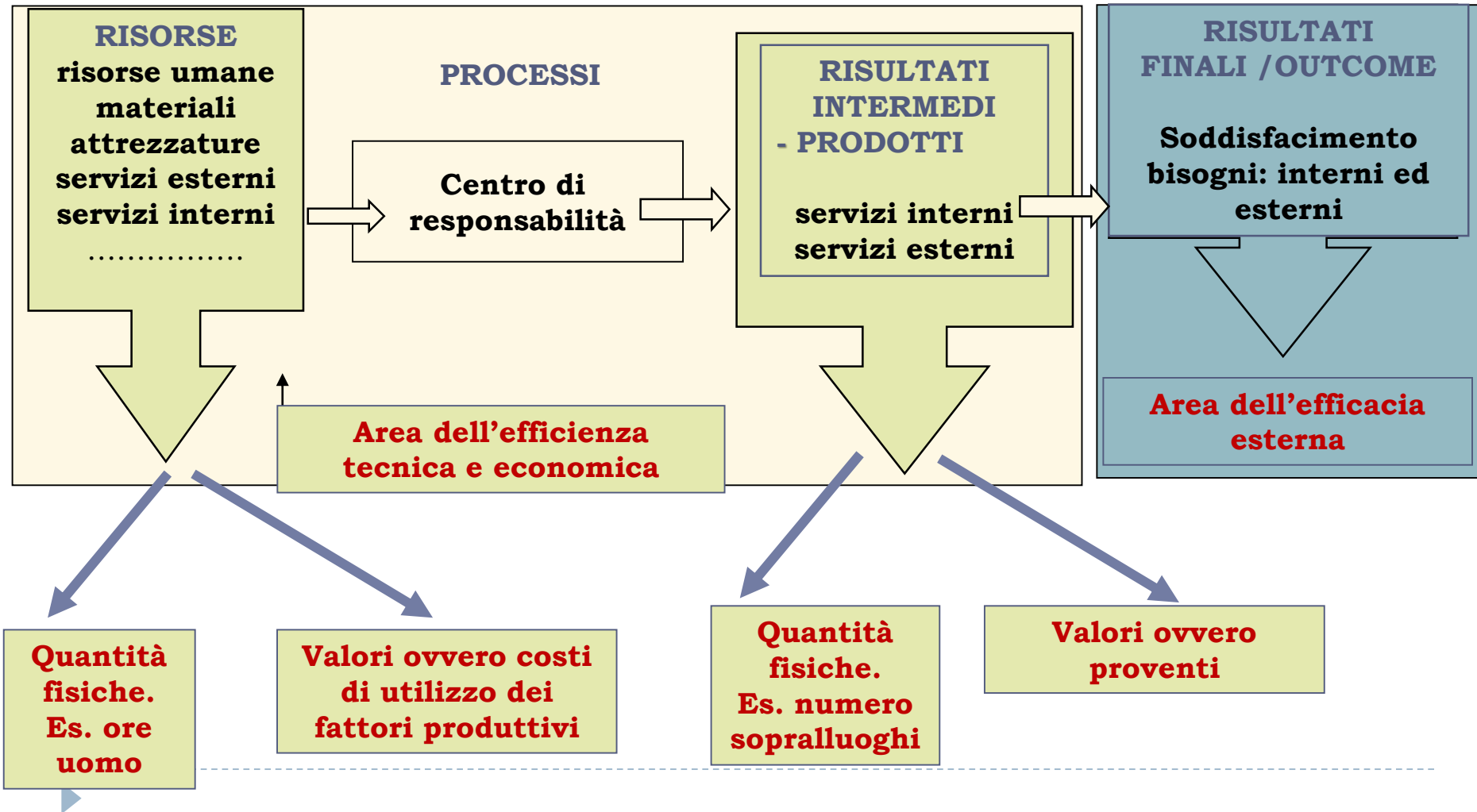
Output = 20

Considero il costo di produzione. Calcolo il costo di utilizzo dei fattori produttivi impiegati per ottenere il prodotto. Posso considerare il costo di un solo fattore produttivo, ad esempio il costo del lavoro, o calcolare una configurazione di costo diretto o di costo pieno di produzione. Se aumenta il costo a parità di output diminuisce l'efficienza.

Meno intuitivo è l'indicatore inverso output/costo.



Le unità responsabili del processo di trasformazione di Input in Output



Le componenti del sistema di pianificazione, controllo e valutazione

Strutturali

Struttura organizzativa



Individuazione di sub-sistemi con riferimento ai quali pianificare, controllare, valutare



Attribuzione di **responsabilità gestionali**

Piano dei centri di responsabilità
Corrispondono alle unità organizzative responsabili (unità operative o strutture)

Struttura tecnico-contabile



definizione di un sistema informativo per la pianificazione, controllo valutazione



Definizione di un sistema **informativo-contabile per la direzione** (che renda più razionali le decisioni).
La contabilità analitica che consente di rilevare costi e risultati con riferimento ai centri di responsabilità e ai centri di costo che a questi afferiscono

Dinamiche

Processo



definizione di una metodologia e un processo per la pianificazione, il controllo e la valutazione



Meccanismo per incidere sui **comportamenti**:

1. Definizione obiettivi;
2. Misurazione dei risultati;
3. Analisi degli scostamenti;
4. Decisioni correttive;
5. Valutazione responsabili e strutture
6. Rendicontazione

La contabilità analitica (riprendere le lezioni 20-21)

Le rilevazioni di contabilità analitica consentono di misurare i costi sostenuti dalle unità operative (centri di responsabilità) che utilizzano i fattori produttivi per ottenere i prodotti.

Consente quindi di calcolare i **costi di produzione** da mettere in relazione agli output prodotti da ciascuna unità operativa o centro di responsabilità.

Sovente le unità operative producono diverse tipologie di prodotti.

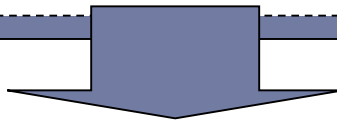
L'articolazione della contabilità analitica in centri di costo in questi casi consente di rilevare le informazioni rilevanti per attuare poi il calcolo dei costi per linea di prodotto. Se per un centro di responsabilità si ottiene indistintamente il calcolo del costo totale e diverse sono le linee di prodotto ottenuto, la contabilità analitica consentirà sulla base di parametri di ripartizione di approssimare il costo di produzione delle diverse tipologie di prodotto.



Le CONFIGURAZIONI DI COSTO

sono aggregazioni di costi elementari (cioè di elementi di costo) relative ad un dato oggetto:

- Costo variabile
- Costo primo o diretto,
- Costo di produzione (o industriale),
- Costo pieno aziendale (o complessivo),
- Costo economico-tecnico.



La scelta della configurazione di costo è legata agli scopi conoscitivi/operativi perseguiti



LE CONFIGURAZIONI DI COSTO

COSTO VARIABILE

Es. materie prime	200
M.O. diretta	250
materie ausiliarie	100
provvigioni di vendita	20
	570

COSTO PRIMO o diretto

deriva dalla somma dei costi diretti, variabili e fissi.

ammortamenti specifici	30
	600

COSTO tecnico di produzione o INDUSTRIALE

è dato dalla somma delle materie e dei costi di trasformazione delle stesse (diretti e indiretti, variabili e fissi legati alla trasformazione)

materie prime	200
Costi di trasformazione diretti	380 (non ci sono le provvigioni di vendita)
Costi di trasformazione indiretti	100
	680

COSTO COMPLESSIVO o costo pieno aziendale

è dato dalla somma di tutte le voci di costo

materie prime	200
costo di trasformazione	480
costi commerciali, amministrativi	120
	800



La pianificazione operativa o programmazione: i contenuti

- ▶ E' il processo che mira a definire, dopo che sono stati individuati gli obiettivi strategici, le risorse e le azioni:
- ▶ le responsabilità specifiche da attribuire (**CHI**);
- ▶ gli **ambiti di attività** da realizzare (**COSA**);
- ▶ le procedure e le modalità esecutive (**COME**);
- ▶ le tempistiche di realizzazione (**QUANDO**).

La pianificazione operativa o programmazione

Con la funzione di pianificazione operativa o programmazione si definiscono obiettivi da affidare ai responsabili.

I documenti quali ad esempio il piano della performance o PIAO accolgono l'attribuzione di obiettivi ai centri di responsabilità.

Gli obiettivi di efficienza si collegano a obiettivi di fattori produttivi da utilizzare per ottenere determinati livelli qualitativi di prodotti.

Nella fase di pianificazione ai responsabili dei centri sono affidati obiettivi che possono far riferimento agli input, agli output o ai risultati finali.



Riprendiamo una slide della lezione n. 18. Quali tipologie di responsabilità gestionali possono essere attribuite ai CdR?

E' necessario far riferimento alle **leve a disposizione** del responsabile, ovvero agli elementi rispetto ai quali il responsabile può esercitare un ragionevole **grado di controllo**

INPUT

FATTORI PRODUTTIVI

quantità-fisica
quantità monetaria = **COSTO**

Acquisto



**Responsabilità di spesa
o di investimento**

Consumo



Responsabilità di costo

OUTPUT

Risultato intermedio = prodotto

**Responsabilità
efficienza**

quantità-fisica
qualità
quantità monetaria = **RICAVO**

**Responsabilità
di ricavo/provento**

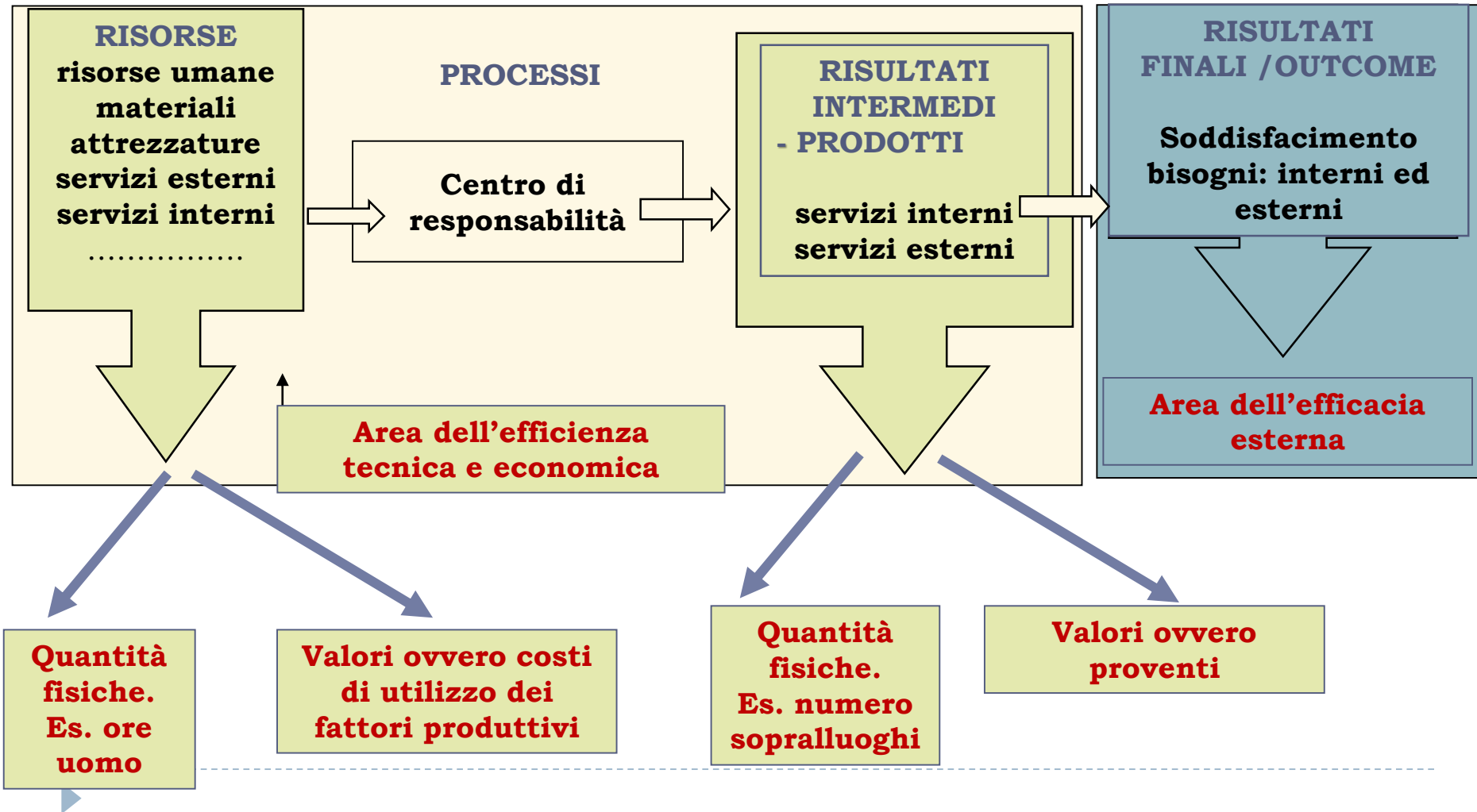
OUTCOME

Risultato finale
= **soddisfazione cliente**

**Responsabilità
Risultato finale**



Le unità responsabili del processo di trasformazione di Input in Output



Soffermiamoci sulla misura dell'Output

OUTPUT o Risultato intermedio

= **prodotto** può essere destinato ad utenti esterni e/o ad utenti interni. In questa accezione l'output corrisponde **al volume di produzione** e normalmente corrisponde al volume di attività realizzata da una unità operativa.

L'unità di misura che può essere utilizzata per esprimerlo dipende dalla tipologia di bene o servizio realizzato ad es. numero di anziani assistiti, numero di pazienti curati, numero di studenti laureati, numero di certificati rilasciati, chilometri di strade asfaltate, etc.

Nella quantificazione dell'output occorre far riferimento alla qualità dello stesso e alla complessità. Per questo è normalmente complessa la misurazione dell'output di una AP.

Misurare l'efficienza implica calcolare un indicatore che ha al numeratore i fattori produttivi e al denominatore il volume di produzione, ovvero quanto è stato prodotto sotto la responsabilità di un soggetto che ha a disposizione determinati fattori produttivi.

