

## La P.A. tra efficacia interna ed efficienza esterna

Le **nuove tecnologie** stanno aprendo interessanti scenari per quel che concerne i rapporti tra cittadini, imprese e pubblica amministrazione: agenti, questi, che sempre più si trovano ad interagire fra di loro utilizzando sistemi relazionali avanzati, messi a disposizione dall'evoluzione tecnologica, con un indubbio guadagno di efficienza e di efficacia. La tendenza all'introduzione delle ICT ed i processi di ridisegno amministrativo rappresentano la spinta più forte all'innovazione nella macchina pubblica. Questo processo ha avuto, ed avrà sempre più in futuro, rilevanza nel mutare i rapporti tra burocrazia, cittadini ed imprese: è dunque destinato a crescere l'impatto in termini sociali ed economici che da tali evoluzioni deriveranno.

Si sviluppa il desiderio di individuare una metodologia standard e trasparente, per valutare l'impatto dei due driver del cambiamento, che tenga sì conto del livello complessivo di utilizzo delle ICT da parte delle amministrazioni, dal numero e tipologia dei servizi online, alla loro qualità ed accessibilità; dalla organizzazione interna a i costi sostenuti dagli utenti per accedere ai servizi; ma che prenda in considerazione anche le azioni di policy che possano favorire un'ampia diffusione delle applicazioni connesse al Governo elettronico, all'interno e all'esterno delle amministrazioni. Creando un sistema che permetta di fornire un supporto alle decisioni dei policy maker, quale mezzo di auto-valutazione da parte di ogni singolo ente della reale efficacia delle politiche di efficienza messe in atto.

### **Valutazione dell'efficienza operativa esterna delle ICT nella PA**

Si individuano tre ambiti operativi in cui misurare l'efficienza indotta dalle ICT nell'operare della PA: i servizi all'utenza, l'apparato interno, l'impatto sul territorio. Viene effettuata una classificazione dei servizi, suddivisi così in: (a) il canale di erogazione del servizio, (b) lo stadio di avanzamento del servizio, (c) la tipologia di utenza a cui si rivolge.

**(a) Il canale di erogazione del servizio.** Coinvolge l'applicazione di tecnologie all'avanguardia sia nel campo del back-office che del front-office: come le nuove tecnologie possano aumentare l'efficienza delle PA e la loro vicinanza ai cittadini non soltanto incrementando il numero dei servizi disponibili online, ma anche migliorando l'efficienza delle operazioni eseguite attraverso altri canali. Per ogni servizio, dunque, viene effettuata una classificazione in base alla presenza su uno o più dei seguenti canali: lo sportello, il telefono o il fax, i sistemi mobili o wireless, il web, i chioschi, la tv digitale, l'intermediario (numero di canali, percentuale di servizi online).

**(b) Lo stadio di avanzamento del servizio.** Il livello di efficienza indotto dall'utilizzo delle nuove tecnologie nelle amministrazioni è in diversi casi direttamente stadio di tipo informativo, proporzionale al grado di completezza del servizio che viene offerto. Ogni servizio sarà classificato a seconda del suo "stadio di avanzamento", secondo 5 categorie:

1. stadio di tipo informativo
2. stadio di tipo interattivo ad una via
3. stadio di tipo interattivo a due vie
4. stadio di tipo transazionale
5. stadio di tipo integrato

È evidente che il campo di rilevazione degli **stadi di un servizio** è tipicamente legato al canale online, proprio per le sue capacità in termini di interazione e la rilevazione di questo elemento per

ogni forma di erogazione ci permetterà in futuro di misurare quanto sono cresciute le potenzialità di ogni canale. L'efficienza indotta dalle nuove tecnologie sulle modalità di erogazione di un servizio va misurata in termini relativi, e non assoluti. L'importante, cioè, è che rispetto alle sue potenzialità, un servizio venga erogato su ogni canale nella forma più avanzata possibile. Così, un servizio per sua natura informativo non è meno efficiente di un servizio transazionale, per il solo fatto di essere erogato dal 1 stadio; di converso, un servizio che potrebbe essere completamente erogato online, 3 o 4 stadio, e che presenta invece solo una veste informativa 1 stadio, concorre a determinare un deficit di efficienza nella PA competente.

**(c) Tipologia di utenza.** Generalmente, un servizio può essere rivolto ai cittadini, alle imprese o ad altre amministrazioni; inoltre, ove si considerino più in particolare servizi utilizzati dai singoli operatori delle amministrazioni, p.e. delle visure da un database catastale, si parla anche di servizi rivolti a dipendenti. A tale diffusissima accezione, tuttavia, è ben chiaro agli estensori del progetto che un servizio erogato da una PA può rispondere ad esigenze differenti, a seconda della tipologia di utenza cui è rivolto. Due sono gli indicatori riferiti ai servizi erogati, che si riflettono indubbiamente anche sulle politiche da adottare per l'utilizzo delle nuove tecnologie nelle amministrazioni: il suo costo sociale medio ed il suo valore medio per l'utenza

Il costo sociale medio di un servizio misurerà quanto il suo ottenimento "pesi" sull'utenza. Per ottenere questo dato, verrà effettuata un'approssimazione, moltiplicando il tempo medio di attesa per canale, "pesato" per quanto ogni canale viene utilizzato, per il costo-opportunità medio per l'utenza. In breve, si tratterà di effettuare una media ponderata per ogni servizio, dopo aver individuato, grazie alla collaborazione delle amministrazioni coinvolte, a quanto ammonta il tempo di attesa medio per ogni canale, quanto ogni canale è utilizzato (percentuale già ottenuta in precedenza) e "monetizzando" il tutto, attraverso l'utilizzo di un costo opportunità.

Il valore medio del servizio rappresenta la rilevanza di un servizio per l'utenza che ne usufruisce. La quantificazione monetaria, del valore di un servizio, coinvolge direttamente le amministrazioni interessate nel definire una griglia del "valore percepito" per ogni servizio da esse erogato, da parte dell'utenza. Il risultato finale dovrebbe poter essere l'ottenimento, per ogni servizio, di un rapporto tra valore medio del servizio e costo sociale medio dello stesso, che definiremo **rapporto valore/costo**. L'ottica con cui si procede a questa rilevazione richiama, come dicevamo, considerazioni di welfare, cioè di "efficienza esterna" della pubblica amministrazione.

Fino ad ora abbiamo sottolineato soprattutto l'**efficienza esterna** indotta dalle nuove tecnologie, adesso cercheremo di evidenziare alcuni modi per misurare quanto le innovazioni si traducano in un miglioramento dell'**efficienza interna** o "efficienza operativa". Per far ciò, si tiene conto delle seguenti caratteristiche: (a) la performance media dei servizi, (b) l'efficienza nelle transazioni, (c) la riorganizzazione indotta, (d) l'indice di integrazione tra parti della constituency. Procederemo a descrivere brevemente questi aspetti:

**(a) La performance media dei servizi.** I risultati ottenuti in precedenza, costituiranno ovviamente una base di partenza per valutare l'efficienza della singola PA. Dalla media delle performance dell'insieme di servizi considerato per ogni tipologia di amministrazione, deriverà un indicatore dell'efficienza esterna media, così come precedentemente definita.

**(b) L'efficienza nelle transazioni.** Nell'ambito dell'efficienza interna indotta dalle nuove tecnologie, i riflessi sulle transazioni rappresentano un nodo cruciale. L'efficienza nelle transazioni è misurata da tre parametri: il costo per transazione completata, il numero di transazioni per impiegati, il tempo medio di esecuzione di una transazione. L'ottica, anche in questo caso, sarà di ottenere, per ogni servizio oggetto di una precedente rilevazione "sull'esterno", una modellizzazione dei percorsi interni, che ci permetta di ricostruire costi medi specifici, numero di impiegati utilizzati e tempo di processing. Per usufruire di questi dati, è necessario coinvolgere in maniera assai forte le singole amministrazioni, le uniche in grado di ricostruire, per un sottoinsieme di servizi, le operazioni che usualmente intercorrono. Allo stesso modo, ottenuto il dato medio su ogni servizio, sarà possibile – ove risulti utile – aggregarlo con riferimento alla performance

complessiva dell'amministrazione. Il costo per transazione è finalizzato a valutare il costo complessivo, quindi non solo ICT, sostenuto per portare a termine una singola transazione. Il numero di transazioni per impiegato è un altro indicatore di efficienza operativa, finalizzato a misurare approssimativamente la produttività del lavoro in un'amministrazione.

**(c) La riorganizzazione indotta.** L'impatto che le nuove tecnologie determinano nell'ambito dei processi interni è misurato da due indicatori indiretti: il primo dei due è la mobilità del personale, definita come numero di persone che, in un anno, lasciano l'ufficio (per trasferimenti, pensionamenti, dimissioni...) o che, viceversa, sono impiegate nel medesimo ufficio (neoassunti, trasferiti...), il secondo indicatore si riferisce invece al conteggio delle unità organizzative, e dovrebbe tener conto di come le ICT impattano sui processi interni, attraverso la riduzione o l'accorpamento di unità organizzative.

**(d) L'indice di integrazione tra parti della constituency.** Un elemento particolarmente importante nel definire strategie di e-Government è valutare quanto esse non rappresentino semplici operazioni di restyling dei servizi offerti dalla PA, quanto piuttosto il volano per la ridefinizione di tutti i rapporti tra elementi della constituency, cioè tra cittadini, imprese e lo stesso apparato statale, introducendo un indice di integrazione, che dovrebbe evidenziare, non solo quanto le amministrazioni siano integrate tra loro in termini di scambi elettronici, ma anche quanto l'introduzione delle nuove tecnologie si rifletta nell'integrazione tra le amministrazioni e l'ambiente circostante. Questo può sicuramente essere visto come un indice di aumento dell'efficienza della PA, in quanto un'amministrazione totalmente interoperabile all'interno e verso l'esterno dovrebbe garantire livelli di servizio più elevati – e soprattutto più user-based – e iter interni probabilmente più snelli – perché sempre più improntati sull'adozione di tecniche digitali.