



Studi e Ricerche  
Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università dell'INSUBRIA

## La qualità come condizione di successo delle aziende di servizi pubblici

**Patrizia Gazzola**

Ricercatrice – Facoltà di Economia – Università degli Studi dell'Insubria  
VARESE – Tel. 0332.215260 fax 0332.215509  
E-mail : [pgazzola@eco.uninsubria.it](mailto:pgazzola@eco.uninsubria.it)

**Sommario** – Abstract – 1. La qualità come condizione necessaria – 2. La complessità del governo degli enti pubblici – 3. Profili di efficacia, efficienza ed economicità delle aziende pubbliche - 4. La nozione di qualità. - 5. Il sistema degli strumenti per il controllo di qualità. - 6. Gli indicatori di struttura e di risorse. - 7. Gli indicatori di processo. - 8. La misurazione dell'output e dell'outcome. - 9. Il controllo di attività e dei risultati: la scelta degli obiettivi. - 10. Il miglioramento dello stato di benessere degli utenti. - 11. La percezione del servizio da parte del cliente/utente. - 12. Gli indicatori del grado di soddisfazione dei collaboratori. - 13. Gli indicatori del grado di soddisfazione degli altri interlocutori. - 14. L'analisi dei reclami. - 15. L'indagine di "customer satisfaction". - 16. La qualità come cultura. -

### **Abstract**

Le aziende pubbliche che erogano servizi si trovano ad affrontare i cambiamenti che hanno influenzato l'economia e la società volti ad aumentare il benessere del consumatore.

La richiesta di rinnovamento riguarda tutti i servizi pubblici, sia quelli economici (gas, acqua, elettricità) che quelli sussidiati (trasporti, strade, illuminazione pubblica, ecc.), e quello che interessa è l'esito dell'attività, che viene inteso sia come minore costo sociale, sia come valore per il cittadino, in quanto nella produzione di un certo output è stata fornita un'utilità maggiore a quella consumata e al costo per l'utente.

L'attenzione delle autorità regolamentari verso i servizi pubblici è quindi rivolta alla qualità; ciò ha prodotto varie innovazioni tra cui le carte dei servizi e i parametri minimi di prestazioni tecniche. La qualità delle prestazioni è pertanto un elemento indispensabile per ottenere o mantenere le concessioni dei servizi, e aumenta l'interesse per l'economicità.

Il lavoro si propone di analizzare un sistema di strumenti per il controllo di qualità nelle aziende di servizi pubblici che permetta di valutare l'efficace ed efficiente svolgimento dell'attività individuando direttamente e indirettamente il grado di soddisfazione degli utenti.

## 1. La qualità come condizione necessaria

Negli ultimi anni anche le aziende pubbliche che erogano servizi, hanno partecipato ai cambiamenti, rivolti ad aumentare il benessere del consumatore, che hanno influenzato l'economia e la società.

Per rispondere alle richieste di maggiore trasparenza nei prezzi e tariffe, di qualità delle prestazioni, di innovazioni nell'offerta, vari servizi pubblici d'interesse nazionale sono stati privatizzati (banche) o hanno subito la concorrenza di operatori privati (telefonia, avioilinee, poste) mentre, a livello locale, numerose aziende dei comuni vengono cedute se esercitano attività commerciali (farmacie, centrali del latte) o perdono il monopolio dei servizi a rete grazie alle possibilità di interconnessioni tra consumatori e fornitori non locali e alle normative, nazionali e europee, che impongono lo svolgimento di gare per le concessioni di servizi industriali.

La richiesta di rinnovamento riguarda tutti i servizi pubblici, sia quelli economici (gas, acqua, elettricità) che quelli sussidiati (trasporti, strade, illuminazione pubblica, ecc.), e quello che interessa è l'esito dell'attività, che viene inteso sia come minore costo sociale, sia come valore per il cittadino, perché nella produzione di un certo output è stata fornita un'utilità maggiore a quella consumata e al costo per l'utente <sup>(1)</sup>.

Il controllo di qualità, nato per verificare la corrispondenza a "determinati standard" delle caratteristiche dei processi produttivi e degli stessi prodotti nel settore industriale ha esteso il suo campo di applicazione a quello dei servizi in generale, e in particolare al settore dei servizi alla persona di pubblica utilità quali la sanità, l'assistenza, l'istruzione <sup>(2)</sup>.

Già da alcuni anni l'attenzione principale delle autorità regolamentari verso i servizi pubblici è per la qualità e ciò ha prodotto varie innovazioni tra cui le carte dei servizi e i parametri minimi di prestazioni tecniche. Attualmente tuttavia, la qualità delle prestazioni è un elemento indispensabile per ottenere o mantenere le concessioni dei servizi, e aumenta l'interesse per l'economicità.

Conseguentemente, nel nuovo ambito regolamentare, vista anche l'evoluzione del progresso tecnico che non richiede più la presenza di un operatore che svolga tutte le fasi del ciclo produttivo, il servizio non viene trattato come un insieme unitario di prestazioni, ma è un'attività scomponibile, in modo da consentire ad operatori eventualmente più efficienti di quelli del momento, di offrirsi in sede di appalto per ottenere nuove concessioni anche se relative soltanto a parti del servizio.

Questa politica, già operante nei settore delle telecomunicazioni e dell'elettricità, ha dato rilevanti benefici ai consumatori, soprattutto in termini di riduzioni delle tariffe.

---

<sup>1</sup>) Farneti G., Dalla contabilità finanziaria alla contabilità economica, in La Finanza Locale, n. 10, 1995

<sup>2</sup>) Gori E., Vittadini G., Qualità e valutazione nei servizi di pubblica utilità, Milano, ETAS, 1999

I criteri che oggi guidano il funzionamento dei servizi pubblici vogliono mettere le amministrazioni in condizioni di esaudire i bisogni dei cittadini (3).

Esse dovranno assumersi i seguenti impegni:

- progettare e svolgere periodiche rilevazioni della qualità dei servizi pubblici percepita dagli utenti;
- diffondere i risultati delle indagini e le strategie migliorative;
- favorire al loro interno la diffusione della cultura della misurazione e del miglioramento continuo della qualità.

Le strategie di lungo periodo dovrebbero essere rivolte all'individuazione dei costi delle varie attività, nel caso in cui si riveli uno svantaggio rispetto alla media del settore andranno modificati i processi di erogazione ad esempio accorpando competenze diverse, che non saranno più interamente tecniche né soltanto amministrative, e lasciando ad altre aziende il compimento di attività che non sono cruciali per la prestazione; l'ente si potrà pertanto concentrare sulle fasi dove possiede vantaggi competitivi. La ricerca dell'efficienza perciò, sarà riferita al lungo periodo per coprire processi alternativi (4) che rendano stabile, nel tempo, l'economicità complessiva che viene ottenuta dopo ogni intervento migliorativo(5).

---

<sup>3</sup> La mission 2004 del ministero della funzione pubblica è quella di dare servizi più rapidi ed efficaci e un maggior ascolto delle esigenze degli utenti, un rapporto migliore nel quale gli uffici pubblici siano al servizio della collettività, ItaliaOggi 25 marzo 2004.

<sup>4</sup> ) Esempi di processi alternativi:

a) Allacciamenti alla rete. Servizio idrico e servizio gas.

Uno degli aspetti più qualificanti dei servizi a rete è la tempestività dell'allacciamento dei nuovi utenti.

Il processo di allacciamento consiste in lavori edili (scavi, opere murarie) e connessione alla rete principale.

Spesso la parte edile viene fatta dall'azienda erogatrice con l'aiuto di imprese esterne e soltanto il collegamento alla rete principale è fatto da operai dipendenti.

Vi sono problemi a causa di:

1. ritardi nell'emissione del preventivo
2. coordinamento delle ditte esterne e tempestività nell'esecuzione
3. scarsa qualità del lavoro preparatorio (scavi inadeguati, ecc.).

Un processo alternativo potrebbe consistere nel dare la possibilità all'utente di prendere accordi diretti con un'impresa edile privata e concordare con questa il costo del lavoro e i tempi per l'esecuzione.

L'azienda erogatrice, verrebbe in seguito chiamata solamente ad eseguire i collegamenti alla rete principale, fatturando le prestazioni direttamente all'impresa edile. In questo modo, oltre ad evitare i difficili rapporti con l'utente verrebbe a risparmiare:

1. i costi per la preventivazione
2. i costi di coordinamento dell'impresa appaltatrice
3. i costi dovuti alla scarsa qualità dell'impresa esterna, perché sarebbe interesse di quest'ultima predisporre al meglio i lavori preparatori in modo da favorire l'operaio che esegue i collegamenti.

b) Aziende di trasporto. Linee con pochi utenti.

Alcune aziende di trasporto, hanno linee che per certe ore del giorno non trasportano passeggeri e da qualche tempo stanno sperimentando il viaggio su chiamata e prenotazione. in modo, da effettuare la corsa solamente se vi sono utenti.

## 2. La complessità del governo degli enti pubblici

Il governo dell'ente pubblico nei rapporti con l'ambiente esterno e con quelli connessi di gestione delle risorse aziendali a disposizione presenta una complessità superiore a quella individuabile nelle imprese private.

Le ragioni della complessità possono essere riepilogate nelle seguenti caratteristiche riscontrabili negli enti pubblici (6):

- Valenza autoritaria, in quanto esercitano una serie di poteri che normalmente non sono attribuiti ad altri istituti;
- Visualità sociale, dovuta alla visibilità nei comportamenti e nelle procedure di azione e quindi all'attenzione che dovranno prestare alla trasparenza e alla pubblicità degli atti;
- Diversità, con riferimento al numero di prodotti e di servizi che devono essere gestiti;
- Complessità tecnologica, che deriva dalla diversità;
- Politicizzazione, dovuta al fatto che l'attività svolta coinvolge interessi a volte conflittuali di molteplici gruppi sociali e di centri decisionali;
- Personalizzazione, spesso la qualità degli interventi effettuati e quindi dei loro risultati dipendono in buona parte dal comportamento degli operatori verso i cittadini utenti. Pertanto le prestazioni non sono normalmente standardizzabili, ma devono spesso essere personalizzate;
- Esternalità, spesso l'attività dell'istituto incide sul mondo esterno e causa modificazioni nelle condizioni di vita e d'ambiente;
- Congiunzione, i risultati di un ente pubblico normalmente sono raggiungibili grazie alla collaborazione con altri soggetti istituzionali che non possono essere controllati direttamente dall'ente stesso.

La realizzazione di sistemi di programmazione e controllo in queste realtà incontrano due ordini di problemi: la cultura gestionale orientata alla norma, alla specializzazione funzionale, al compito e gli aspetti di ordine tecnico; non sempre sono disponibili strumenti adatti alle caratteristiche istituzionali, gestionali e organizzative degli enti pubblici, basti pensare alle difficoltà di misurazione dei risultati o alla difficoltà di definire strette catene di responsabilizzazione manageriale.

---

Il risparmio atteso è definito in termini di carburante e di consumo dei mezzi. (Tuttavia non si riesce ad eliminare il costo principale dovuto all'autista che comunque va mantenuto disponibile. Potrebbe venire valutata l'esternalità del minore inquinamento e della congestione del traffico e chiedere un contributo all'ente proprietario.)

<sup>5</sup> ) CAIO M., Il reengineering deve avere la vista lunga, in L'Impresa n. 4, 1997

<sup>6</sup> ) Sull'argomento cfr.: REBORA G., MENEGUZZO M., Strategia delle amministrazioni pubbliche, Torino, UTET, 1990

### 3. Profili di efficacia, efficienza ed economicità delle aziende pubbliche

La capacità di acquisire il consenso dell'ambiente esterno e dei "clienti" di riferimento è condizione di vita duratura per qualsiasi azienda (7) e quindi anche di quella di natura pubblica.

Di particolare rilevanza è il consenso verso l'amministrazione, collegato solo in parte all'utilità dei beni prodotti e per la maggior parte influenzato dall'"effetto annuncio", cioè dalle attese legate alla presentazione dei programmi, di intenzioni, di promesse nei confronti dei portatori dei differenti interessi sociali (8). L'effetto annuncio permette di ottenere il consenso rispetto alle intenzioni ad agire in futuro ed in particolare al rilievo dato all'avvio di certi programmi che, nella percezione dei cittadini-utenti, inducono a ritenere che i programmi stiano realizzandosi nel momento in cui se ne annuncia l'effettuazione.

Nell'amministrazione pubblica non basta ottenere buoni risultati, ma occorre operare informando preventivamente ed in modo trasparente l'insieme dei cittadini utenti. Nell'azienda pubblica il potere di governo deve essere usato nell'interesse comune.

In ogni caso nell'ambito dell'agire nel campo dei servizi pubblici bisognerà procedere ad una valutazione dell'attività svolta relativamente alla qualità, quantità dei bisogni soddisfatti e quindi del grado di soddisfazione dei destinatari diretti dell'azione amministrativa. La valutazione riguarderà aspetti attinenti il rapporto risultati ottenuti e risorse impiegate, la razionalità delle scelte effettuate tra le alternative potenzialmente disponibili ed il rispetto delle norme di comportamento.

Nelle aziende pubbliche non ci sono gli stessi risultati da guardare, anzi esiste la tentazione di sottovalutare in generale i risultati pensando che il fatto di fare qualcosa per rendere migliore la vita degli altri sia già un risultato. Però se un'impresa spreca le proprie risorse per dei risultati negativi perde i propri soldi, un'azienda pubblica che produce dei non-risultati perde i soldi dei soggetti che hanno dato contributi all'azienda (9).

Si ritiene che la conduzione degli istituti stessi debba rispettare i seguenti principi:

- Economicità della gestione, intesa quale capacità di soddisfare i bisogni di pubblico interesse utilizzando un insieme di ricchezza considerato economicamente e socialmente accettabile dalla comunità stessa, tramite il prelievo tributario e tariffario;
- Efficacia delle azioni intraprese, intesa quali insieme di prodotti approntati dall'attività pubblica considerati in rapporto ai bisogni espressi dalla collettività ed il cui risultato è dato dal loro soddisfacimento;

---

7) Per tutte le classi di aziende vale il principio-obiettivo del perseguimento dell'economicità come "condizione di vita duratura" cfr. Airoidi G., Brunetti G., Coda V., Lezioni di Economia aziendale, Il Mulino, Bologna, 1989.

8) E. Borghoni, Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche, Milano, Egea, 1996.

9) P. F. Drucker, Managing the Non profit Organizations. Practices and Principles, Butterworth Heinemann, London, 1990, pag. 107.

- Efficienza nell'impiego delle risorse, intesa quale rapporto tra l'insieme delle risorse impiegate e la quali-quantità delle prestazioni erogate e dei servizi prodotti <sup>(10)</sup>.

Le condizioni di economicità della aziende pubbliche sono soddisfatte quindi se contestualmente si raggiungono gli obiettivi di efficacia e di efficienza nell'azione e quindi se si è in grado di soddisfare le attese dei cittadini, tenuto conto delle risorse a disposizione e delle modalità d'impiego delle stesse nei processi di consumo e di produzione.

Nelle situazioni concrete efficacia ed efficienza ed economicità si presentano come collegate e intrecciate e molti indicatori contengono informazioni sia sull'una che sull'altra dimensione.

#### 4. La nozione di qualità

La nozione di qualità non è facilmente definibile <sup>(11)</sup>. In generale possiamo distinguere due aspetti della qualità:

- a. la qualità estrinseca, d'uso o funzionale;
- b. la qualità intrinseca, progettuale o strumentale

Individuiamo la qualità estrinseca, d'uso o funzionale, qualora vengano considerate le caratteristiche che rendono un servizio idoneo a soddisfare i bisogni dei soggetti ai quali sono destinati.

Un servizio deve servire a soddisfare le esigenze, e quindi i bisogni, dei soggetti ai quali è destinato, pertanto dovrà essere tecnicamente utile. Oltre ad essere tecnicamente utile dovrà, però, soddisfare anche le esigenze esprimibili in termini di aspirazioni.

Gli indicatori che possono essere utilizzati per analizzare la qualità estrinseca sono volti a individuare:

- l'esistenza di un aggiornamento delle caratteristiche tecniche per mantenere il servizio idoneo a soddisfare i bisogni;
- la presenza di verifiche dei bisogni e delle aspirazioni della collettività destinataria dei servizi.

Nelle aziende pubbliche gli indicatori relativi agli aspetti qualitativi ottenibili mediante la raccolta di giudizi soggettivi tendono ad assumere maggiore importanza che nelle imprese dove i meccanismi di mercato forniscono una sorta di controllo automatico della qualità stessa.

---

<sup>10</sup> ) G. Farneti, Introduzione all'economia dell'azienda pubblica. Il sistema, i principi, i valori, Torino, Giappichelli, 1995

<sup>11</sup> ) Per quanto riguarda l'"evanescente" concetto di qualità si veda P.Mella, Controllo di gestione, UTET, Torino, 1997, pagg. 185-187

Individuiamo la qualità intrinseca, progettuale o strumentale, qualora vengano considerate le caratteristiche che rendono un servizio conforme ad uno standard di riferimento.

Lo standard di riferimento può essere rappresentato dai servizi offerti in passato, nel caso in cui si attui un confronto temporale. Sarà quindi importante che la qualità intrinseca si mantenga sempre conforme agli standard qualitativi prefissati o migliori nel tempo.

Gli indicatori relativi alla qualità progettuale sono volti ad individuare:

- il mantenimento dello standard tecnico uniforme nello spazio e nel tempo;
- l'esistenza di un servizio volto ad effettuare ispezioni e a verificare gli eventuali reclami.

A titolo esemplificativo possono essere considerati i seguenti parametri volti ad individuare la maggiore o minore qualità dei servizi: il rispetto di standard prefissati; la celerità nell'erogazione dei servizi; la tempestività nell'intervento in caso di problemi; l'aumento del grado di soddisfazione del cliente/utente.

In base a tali parametri possono essere costruiti degli indicatori dalla cui analisi comparata emerga il processo di miglioramento della qualità del servizio.

## **5. Il sistema degli strumenti per il controllo di qualità**

Il controllo della qualità viene sostanzialmente effettuato attraverso:

- gli indicatori di struttura e delle risorse
- il controllo di performance del processo
- il controllo di attività e di risultato
- l'analisi dei reclami
- l'indagine di "customer satisfaction" (12).

La prima tipologia di indicatori fornisce delle informazioni sulla qualità delle strutture e sull'adeguatezza delle risorse produttive

Il controllo di performance del processo è il tipico indicatore attraverso il quale si determina l'andamento del servizio, nasce dal normale controllo operativo. Con esso si "misura" sostanzialmente il servizio evaso in termini numerici. Ad esso si possono ricondurre per esempio indici che indirettamente influiscono sul processo, quale l'indice di disponibilità dei mezzi.

Il controllo di attività e di risultato è effettuato allo scopo di verificare la qualità del servizio reso in maniera "indipendente" dall'unità operativa che eroga il servizio, si verificano una serie di "parametri" sulla qualità del servizio. Tale risultato è indipendente dalla realizzazione operativa. Il

---

<sup>12</sup>) Qualità totale sulle attività di spazzamento manuale nella città di Genova: Convegno AICQ 97

servizio può essere o non essere svolto, ma, nel caso in cui sia svolto, le sue caratteristiche qualitative possono variare in maniera assai diversa <sup>(13)</sup>. I parametri da verificare sono stabiliti dalla funzione Controllo Qualità, ciascuno con un diverso peso e, di massima, la scelta di tali parametri dovrebbe essere legata agli aspetti risultanti come più o meno rilevanti nel corso dell'indagine di "customer satisfaction" <sup>(14)</sup>.

L'analisi dei reclami è il canale attraverso il quale il cittadino comunica all'azienda le proprie critiche.

L'indagine di "customer satisfaction" è volta a rilevare la soddisfazione dell'utenza.

## 6. Gli indicatori di struttura e di risorse

Sono volti a fornire misure di adeguatezza delle risorse produttive. L'ipotesi sottostante è che la disponibilità e l'uso di risorse idonee per quantità, qualità, tempo d'impiego, ecc. siano condizione per l'efficace ed efficiente svolgimento delle attività.

Si tratta di indicatori fisico tecnici che fanno riferimento

- a. alla presenza di risorse critiche, cioè ai singoli elementi, la cui esistenza all'interno dell'azienda è indice dell'adeguatezza delle risorse e della qualità potenziale dei servizi
  - b. alle relazioni tra le risorse
  - c. alle relazioni tra le risorse e gli utenti
- a. presenza di risorse critiche

In talune circostanze la presenza di determinate apparecchiature è condizione necessaria per assicurare un alto standard qualitativo nei servizi offerti.

- b. relazione tra risorse

bagni con chiamata di servizio

---

bagni totali

Questi quozienti segnalano la qualità del servizio offerto.

Altri indicatori possono fare riferimento alla presenza di figure professionali specializzate presenti nell'organico.

---

<sup>13</sup>) ad esempio per l'azienda pubblica che si occupa della raccolta dei rifiuti solidi urbani le caratteristiche qualitative della prestazione potrebbero essere: pulire con maggiore o minore attenzione la piazzola dove sono posizionati i cassonetti

<sup>14</sup>) facendo riferimento al servizio di raccolta RSU si "misura" il livello di riempimento del cassonetto, la pulizia della piazzola, lo stato igienico-manutentivo e l'eventuale presenza di rifiuti ingombranti in prossimità del cassonetto stesso

Quando è difficile o impossibile misurare l'output nella valutazione della qualità dei servizi erogati un indicatore spesso utilizzato è la qualificazione del personale impiegato. Si costruisce così un indicatore indiretto di qualità fondato più sulle caratteristiche degli input che degli output.

La presenza e la qualità di alcune figure importanti al fine della prestazione di servizi segnala l'orientamento dell'azienda pubblica all'eccellenza. Questi elementi possono essere rilevati con una scala nominale in cui le variabili possono assumere il valore "si" o "no".

Un indicatore di qualità che può essere impiegato è il tasso di utilizzo del personale a tempo pieno per cliente/utente, questo indicatore può anche essere calcolato facendo riferimento al personale qualificato:

Collaboratori per attività istituzionale

---

utenti

Personale qualificato

---

utenti

Entrambi gli indicatori informano sull'adeguatezza quantitativa delle risorse umane impiegate, il secondo esprime anche la qualità del servizio offerto. Si noti che il significato attribuibile all'aggettivo "qualificato" varia in relazione ai settori e alle posizioni lavorative.

Altri indicatori prendono in considerazione la composizione del personale evidenziando la percentuale di personale qualificato sul totale:

Personale qualificato  
----- %  
personale

L'indicatore segnala l'attitudine dell'azienda a fornire un servizio di qualità.

c. relazione tra risorse e utenti

numero di locali

---

utenti

metri quadrati di superficie disponibile

---

utenti

Se analizzati alla luce degli standard accettati nello specifico settore d'intervento, costituiscono misure dell'adeguatezza della struttura.

## 7. Gli indicatori di processo

Consentono di riflettere sulla varietà, sui volumi e sulla qualità delle attività svolte.

Gli indicatori fanno riferimento a:

- a. ampiezza e volume dell'attività
- b. relazioni tra volume delle attività
- c. relazioni tra volumi di attività e utenti

### a. ampiezza e volume dell'attività

Si analizza l'ampiezza della gamma di prestazioni offerte come fattore di qualità.

Si procede ad effettuare misure di tempo:

- giorni di apertura settimanali
- ore di apertura
- orario di visita

Spesso questi dati sono collegati alla qualità percepita e quindi alla soddisfazione degli utenti e dei familiari.

Per quanto riguarda la celerità nell'erogazione dei servizi possono essere calcolati degli indicatori che esprimano i tempi necessari per erogare un servizio. Il calcolo dei tempi di attesa può essere molto importante nelle aziende che erogano servizi relativi alla persona. Il valore assoluto dei tempi di attesa può però non essere sufficiente per esprimere il livello qualitativo del servizio, sarebbe necessario prefissare dei tempi standard medi da confrontare a consuntivo.

### b. relazioni tra volume delle attività

$$\frac{\text{giornate di assenza dei dipendenti}}{\text{giornate di lavoro da contratto}} \%$$

Il tasso di assenteismo, soprattutto se confrontato con le medie del settore è indicatore del grado di soddisfazione del personale ed è fattore di efficacia del servizio

### c. relazioni tra volumi di attività e utenti

$$\frac{\text{ore settimanali di permanenza degli utenti nella struttura}}{\text{utenti}}$$

## 8. La misurazione dell'output e dell'outcome

Nelle aziende pubbliche risulta difficile esprimere l'output in termini monetari, spesso è possibile quantificare con valori monetari solo gli input.

Quando l'output prodotto è rappresentato da servizi le misure dell'output non sempre sono rappresentate da quantità fisiche. In questo caso è possibile quantificare i beni attraverso i quali il servizio si materializza, oppure il tempo impiegato per le prestazioni, o il numero di beneficiari soddisfatti.

Pertanto per misurare la quantità si può fare riferimento al numero di clienti/utenti, quando i servizi offerti non sono differenziati; nel caso in cui fossero differenziati si potrebbe fare riferimento al tempo impiegato per prestare i servizi, oppure al numero di casi presentati nell'arco di una giornata e così via.

Gli indicatori che fanno riferimento all'intera azienda spesso non tengono conto della complementarità dei fattori che congiuntamente vengono impiegati nei vari processi produttivi. La scarsa efficienza di alcuni processi produttivi potrebbe essere compensata con l'efficienza più elevata di altri processi<sup>(15)</sup>. Quando possibile sarebbe opportuno calcolare gli indici con riferimento ai processi produttivi.

Il secondo ordine di risultati si riferisce all'esito dei processi sulla salute e il benessere a livello individuale e sociale<sup>(16)</sup>.

Spesso non è sufficiente fare riferimento all'output e quindi si ricorre all'outcome. Per outcome si intende l'esito di lungo periodo generato dalla fornitura del servizio, ad esempio nel settore sanitario sullo stato di benessere dell'assistito e valutato, per quanto possibile, sulla totalità degli aspetti della personalità dell'utente. E' la modificazione dello stato di salute prodotta nei destinatari dagli interventi sanitari<sup>(17)</sup>.

## 9. Il controllo di attività e dei risultati: la scelta degli obiettivi

L'obiettivo ultimo delle aziende pubbliche, inteso quale sistema strumentale, è quello di consentire il massimo soddisfacimento delle finalità dei soggetti portatori di interessi.

L'attività dell'azienda è volta a soddisfare i bisogni e le attese dei diversi stakeholder<sup>(18)</sup>, cioè delle categorie di soggetti portatori di interesse, che possono essere riepilogati come segue:

---

<sup>15</sup>) P. Mella, *Economia aziendale*, Utet, Torino, 1992 pagg. 4532-533

<sup>16</sup>) Donabedian A. *The Definition of Quality and Approaches to its assessment*, Health Administration Press, Ann Arbor, Michigan, 1980, par. 3.1

<sup>17</sup>) Gori E., Cittadini G., *La valutazione dell'efficienza ed efficacia dei servizi alla persona: impostazioni e metodi*

<sup>18</sup>) V. Coda, *Valori imprenditoriali e successo dell'impresa*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 2, giugno 1985; V. Coda, *Fisiologia e patologia nel finalismo dell'impresa*, in *Aggiornamenti sociali*, marzo 1988; V. Coda, *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988.

- soddisfare i bisogni dei clienti/utenti sia espliciti che impliciti, tenendo conto di tutti quelli che possono trarne benefici;
- valorizzare e soddisfare i collaboratori;
- soddisfare le attese degli altri interlocutori dai quali l'azienda riceve risorse naturali, umane e finanziarie che assumono un ruolo determinante per la sopravvivenza e per lo sviluppo, in modo particolare si dà rilievo ai soggetti pubblici e privati che erogano contributi all'azienda.

Si possono definire “istituzionali” gli obiettivi massimi posti alle aziende quali sistemi strumentali.

Le aziende possono continuare ad esistere solo se riescono a soddisfare gli obiettivi istituzionali, mantenendo così le condizioni di teleonomia endogena.

Pertanto, il soddisfacimento delle finalità istituzionali, non rappresenta solo l'obiettivo ultimo, ma rappresenta una condizione di esistenza che permette all'azienda di avere vita durevole.

Le finalità istituzionali rappresentano gli obiettivi, ma allo stesso tempo rappresentano anche dei vincoli all'operare dei soggetti aziendali.

Un'azienda pubblica avrà come condizione di esistenza la soddisfazione delle attese di:

- clienti/utenti tramite la produzione di beni o l'erogazione di servizi a livelli ritenuti soddisfacenti, di qualità adeguata e di “prezzo” il più possibile contenuto;
- collaboratori, offrendo remunerazioni monetarie adeguate e realizzando al meglio le loro aspirazioni; queste aziende si fondano su un'accentuata motivazione etica che consente di avvalersi della collaborazione di persone che sono volte a vedere attuati i loro ideali;
- altri interlocutori dai quali l'azienda riceve risorse naturali, umane e finanziarie, in modo particolare i soggetti pubblici e privati che erogano contributi all'azienda, l'azienda diventa lo strumento per il soddisfacimento del bisogno dell'uomo di vedere attuati alcuni ideali di vita, di contribuire al miglioramento della società alla quale appartengono, di aiutare propri simili in difficoltà.

Per poter conseguire le finalità istituzionali, tuttavia, i soggetti che governano l'azienda devono dotare l'azienda stessa di obiettivi specifici che siano in grado di costituire una effettiva guida per l'azione finalizzata svolta.

Gli obiettivi specifici posti dai soggetti che governano alle aziende stesse, interpretate quali sistemi direzionali, possono essere definiti obiettivi direzionali.

Per raggiungere gli obiettivi istituzionali l'azienda pubblica dovrà definire degli obiettivi di tipo operativo. In sede di programmazione possono essere decisi vari obiettivi da raggiungere:

- un dato volume di beni e di servizi da produrre e da erogare in un dato periodo di tempo;

- un dato valore dei costi medi per utente da non superare nell'erogazione dei servizi;
- un certo numero di soggetti da servire in un dato periodo di tempo.

## 10. Il miglioramento dello stato di benessere degli utenti

Le aziende pubbliche creano valore economico attraverso la soddisfazione dell'utente, cercando di generargli un valore.

Per verificare il grado di soddisfazione degli utenti è necessario analizzare il raggiungimento dell'obiettivo di miglioramento dello stato di benessere dei soggetti destinatari <sup>(19)</sup>.

Tale obiettivo è rilevante in quanto costituisce un fattore direttamente collegato anche al soddisfacimento delle attese delle altre categorie di stakeholder.

La soddisfazione deriva dal divario tra grandezze di difficile definizione:

- le aspettative dell'utente relative al servizio, dimensioni soggettive e mutevoli, legate alle esigenze personali, all'esperienza passata, alle informazioni ricevute dagli altri utenti, ai messaggi inviati dall'azienda all'esterno;
- la percezione del servizio da parte dell'utente, legato a diversi fattori, tra i quali anche dei fattori extra aziendali; si possono considerare, ad esempio, la percezione della variazione dello stato di benessere da parte dell'utente, i rapporti con il personale e con gli altri utenti, la professionalità del personale, le caratteristiche tecniche, il comfort della struttura fisica, l'accessibilità, ecc.

La misurazione del miglioramento dello stato di benessere è di difficile effettuazione. Occorre l'ausilio di varie discipline scientifiche quali la sociologia, la psicologia, la medicina, ecc. Ogni disciplina ha elaborato strumenti di indagine per misurare lo stato di benessere della persona utilizzando scale di valutazione <sup>(20)</sup>.

Molte scale hanno una diffusione internazionale con il vantaggio di avere a disposizione banche dati, di potere confrontare le prestazioni delle aziende, di identificare degli standard significativi.

Non è nostra intenzione entrare nel merito di questi strumenti, in quanto il compito dell'aziendalista è quello di comprenderne gli obiettivi per poi utilizzare i risultati ottenuti.

Nei casi in cui i beneficiari sono in grado di esprimere dei giudizi circa le prestazioni ricevute si possono utilizzare le misure del grado di soddisfazione come indicatori di performance perché rappresentano una verifica del perseguimento della missione produttiva.

---

<sup>19</sup>) Per individuare lo stato di benessere si ricorre al concetto di outcome. Il tema della valutazione della performance basato sull'outcome è stato sviluppato negli ultimi anni. Si veda, tra gli altri, R. L. Schalock, Outcome-Based Evaluation, Plenum Press, New York 1995

<sup>20</sup>) Per approfondimenti sul tema si veda M. Zenga, Introduzione alla statistica descrittiva, Vita e Pensiero, Milano, 1988, pagg. 20-24

## 11. La percezione del servizio da parte del cliente/utente

Nelle aziende pubbliche, è possibile individuare due aspetti della qualità dei beni e dei servizi prestati:

- la qualità riferita a caratteristiche oggettive, strutturali del bene e del servizio;
- la qualità percepita dai destinatari dei beni e dei servizi.

Questi due aspetti sono tra di loro complementari. Il livello qualitativo della produzione non dipende solo dal grado di qualità delle singole componenti o delle infrastrutture, ma anche dal gradimento che i beni e i servizi ottengono dai beneficiari e dal modo in cui si riesce a soddisfare i bisogni da loro espressi.

Per valutare l'efficacia è fondamentale analizzare il profilo "esterno" dell'azienda pubblica, individuato nel rapporto esistente tra la fornitura del servizio e la percezione dello stesso da parte degli utenti.

I beni e i servizi che permettono il raggiungimento dei fini istituzionali non devono risultare ne' eccessivi rispetto alle esigenze dei beneficiari, per evitare sprechi di risorse, ne' insufficienti, per evitare che una buona percentuale di soggetti risulti insoddisfatta.

Possiamo calcolare il livello di utilizzo <sup>(21)</sup> dei servizi facendo riferimento ai seguenti concetti:

- volume dei servizi predisposti, inteso come il volume delle risorse prodotte dall'azienda e messe a disposizione dei potenziali utenti;
- volume dei servizi erogati, indicando in questo modo il livello dei servizi effettivamente utilizzati dagli utenti;
- volume dei servizi richiesti, come quantificazione del volume della domanda da parte dei possibili beneficiari.

Gli indicatori che si possono analizzare sono:

$$\text{indice di offerta dei servizi} = \frac{\text{Servizi erogati}}{\text{Servizi predisposti}}$$

$$\text{indice di domanda dei servizi} = \frac{\text{Servizi erogati}}{\text{Servizi richiesti}}$$

---

<sup>21</sup>) S.Arduini, Le aziende non profit, Il controllo dell'efficacia e dell'efficienza, Giappichelli, Torino, 1996, pagg. 105-109

L'intensità di utilizzo di un servizio dipende dalla combinazione della domanda con l'offerta. Per ottenere questa informazione si può calcolare l'indice di affollamento:

$$\frac{\text{Indice di offerta}}{\text{Indice di domanda}} = \frac{\text{Servizi erogati}}{\text{Servizi predisposti}} \times \frac{\text{Servizi richiesti}}{\text{Servizi erogati}} = \frac{\text{Servizi richiesti}}{\text{Servizi predisposti}}$$

Per interpretare correttamente occorre osservare che un'eccedenza della offerta di servizi sulla domanda evidenzia che il volume dei servizi prodotti è superiore a quello dei servizi richiesti e quindi erogati, in questo caso l'indicatore di affollamento sarà inferiore all'unità. Nel caso contrario, in cui esiste una situazione di esuberanza della domanda sull'offerta l'indicatore di affollamento sarà superiore all'unità.

Si possono utilizzare altri indicatori che esprimano la capacità delle aziende pubbliche di attrarre i destinatari del servizio offerto. Ad esempio si può calcolare il rapporto tra gli utenti effettivi e gli utenti potenziali:

$$\frac{\text{utenti effettivi}}{\text{utenti potenziali}} \%$$

Questo indicatore mostra l'interesse che l'azienda suscita nei confronti dei beneficiari. Per calcolarlo ed interpretarlo sarà però necessario avere informazioni sull'ambiente in cui l'azienda opera e considerare la presenza o meno di aziende che offrono servizi analoghi.

## 12. Gli indicatori del grado di soddisfazione dei collaboratori

Per raggiungere i propri obiettivi l'azienda pubblica dovrà valorizzare e soddisfare i collaboratori.

Il grado di soddisfazione dei collaboratori è di primaria importanza perché agisce in due direzioni:

- influisce sulla qualità dell'attività;
- influenza le modalità di rapporto con gli utenti e conseguentemente il grado di soddisfazione dei beneficiari dei servizi.

Per analizzare il grado di soddisfazione dei dipendenti si possono calcolare alcuni indicatori che evidenziano il grado di soddisfazione dei dipendenti collegandolo al turnover:

dipendenti che lavorano da oltre “n” anni  

---

%  
dipendenti

Questo indicatore oltre ad evidenziare il grado di soddisfazione del personale potrebbe dare anche importanti informazioni sull’esperienza accumulata nell’azienda. Si suppone alla maggiore esperienza accumulata corrisponda una maggiore qualità e quantità del lavoro. Naturalmente per analizzare questo quoziente è necessario conoscere la realtà aziendale perché nel caso in cui siano stati introdotti dei cambiamenti radicali il personale con maggiore anzianità potrebbe essere quello meno disposto o meno flessibile al cambiamento.

Un altro indicatore che e’ possibile calcolare e’:

dipendenti che hanno lasciato l’azienda nell’anno  

---

dipendenti

Questo indicatore deve essere analizzato congiuntamente a quello precedente e evidenzia sia il grado di soddisfazione che la qualità delle risorse umane.

Il grado di soddisfazione può anche essere analizzato verificando il tasso di assenteismo:

giornate di assenza dei dipendenti  

---

giornate di lavoro da contratto

È possibile calcolare un indicatore che evidenzi il grado di soddisfazione del personale legato alla flessibilità della gestione del lavoro:

dipendenti part-time  

---

dipendenti che ne hanno fatto richiesta

Il grado di soddisfazione dei collaboratori potrebbe anche essere esaminato con la predisposizione di questionari oppure osservando la gestione del personale per quanto riguarda il coinvolgimento dei collaboratori nei processi decisionali, l’importanza attribuita alle idee di miglioramento dell’attività individuate dai lavoratori, la qualità del lavoro di gruppo, ecc.

Per conservare ed alimentare la missione produttiva e la fedeltà dei collaboratori è fondamentale il perseguimento della missione produttiva stessa.

Spesso il personale concepisce il lavoro come una specie di missione. La forte identificazione con la missione produttiva che si viene a creare porta a valutare l’efficacia dell’azienda come un

motivo di gratificazione e come un elemento di sostegno e rafforzamento dell'impegno lavorativo.

### **13. Gli indicatori del grado di soddisfazione degli altri interlocutori**

L'azienda dovrà, inoltre, soddisfare le attese degli altri interlocutori dai quali riceve risorse naturali, umane e finanziarie che assumono un ruolo determinante per la sopravvivenza e per lo sviluppo, in modo particolare si dà rilievo ai soggetti pubblici e privati che erogano contributi all'azienda.

Lo Stato presterà particolare attenzione al raggiungimento dell'obiettivo di migliorare lo stato di benessere degli utenti in quanto un'allocatione razionale delle risorse sarà correlata all'efficacia dell'azione del soggetto finanziato. Lo Stato dovrebbe erogare i fondi dopo avere analizzato aziende pubbliche analoghe e selezionando quelle che raggiungono gli obiettivi.

I cittadini saranno interessati a conoscere i risultati raggiunti per verificare concretamente dove è stato impiegato il loro denaro.

Gli indicatori utilizzabili nell'analisi del grado di soddisfazione degli "altri interlocutori" potrebbero essere legati alla misura dell'immagine aziendale tenendo conto della notorietà e del prestigio dell'azienda, della fiducia posta dagli interlocutori aziendali, della fiducia e del consenso negli ambiti locali, e così via (22).

### **14. L'analisi dei reclami**

La gestione e l'analisi dei reclami costituisce un aspetto fondamentale che un'azienda moderna deve adeguatamente valutare.

E' infatti il primo e più immediato canale attraverso il quale il cittadino/cliente comunica all'azienda le proprie critiche (o, più raramente, i propri complimenti). E' importante, proprio a causa dell'immediatezza del segnale, poterne percepire la significatività in tempi brevi. A tal proposito le risposte devono essere le più tempestive possibili (23).

Dall'analisi dei reclami si possono rilevare i "punti critici" evidenziati dal cittadino e contemporaneamente verificare se i dati degli indicatori sono ad essi allineati o meno.

L'elaborazione dei dati predetti consente di sviluppare le eventuali azioni correttive (ivi comprese quelle legate alla "comunicazione") da intraprendere.

---

22) G. Invernizzi, M. Molteni, Analisi di bilancio strategica. Strumenti per valutare posizione competitiva, vulnerabilità, patrimonio intangibile. Etas Libri SpA, Milano, 1992, pagg. 195-196.

23) In particolare per i reclami scritti l'azienda potrebbe rifarsi ai suggerimenti operativi della norma UNI 10600

Tra i parametri, indicatori della qualità, legati a tale aspetto, la tempestività, ovvero il tempo medio di risposta alle lettere degli utenti, è certamente un indicatore significativo, anche e soprattutto dell'attenzione che l'azienda rivolge al pubblico.

Per quanto riguarda il grado di soddisfazione del cliente/utente un indicatore che può essere utilizzato è il seguente:

$$\frac{\text{Numero di reclami}}{\text{Numero complessivo di utenti}}$$

Questo indicatore può essere significativo se analizzato insieme con alcuni indicatori di efficienza fisico-tecnica. Un elevato rendimento dei fattori produttivi causa un effettivo miglioramento della efficienza aziendale solo se il maggior volume di output ottenuto con ogni unità di fattore produttivo non è stato ottenuto a scapito della qualità delle prestazioni.

## 15. L'indagine di "customer satisfaction"

E' questo l'ultimo "stadio" dei controlli, o degli indicatori in senso lato, che l'azienda applica nei confronti dei propri servizi.

Le indagini di "Customer satisfaction" rappresentano le indagini statistiche che definiscono le richieste (dirette o indirette) dell'utente ed evidenzia se il lavoro effettuato da parte dell'azienda in un certo periodo ha soddisfatto o meno l'utente e, indirettamente, se i parametri di controllo testé descritti erano adeguati o meno. Dovranno avere l'obiettivo di costruire un modello di relazione amministrazione-cittadini basato sulla fiducia e "a dare nuova legittimazione all'azione pubblica fondata sulla capacità di dare risposte tempestive e corrispondenti ai reali bisogni dei cittadini e delle imprese" (24).

Per valutare il grado di soddisfazione dei destinatari sarà necessario conoscere l'opinione dell'utenza. Solo in questo modo si potrà conoscere come i beneficiari percepiscono alcuni aspetti qualitativi delle prestazioni.

Normalmente il grado di soddisfazione è correlato direttamente ad elementi importanti del servizio quali: la caratteristica e la cura delle strutture, i tempi delle prestazioni, le relazioni interpersonali tra i collaboratori e gli utenti, e così via.

Per quanto riguarda i rapporti con i collaboratori il grado di soddisfazione dell'utente evidenzia la capacità di comprendere i bisogni dell'utente, di rispettare e capire gli individui, di comunicare e dialogare, di coinvolgere, ecc.

---

<sup>24</sup>) Il ministero della funzione pubblica per perseguire la sua mission 2004 si pone come obiettivo l'individuazione delle cause di insoddisfazione degli utenti, ItaliaOggi 25 marzo 2004

Non è da escludere infatti che i target o gli obiettivi originariamente fissati dall'azienda non siano (o non siano più) in linea con le aspettative del "cliente" e pertanto, in assenza di un'indagine di Customer satisfaction, l'azienda corre il rischio di spendere energie verso obiettivi che al cittadino non interessano (o non interessano più).

E' chiaro però che la validità e la tempestività di intervento sono tanto più efficaci quanto maggiore e più dettagliato è il sistema degli indicatori di performance (e quindi della qualità) dell'azienda; in caso contrario a fronte di una qualche "segnalazione" che derivi dalle indagini di customer satisfaction, l'azienda non è in grado di definire rapidamente l'area di intervento per risolvere il problema.

Si crea così un'ulteriore "aspettativa" (la risposta) inevasa.

Per raccogliere dati sul consenso dei beneficiari si possono seguire varie metodologie:

- effettuare colloqui informali;
- predisporre questionari;
- redigere statistiche sul grado di abbandono o sul grado di fedeltà dei beneficiari.

Il metodo più utilizzato è quello dei questionari. Nella loro redazione è necessario suddividere in gruppi i beneficiari a seconda delle caratteristiche ritenute importanti, quali ad esempio l'età o il livello di reddito, e così via.

Naturalmente si può ricorrere a questo strumento solo nel caso in cui i soggetti intervistati siano in grado di rispondere in modo esauriente alle domande proposte.

Nell'eventualità in cui questo metodo non fosse applicabile si utilizzano le elaborazioni statistiche volte ad osservare le movimentazioni subite da un campione di beneficiari rappresentativo della popolazione degli utenti.

Una volta misurata la soddisfazione può essere complesso interpretare i dati raccolti per la difficoltà ad effettuare confronti con altre aziende. Un problema che spesso si incontra è quello della diversità delle scale impiegate o dei campionamenti effettuati (25).

Gli indicatori che si fondano sul grado di soddisfazione del cliente/utente si basano sulle dichiarazioni fatte dai destinatari dei servizi, non sono quindi in grado di fornire valutazioni oggettive. Sono anche determinati in un contesto di asimmetrie informative e quindi difficili da valutare (26).

Ai fini dell'apprezzamento sarebbe opportuno distinguere la qualità "percepita dal cliente" da quella rilevata oggettivamente dai manager dell'azienda.

In questi casi può essere utile il calcolo del tasso di abbandono che indica la percentuale di utenti che rinuncia ad usufruire di determinate prestazioni con riferimento ad un determinato periodo di tempo.

---

25 ) D. L. Larsen, C. C. Attkisson, W. A. Hargreaves, T. D. Nguyen, Assessment of Client/Patient Satisfaction: Development of a General Scale, in Evaluation and Program Planning, n. 2, 1979.

26 ) L. Angeloni, G. Fiorentini, Analisi di efficienza per organizzazioni non-profit., in C. Borzaga, G. Fiorentini, A. Matacena (a cura di), Non-profit e sistemi di welfare, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1996, pag. 277

Un altro indicatore che può essere calcolato è la velocità di rotazione degli utenti che evidenzia il tempo medio con cui un dato gruppo di beneficiari si rinnova a causa dell'abbandono di alcuni e l'entrata di altri.

## 16. La qualità come cultura

Le aziende pubbliche di servizi si misurano, in logica di "concorrenza collaborativa", rispetto alla qualità percepita dal cittadino (inteso come utente, paziente e cliente). Occorre quindi sviluppare una "cultura della qualità" del servizio. La qualità, nel campo dei servizi è determinata dall'integrazione della componente tecnico-specialistica con il rapporto di cessione – comunicazione fra personale e utente. Si impone quindi un passaggio dalla condizione necessaria della prestazione intesa come scambio fra fornitore di prestazioni e cliente a quella di un servizio preoccupato di gestire il rapporto di fiducia con l'utente unitamente al rapporto di giudizio che le compete per l'asimmetria informativa esistente in questo settore.

Affinché la qualità diventi cultura diffusa e spontanea dell'azienda pubblica è necessario disporre di flussi informativi che consentano una quantificazione della qualità tramite indicatori di struttura, di risultato e di servizio, gestendo gli strumenti necessari per la loro rilevazione. In questa ottica il personale assume ovviamente un ruolo decisivo per la qualità dei servizi e quindi è indispensabile una sua gestione tramite strumenti che integrino il sapere verticalizzato dei compiti con quello orizzontale delle competenze.

Gli indicatori della qualità rappresentano degli elementi di "controllo" che consentono di "misurare" le prestazioni aziendali e tale verifica è tanto migliore quanto più a monte del processo produttivo vengono rilevati i momenti di inefficienza

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Airoldi G., *Le aziende nonprofit: definizioni e classificazioni*, in *Le aziende non profit tra stato e mercato*, CLUEB 1996
- Angeloni L., Fiorentini G., *Analisi di efficienza per organizzazioni non-profit.*, in C. Borzaga, G. Fiorentini, A. Maticena (a cura di), *Non-profit e sistemi di welfare*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1996
- Anthony, Young D.W., *Controllo di gestione per gli enti pubblici e le organizzazioni non profit*, McGrawHill Italia, Milano, 1992, titolo originale: *Management Control in Nonprofit Organizations*, IRWIN, Homewood, Illinois 1988.
- Bergamin Barbato M., Prefazione in R. Silvi, *La progettazione del sistema di misurazione della performance aziendale*, Giappichelli Editore, Torino, 1995
- Bonaldi A., Focarile F., Torregiani A., *Curare la qualità. Manuale per valutare e migliorare l'assistenza sanitaria*, Guerini e Associati, Milano, 1994
- Borgonovi E., *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Milano, Egea, 1996.
- Borzaga C., Fiorentini G., Maticena A. (a cura di), *Non-profit e sistemi di welfare*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1996
- Caio M., *Il reengineering deve avere la vista lunga*, in L'Impresa n. 4, 1997
- Coda V., *Fisiologia e patologia nel finalismo dell'impresa*, in Aggiornamenti sociali, marzo 1988;
- D. L. Larsen, C. C. Attkisson, W. A. Hargreaves, T. D. Nguyen, *Assessment of Client/Patient Satisfaction: Development of a General Scale*, in Evaluation and Program Planning, n. 2, 1979.
- Donabedian A. *The Definition of Quality and Approaches to its assessment*, Health Administration Press, Ann Arbor, Michigan, 1980
- Drucker P. F., *Managing the Non profit Organizations. Practices and Principles*, Butterworth Heinemann, London, 1990,
- Farneti G., *Dalla contabilità finanziaria alla contabilità economica*, in La Finanza Locale, n. 10, 1995
- Farneti G., *Introduzione all'economia dell'azienda pubblica. Il sistema, i principi, i valori*, Torino, Giappichelli, 1995
- Gori E., Vittadini G., *Qualità e valutazione nei servizi di pubblica utilità*, Milano, ETAS, 1999
- Invernizzi G., Molteni M., *Analisi di bilancio strategica. Strumenti per valutare posizione competitiva, vulnerabilità, patrimonio intangibile*. Etas Libri SpA, Milano, 1992
- Mella P., *Controllo di gestione*, UTET, Torino, 1997
- Molteni M., *Le misure di performance nelle aziende non profit di servizi alla persona*, Cedam, Padova, 1997
- Rebora G., Meneguzzo M., *Strategia delle amministrazioni pubbliche*, Torino, UTET, 1990
- S.Arduini, *Le aziende non profit, Il controllo dell'efficacia e dell'efficienza*, Giappichelli, Torino, 1996
- Schalock R. L., *Outcome-Based Evaluation*, Plenum Press, New York 1995
- Zangrandi A., *Autonomia ed economicità nelle Aziende Pubbliche*, Giuffrè, Milano, 1994.
- Zanoni M. ( a cura di), *Il controllo del servizio sanitario. Un sistema di indicatori*, Franco Angeli, Milano, 1990
- Zenga M., *Introduzione alla statistica descrittiva, Vita e Pensiero*, Milano, 1988,
- Zuliani A., Mancini A., Filacchione G., *Sistemi di controllo e valutazioni di efficienza negli enti locali italiani*, Il Mulino, Bologna, 1993