



Il valore pubblico nella riforma della PA

La Catena del Valore Pubblico

Alberto Padula

Università di Roma "Tor Vergata"

padula.alberto@gmail.com



Domanda guida:

Il Valore Pubblico può divenire la
nuova frontiera delle performance?



**La missione istituzionale di ogni PA è la creazione di Valore Pubblico
a favore dei cittadini e delle imprese**



Servizi pubblici e competitività del sistema-paese

Le organizzazioni che operano in questo settore rivestono un ruolo centrale attraverso l'erogazione di servizi di interesse generale, che incidono sulla qualità della vita dei cittadini e sulla produttività delle imprese



Tali organizzazioni dovranno avere performance caratterizzate da qualità ed economicità elevate, con l'obiettivo di avvicinare la PA ai cittadini e alle imprese generando Valore Pubblico attraverso la produzione di servizi sempre più calibrati rispetto alle loro esigenze



E' importante poter identificare le differenti esigenze ed erogare i servizi idonei secondo le aspettative delle persone, delle imprese, delle istituzioni (compresa la stessa PA).

Il servizio pubblico, pertanto, deve essere misurato su due punti essenziali:

- **la capacità di soddisfare le aspettative di tutti gli utenti**, differenziando le prestazioni a seconda delle loro caratteristiche;
- **l'economicità**, sia che il servizio venga erogato direttamente dalla PA, sia che venga erogato da società in concessione che devono assicurare livelli adeguati di prestazione.



Entrare nelle logiche tipiche di organizzazioni complesse come quelle della PA richiede:

- una **capacità di governance** finalizzata a incoraggiare un uso efficiente ed efficace delle risorse a disposizione;
- una costante **responsabilità** nella direzione e nell'amministrazione delle risorse, al fine di allineare l'interesse della collettività con quello di ogni altro sistema economico;
- il coinvolgimento e la **partecipazione attiva** di tutti gli attori coinvolti, che dovranno farsi portatori responsabili di uno sviluppo di lungo termine, capace di soddisfare i bisogni di tutti e non le esigenze di pochi.



E' quindi necessaria una **Governance** che abbia un ruolo attivo e innovativo basato su un progetto di crescita che preveda un più complesso processo di investimento nei servizi pubblici, finalizzato non solo al taglio dei costi relativi alle inefficienze, ma soprattutto al miglioramento delle prestazioni a sostegno della crescita collettiva.



I servizi pubblici rappresentano un fattore critico per lo sviluppo competitivo e la crescita del sistema-paese



La Catena del Valore Pubblico

Il paradigma della *Governance* pubblica mette in luce il modo in cui le organizzazioni di servizi pubblici dovrebbero creare valore economico e sociale, tenendo presente che queste non sono altro che entità economiche caratterizzate da un fine pubblico, con proprie leve e strategie generatrici di valore.

In ottica strategica uno dei principali problemi riguarda la **misurazione delle performance**, ovvero la valutazione dei risultati raggiunti in termini di impatto sulla collettività rispetto alle risorse impiegate, che risulta estremamente complessa in ragione della natura prevalentemente non competitiva del settore pubblico nell'allocazione delle risorse.



Per abbracciare una visione dinamica e attiva, si propone la costruzione di un modello, la **Catena del Valore Pubblico (PVC)**, che favorisce la cultura del cambiamento ancor prima di qualsiasi riforma, delineando le attività generatrici di valore per i cittadini e le imprese e definendo le modalità e le prassi operative che si diffondono nella struttura organizzativa e che alimentano la stessa PVC.

La PVC permette di uscire dalla autoreferenzialità propria della PA, innovando dall'interno e facilitando così la diffusione e l'accettazione del processo di cambiamento.

Inoltre, strutturare un'organizzazione di servizi pubblici in un sistema di attività generatrici di valore consente a ciascuna attività di comprendere a fondo il proprio peso all'interno della catena, nonché il contributo apportato al risultato finale.



La PVC può rappresentare lo strumento che spinge un'organizzazione di servizi pubblici verso **performance eccellenti** e che permette di muovere le risorse poste a sistema verso il medesimo fine, alimentando la cultura del cambiamento e del miglioramento continuo, in linea con le attese dei cittadini e delle imprese.

La PVC costituisce il volano del progresso per le organizzazioni di servizi pubblici che intendono perseguire il vantaggio competitivo. La **capacità del management** di comprendere la propria catena del valore è dunque centrale per acquisire e mantenere tale vantaggio.


Infatti, anche le organizzazioni di servizi pubblici fondano la loro attività sulla base di processi che hanno un forte impatto sui risultati aziendali e, di conseguenza, sul **valore percepito** dal cliente che, a sua volta, costituisce il risultato della perfetta integrazione di un insieme di attività generatrici di valore, essenziali per accrescere la qualità manageriale e strategica delle stesse.



Per sviluppare una **PVC** strategicamente rilevante occorre:

Identificare un nucleo di risultati da conseguire e ritenuti peculiari per l'organizzazione

Soppesare tali risultati rispetto alle priorità dei clienti finali, in relazione a ciò che costituisce valore, dato dal prezzo che essi sono disposti a pagare per un servizio che soddisfi pienamente i loro bisogni



Un'organizzazione di servizi pubblici realizza valore economico e sociale quando individua la combinazione ottimale di quelle attività generatrici di valore, attraverso cui massimizzare il vantaggio per i cittadini e le imprese visti come clienti.



È possibile, dunque, parlare di una vera e propria *Catena del valore*, anche se ciò, ovviamente, non basta a definire in maniera esaustiva il modello applicato al comparto dei servizi pubblici.

Gli elementi fondamentali sono:

- le **attività primarie** e di **supporto** per generare valore;
- il **margine** o **valore**, che costituisce la differenza tra il valore totale prodotto e il costo complessivamente sostenuto per il processo di erogazione del servizio.



La **PVC**, applicata al comparto dei servizi pubblici, consente:



di valutare e definire le aree strategiche di miglioramento in termini di efficienza ed efficacia, attraverso la combinazione ottimale di quelle attività che generano valore ed accrescono il livello di utilità per la domanda.

Attraverso la PVC è possibile incrementare quel capitale sociale ed economico che si traduce nel miglioramento della qualità di vita dei cittadini e nell'aumento della produttività per le imprese, con una conseguente crescita della capacità competitiva del paese nella sua totalità.



Il ruolo essenziale rimane la realizzazione piena della specifica vocazione produttiva al servizio di determinati bisogni, in un contesto di regole che dovrebbero favorire soprattutto la valorizzazione di tutte le condizioni produttive utilizzate e, dunque, un'economicità di gestione tale da assicurare la redditività e lo sviluppo dell'organizzazione.



La catena del valore rappresenta lo strumento che allarga l'attenzione dal cosa viene offerto al cliente al modo in cui viene offerto, vale a dire all'insieme di modalità con cui le attività si combinano tra loro e creano valore.



La PVC - se sviluppata correttamente - permette di trasformare una macchina prevalentemente burocratica in **macchina manageriale**, definendo le attività rilevanti per lo sviluppo aziendale, i costi sostenuti, i risultati raggiunti, al fine di favorire il continuo miglioramento dei servizi per incrementare il livello di soddisfazione di cittadini e imprese.

Il rapporto tra gli ordini di grandezza citati, a sua volta, consente di identificare gli **anelli deboli della catena**, offrendo la possibilità di sviluppare un *range* di alternative strategicamente interessanti per migliorare l'intera catena del valore, con riflessi positivi sulla capacità competitiva dell'intera organizzazione.



La Catena del Valore Pubblico - PVC

