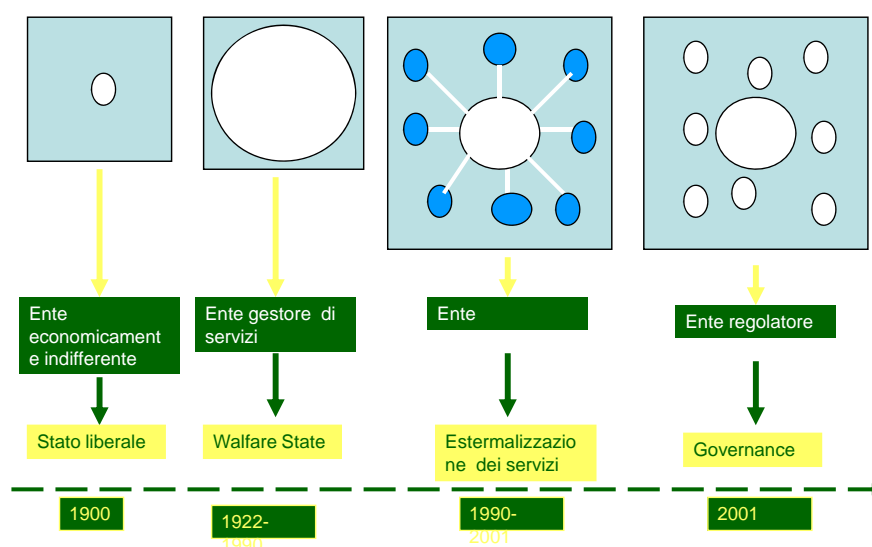


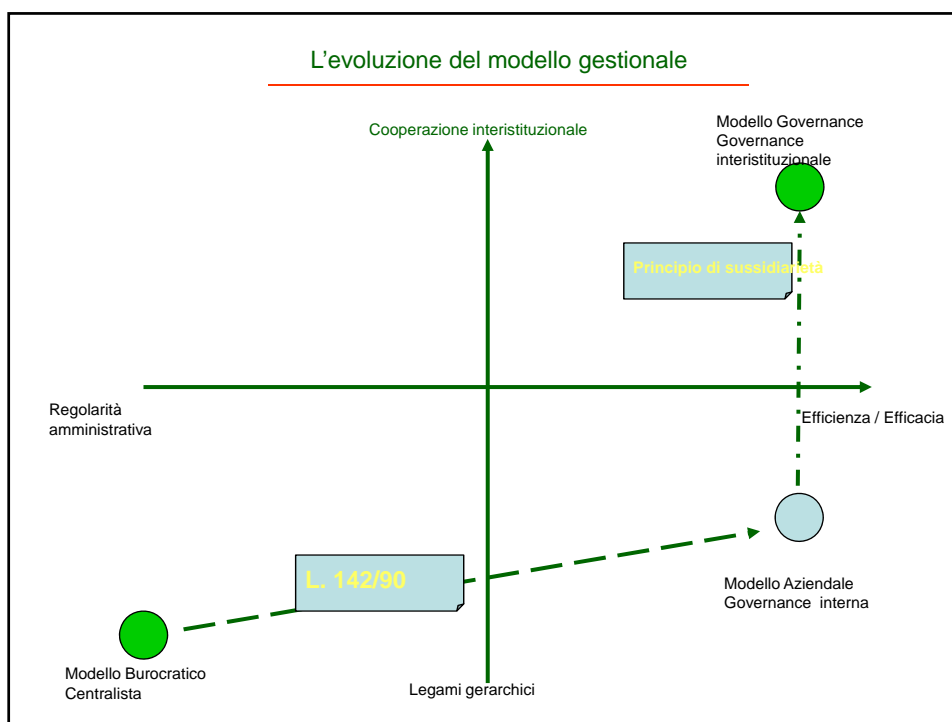
Università degli studi "G. D'Annunzio" – Chieti Pescara
Corso di Laurea in Economia Aziendale

Lezione n. 4
L'evoluzione del modello gestionale

A cura. E. D'Aristotle

L'evoluzione del modello gestionale





Il modello burocratico

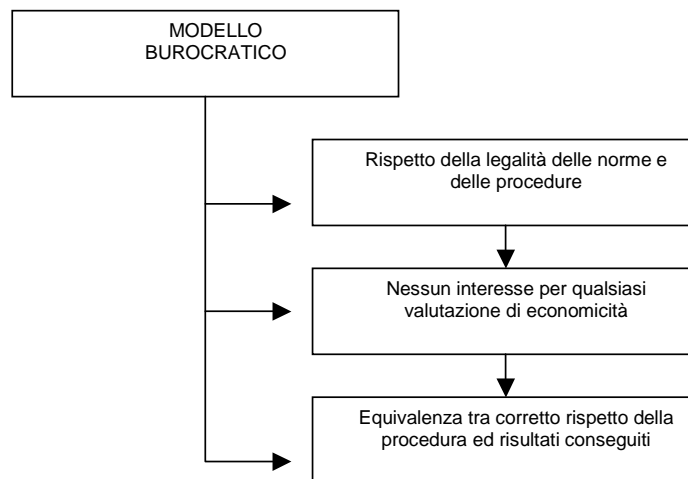
Il modello burocratico, conosciuto anche come “modello classico” dell’amministrazione, trova origine nel periodo illuminista ed in particolare nella concezione filosofica del tempo che riteneva riportabile all’interno di un alveo di razionalità l’analisi di tutti i fenomeni scientifici e sociali.

Il modello poneva in evidenza le seguenti caratteristiche distintive:

1. la separazione tra politica ed amministrazione;
2. l’autonomia e neutralità dell’apparato amministrativo;
3. la centralità della “procedura amministrativa” come strumento di gestione;
4. la conseguente codificazione di tutta l’attività amministrativa in atti e procedure;
5. l’equivalenza tra modalità di svolgimento dell’attività e conseguimento dei risultati.

A cura di E. D’Aristotle

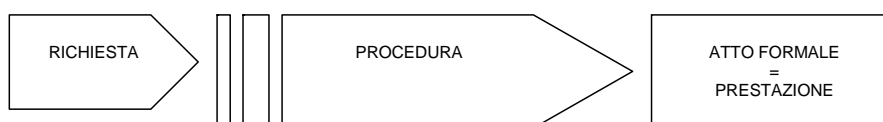
Il modello burocratico



A cura di E. D'Aristotle

Il modello burocratico

L'obiettivo della burocrazia era quello di rispettare l'ordine delle attività in precedenza definite, mettendo in secondo piano ogni valutazione di natura economica anche quando queste avrebbero potuto evidenziare inefficienze nei risultati conseguiti.



si pone un'identità logica tra il rispetto delle procedure ed il conseguimento dei risultati da parte degli enti.

A cura di E. D'Aristotle

Il modello burocratico

I principali limiti del modello burocratico:

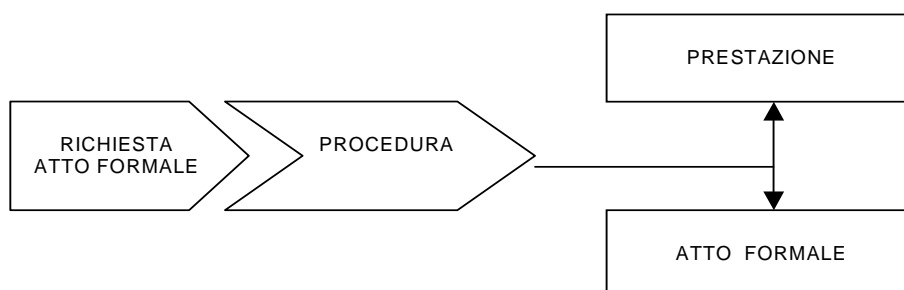
1. squilibrio nel sistema premi - punizioni (puniti severamente errori formali, non premiati comportamenti efficaci ed efficienti sul piano sostanziale);
2. professionalita' sbilanciata su aspetti meramente giuridici e procedurali;
3. Ruolo di supervisione al segretario comunale
4. - distribuzione del potere interno in corrispondenza di strutture di controllo o di impedimento invece che in corrispondenza di strutture di azione;
5. - intervento dei politici per atti singoli di gestione.

A cura di E. D'Aristotle

Dal modello burocratico a quello aziendale

QUESTO MODELLO, VALIDO PER ATTIVITA' TRADIZIONALI DI CERTIFICAZIONE E GARANZIA, NON E' PIU' ADEGUATO PER ORGANIZZAZIONI CHE, OLTRE AD ATTI FORMALI, PRODUCONO:

- **BENI PUBBLICI;**
- **SERVIZI**



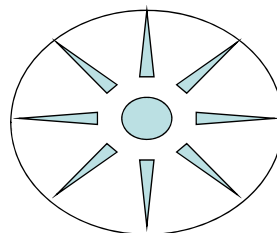
A cura di E. D'Aristotle

Dal modello burocratico a quello aziendale

Con il passare degli anni l'ente locale da semplici compiti di certificazione e garanzia si è trasformato in polo di sviluppo dell'attività economica e sociale aumentando le proprie dimensioni e procedure

Ai servizi istituzionali si affiancano

- a) servizi a domanda individuale
- b) servizi produttivi



A cura di E. D'Aristotle

Dal modello burocratico a quello aziendale

Man mano che gli istituti pubblici passano dalla produzione degli atti formali alla produzione e gestione di altre attività il livello di complessità è aumentato ed ha imposto un progressivo passaggio verso logiche aziendali.

L'incapacità di proceduralizzare tutte le attività riduce la capacità informativa della parte amministrativa nei confronti di quella politica.

MODELLO
CLASSICO

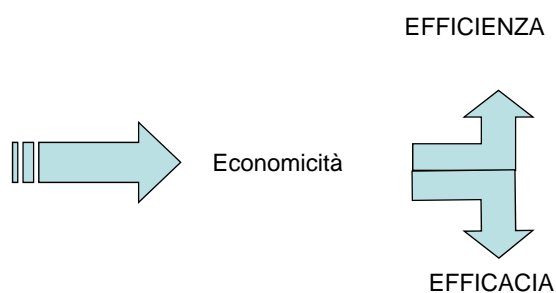


MODELLO
AZIENDALE

A cura di E. D'Aristotle

Il modello aziendale

L'ente locale viene visto quale SISTEMA APERTO in grado di relazionarsi con l'esterno alla ricerca al pari di qualsiasi azienda di produzione dell'economicità della gestione



A cura di E. D'Aristotle

Il modello aziendale

Il modello così concepito individua le seguenti caratteristiche distintive:

1. la finalizzazione aziendale orientata alla economicità della gestione;
2. l'introduzione della pianificazione e del controllo;
3. l'implementazione ed aggiornamento del sistema informativo;
4. l'allargamento al mercato;
5. implementazione di una nuova cultura organizzativa.

A cura di E. D'Aristotle

Il modello aziendale

L'APPLICAZIONE DEL MODELLO AZIENDALE ALLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE PUO' ESSERE INTERPRETATO "PER DIFFERENZA" RISPETTO A QUELLO CLASSICO.

IL MODELLO AZIENDALE E'

- **SOSTANZIALE** (ATTENTO ALL'EFFICIENZA E ALL'EFFICACIA COME CRITERI GUIDA DEI COMPORTAMENTI);
- **STRUMENTALE** (LA DIVISIONE INTERNA DEI COMPITI E FUNZIONE DEI FINI PERSEGUITI, CHE SONO DINAMICI NEL TEMPO);
- **APERTO** (SIA NEI CONFRONTI DEI CITTADINI CHE DEGLI ORGANI DI VERTICE DI NOMINA POLITICA).

A cura di E. D'Aristotle

Dal modello aziendale alla nuova governance locale

LIMITI

MODELLO
AZIENDALE



Nuova governance
pubblica

Questa scelta è determinata da tre fattori:

- crisi finanziaria e necessità di coinvolgere risorse private
- crisi di governabilità (fallimento di politiche pubbliche nei passati decenni, crescente complessità sociale) e necessità di:
 - affrontare i problemi contando sulle risorse organizzative e le competenze di altri attori e non esclusivamente sulla autorità formale legale e sulle proprie risorse organizzative e di conoscenza
 - estendere il consenso sulle scelte pubbliche attraverso partecipazione e concertazione ma anche attraverso trasparenza e comunicazione
- necessità di tenere conto della multidimensionalità crescente degli attori pubblici rilevanti in ogni dato ambito di politica. Fuori dall'ente, oggi più di ieri è possibile rintracciare un gran numero di altre entità, organizzativamente distinte e con gradi diversi di autonomia, rispetto alle quali l'ente:
 - mantiene ancora delle leve formali di controllo,
 - perde le leve del controllo e qualsiasi forma di **dominanza**.

A cura di E. D'Aristotle

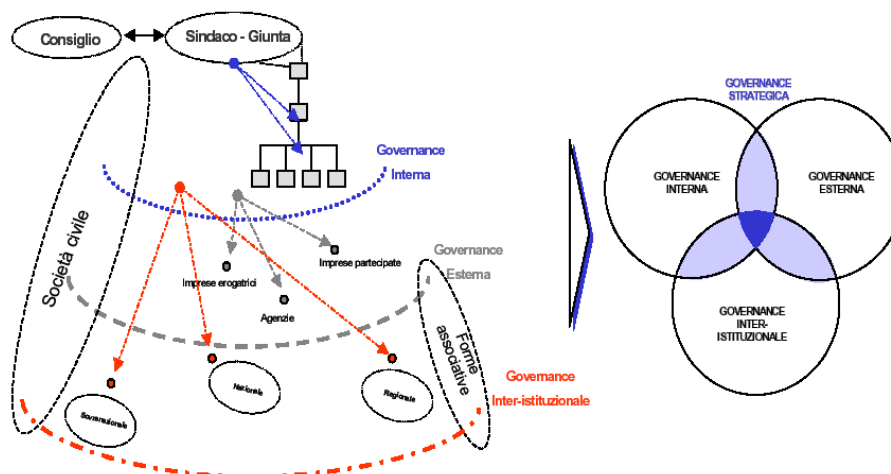
La nuova governance locale

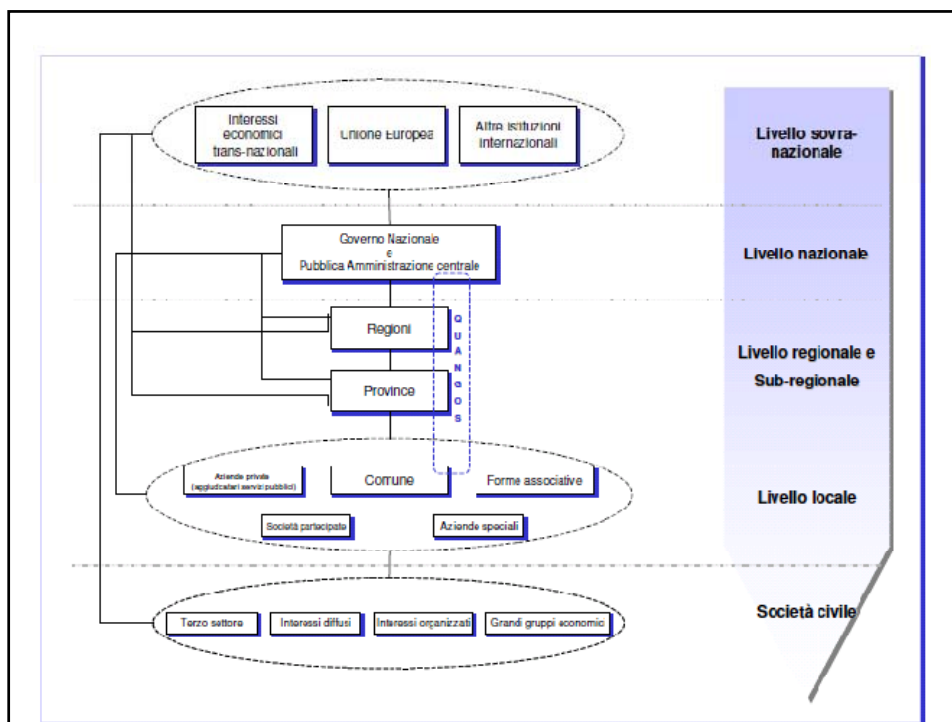
There are all sorts of players on the local pitch jostling for position where previously the local council was the main game in town (Tony Blair, *Leading the Way: A New Vision for Local Government*, London: Institute for Public Policy Research, 1998:

“Oggi, nell’arena locale, sono presenti molteplici attori, laddove una volta il Consiglio era il principale giocatore”

La nuova governance locale

In questa arena l’ente locale oggi deve svolgere un ruolo di **“regia strategica di sistema”**





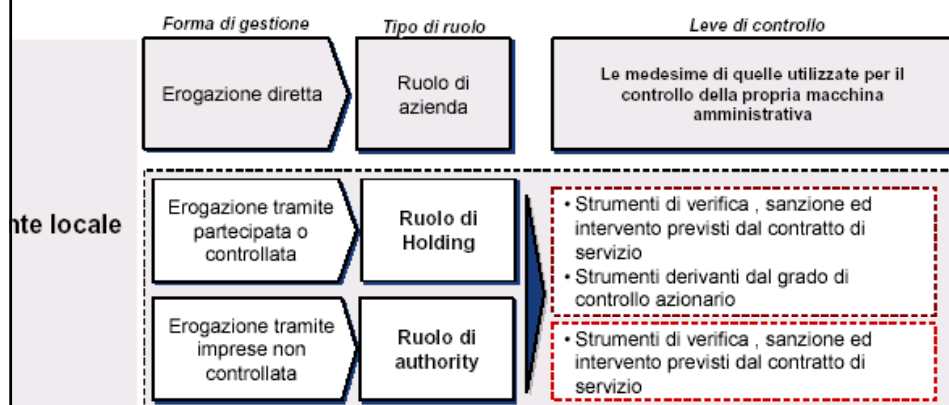
La nuova governance locale

- 1) Posizionandosi all'interno del sistema complessivo multidimensionale e multi-relazionale, creando legami e gestendo relazioni in un'ottica di cooperazione interistituzionale
- 2) Ristrutturando il funzionamento organizzativo in funzione della necessità di un approccio trasversale ai problemi complessi
- 3) Svolgendo il doppio ruolo manageriale e politico anche attraverso la creazione di canali di interazione periodica con la comunità

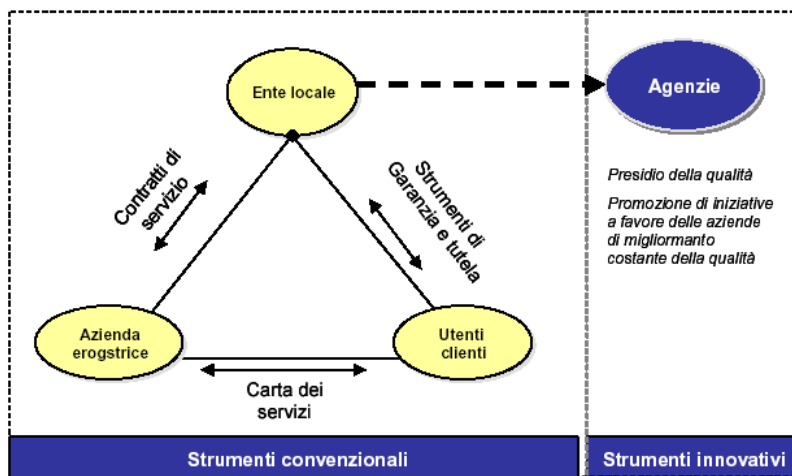
La nuova governance locale

GOVERNANCE INTERNA	NUOVA GOVERNANCE LOCALE
Centralità sul cliente/utente	Centralità sulla comunità territoriale
Imperniato sui processi interni	Imperniato sulle reti territoriali
Rilevanza di competenze tecniche	Rilevanza di competenze di attrazione di attori pubblici e privati
Orientato ad erogare servizi	Orientato a generare valore
Sviluppo di processi interni di pianificazione e controllo	Sviluppo di processi integrati di pianificazione e controllo

La nuova governance locale



La nuova governance locale



Government e governance

Esistono due differenti logiche di approccio all'esercizio delle funzioni pubbliche definite, secondo la terminologia inglese:

- di **government**, vale a dire esercizio del potere decisionale derivante dal sistema istituzionale formale;
- di **governance**, cioè esercizio dei poteri con l'obiettivo di "creare consenso" attorno a determinate scelte.

Government e governance

La logica di **government** è legata al modello di ente pubblico

- che esercita prevalentemente poteri sovraordinati,
- basandosi sul principio della legalità
- affidandosi alle leggi e agli atti amministrativi che devono essere eseguiti.

Essa, quindi, si concretizza per l'uso di strumenti prevalentemente formali (*leggi, decreti, regolamenti, circolari*) dai contenuti decisionali rigidi e specifici.

Siamo di fronte ad un sistema

- **formale** (attento alla forma ed al rispetto delle procedure);
- **neutrale** (indifferente alle richieste degli organi e dei cittadini);
- **chiuso** (sia nei confronti dei cittadini che degli organi di vertice di nomina politica)

Ad essa si ricollega un modello organizzativo conosciuto quale "modello burocratico", che ha dominato la scena amministrativa degli enti dalle origini dello Stato unitario fin quasi ai nostri giorni, trova il proprio sostegno dottrinario nel concetto di "burocrazia" inteso quale sistema razionale di organizzazione.

Government e governance

La logica di **governance** è legata ad un ente pubblico che

- emana direttive,
- produce servizi e regola le attività economiche di altri soggetti,
- regola il mercato, privilegiando i principi del *consenso*, della *economicità* e della *funzionalità*, quelli della "*concreta*" *fattibilità* tecnica, organizzativa, economica e sociale.

Essa si caratterizza per l'uso di strumenti molto spesso anche informali dai contenuti che possono consistere nell'indicazione di "criteri per decidere e per valutare la validità delle decisioni" (della stessa amministrazione pubblica o di altri soggetti) e non nell'adozione di scelte rigide e specifiche. Essa, è :

- **sostanziale** (attento all'efficienza e all'efficacia come criteri guida dei comportamenti);
- **strumentale** (la divisione interna dei compiti e funzione dei fini perseguiti, che sono dinamici nel tempo);
- **aperto** (sia nei confronti dei cittadini che degli organi di vertice di nomina politica).