

L'esternalizzazione nell'ambito della polizia municipale

Generalità, valutazioni di convenienza ed evoluzione

di Sergio Bedessi

PREMESSA

Di questi tempi si parla molto di esternalizzazione, terziarizzazione o outsourcing, secondo le varie dizioni, talvolta con un'enfasi che sembra superare i risultati effettivi ottenibili con questa innovativa modalità di realizzazione di servizi pubblici.

L'outsourcing è emerso come uno degli strumenti manageriali che hanno conosciuto, sia a livello strategico che tattico, la maggiore espansione nel corso dell'ultimo decennio nelle aziende private, e che continuerà ad essere utilizzato nei vari ambiti, combinandosi con l'offshore, come una via obbligata per la sopravvivenza sul mercato di imprese di qualsiasi dimensione e missione aziendale.

Anche la pubblica amministrazione si trova coinvolta, sia pur più lentamente e limitatamente, in questo processo di modificazione delle modalità di produzione dei servizi.

Il motivo principale per ricorrere all'outsourcing, oltre alla riduzione dei costi che è stata storicamente il motivo trainante, è la necessità per l'azienda di concentrarsi sulle attività cardine, quelle che costituiscono il *core business*, delegando ad altri le attività non centrali; in questo senso l'outsourcing può essere definito come il processo che porta all'acquisizione, da un fornitore esterno, di prodotti o servizi precedentemente risultati dalla diretta attività dell'azienda.

Sicuramente le pratiche di esternalizzazione hanno avuto un forte impulso negli ambienti pubblici con l'avvento delle politiche neo-liberiste e comunque con tutte quelle politiche che tendono a far sì che non esistano eccessivi vincoli alle attività, anche quando queste sono pubbliche; in effetti va riconosciuto che *l'outsourcing può consentire notevoli vantaggi economici con particolare riferimento al recupero di risorse impiegate in attività non strategiche*, a patti che si sappia instaurare con l'operatore che si assume il servizio esternalizzato, un rapporto di sinergia e collaborazione, un rapporto di *partnership*.

Nel settore pubblico l'outsourcing si pone come esatto contrario delle politiche di stampo statalista nelle quali tutte le attività sono svolte dallo stato e da enti pubblici, mentre vengono portate all'esterno pochissime attività, per lo più fortemente specialistiche e con il sistema classico dell'appalto.

Su questi due modi opposti di realizzazione delle attività pubbliche (totalmente all'interno dell'ente o totalmente all'esterno dell'ente) vi sono punti di vista molto variegati, che vale la pena di riportare.

Alcuni vedono l'outsourcing come un qualcosa di negativo, come uno dei mezzi per la direzione centralizzata dei commerci e per la creazione di oligopoli da parte delle multinazionali¹; altri arrivano addirittura ad addebitargli la causa del successo dell'azione terroristica che ha distrutto il World Trade Center, grazie all'abbassamento del livello di sicurezza degli aeroporti dovuto all'outsourcing dei servizi di sicurezza stessi².

Analizzando l'outsourcing alla luce della teoria del plusvalore di Marx³, secondo la quale il profitto dell'imprenditore, in ultima analisi, non è altro che la differenza fra il valore del lavoro (il lavoro umano è la fonte ultima di ogni valore) ed il suo costo equiparabile al valore di riproduzione della mano d'opera, l'outsourcing non sarebbe altro che un nuovo modo per

¹ Su questo confronta l'intervento di Noam Chomsky al World Social Forum 2001

² Su questo confronta l'intervento di Edward Luttwak alla televisione italiana

³ Su questo confronta Karl Marx, *Il capitale* (1867-1894), Roma, 1974 Editori Riuniti

ritradurre i costi fissi (aumentati per l'impiego della tecnologia da una parte, e per l'aumento del costo della manodopera specifica) in variabili e dunque renderli nuovamente fonte di profitto per l'imprenditore.

In questo senso l'outsourcing contrasterebbe la tendenza all'aumento dei costi fissi, dovuta anche agli investimenti in tecnologia.

All'opposto, i fanatici dell'outsourcing lo vedono come un metodo per poter reperire sul mercato le migliori risorse, fra quelle necessarie all'azienda, al prezzo più vantaggioso; infatti è grazie alla concorrenza nel libero mercato che i prodotti ed i servizi migliorano, contemporaneamente con una diminuzione di prezzo.

Infine altri ancora ritengono che a seguito della contrapposizione delle due tesi, diametralmente opposte, l'outsourcing e l'insourcing, si debba scegliere la via di mantenere all'interno la parte pensante, portando all'esterno quella operativa, in modo da ottimizzare i processi facendo fare dove è più opportuno e con migliori risultati a chi dimostra di saperlo fare.⁴

Secondo noi è proprio questa la vera via dell'outsourcing; non vi sono cose cattive o buone in via assoluta. Il loro risultato dipende dal come vengono utilizzate.

Come vedremo nella prosecuzione *l'outsourcing presenta indubbi vantaggi* alle seguenti condizioni:

- che si sappia opportunamente valutare *quando è conveniente esternalizzare* una attività e quando invece è preferibile mantenerla internamente;
- che si sappia operare una *scelta oculata del partner* (il provider, l'azienda che prenderà in carico la o le funzioni da esternalizzare);
- che si operi un effettivo controllo sulle attività esternalizzate e sui loro risultati.

Dobbiamo qui fare una precisazione: l'esternalizzazione o outsourcing non deve essere confusa con la *privatizzazione*, dove intere branche di attività vengono poste in capo ad operatori privati; nella privatizzazione lo stato o un altro ente pubblico cede una intera branca di attività che non viene ritenuta più compito di un operatore pubblico, ad un operatore privato.

In questa trattazione non analizzeremo tanto le varie filosofie di gestione del settore pubblico che abbiamo prima richiamato, ma *focalizzeremo l'attenzione unicamente sui fattori di management e di valutazione*, dopo aver trattato la tematica a livello generale.

L'esternalizzazione, che è certamente una tematica ormai consolidata per le aziende private è al contrario una tematica abbastanza nuova per la pubblica amministrazione locale; è del resto innegabile che, come tutte le aziende, anche quelle pubbliche possono avere grandi vantaggi dalle esternalizzazioni.

Dopo aver analizzato a fondo quali possano essere tali vantaggi, vedremo come è possibile valutarli, cercando di comprendere quali potranno essere gli sbocchi futuri per le esternalizzazioni nell'ambito specifico della polizia municipale.

Crediamo infatti che anche nelle esternalizzazioni (o outsourcing per continuare ad utilizzare il termine inglese, che peraltro significa un qualcosa di un po' diverso⁵), ci si debba basare prima di tutto su una valutazione di convenienza e quindi su modello di scelta che individui il punto di *break-even*.

⁴ Su questo confronta l'intervento di Federica Salvestrini, *La pubblica amministrazione e i servizi - Proposte per l'informatica pubblica*, alla Conferenza "Una nuova pubblica amministrazione libera e professionale"

⁵ Riportiamo qui la definizione delle due parole che compongono la parola outsourcing ripresa dal Oxford Dictionary: out- = external, separate; source = place of origination, così che outsourcing viene a significare l'attività di generazione esterna di un qualcosa

In fin dei conti, dopo aver elencato *che cosa* è possibile esternalizzare (peraltro già affrontato da autorevoli Colleghi⁶), al fine di effettuare correttamente le nostre scelte *dobbiamo chiederci se l'esternalizzazione è conveniente per l'ente e fino a che punto*.

Purtroppo l'analisi di convenienza che porta alla scelta di esternalizzare è influenzata da molte, troppe variabili, alcune delle quali non suscettibili di misurazione quantitativa o comunque di una valutazione in termini metodologicamente rigorosi.

CHE COSA È L'OUTSOURCING ?

Per parlare di outsourcing ci sembra doveroso tentarne una definizione; per outsourcing *si intende l'affidamento di alcune attività ad operatori esterni all'azienda* (per questo si parla anche di esternalizzazione), ad operatori che quindi lavorano non per l'utente finale (il cliente), ma per conto terzi (e per questo si parla anche di terzizzazione).

Affinché l'outsourcing sia veramente tale, e si sviluppi quindi come tecnica di gestione aziendale, devono essere soddisfatte due condizioni:

- la presenza sul mercato di operatori sufficientemente professionali e specializzati, che garantiscano un espletamento efficiente della funzione da esternalizzare
- il superamento di remore psicologiche e sociologiche frenanti all'interno dell'azienda (come quelle palesate molte volte anche in sede sindacale⁷)

Riguardo a quest'ultimo punto, per l'ambito che ci è proprio, dobbiamo accettare una evoluzione dello stato e della pubblica amministrazione in genere, che se anche non condivisa (fra l'altro da chi scrive), non può certo essere frenata da comportamenti antistorici.

L'outsourcing si differenzia dall'appalto perché, mentre nell'appalto si affida la fornitura di qualcosa che, per ragioni tecniche, non può essere prodotto all'interno dell'azienda (un prodotto o un servizio) mantenendo all'azienda il controllo globale della funzione in cui questo qualcosa è utilizzato, nell'outsourcing si esternalizzano attività proprie dell'ente (un qualcosa che potrebbe essere prodotto all'interno, ma che si sceglie di acquistare esternamente), preoccupandosi non più unicamente del controllo della qualità dei prodotti o della qualità delle singole attività compiute dai soggetti che hanno in carico il servizio o il prodotto, ma globalmente dei risultati che i processi esternalizzati devono ottenere.

In pratica nell'appalto puro il controllo sul ciclo dell'attività è mantenuto all'interno dell'azienda, mentre nell'outsourcing il controllo è solamente sul risultato, sullo standard e sui costi di tale risultato, e non sui singoli passi che contribuiscono a determinarlo.

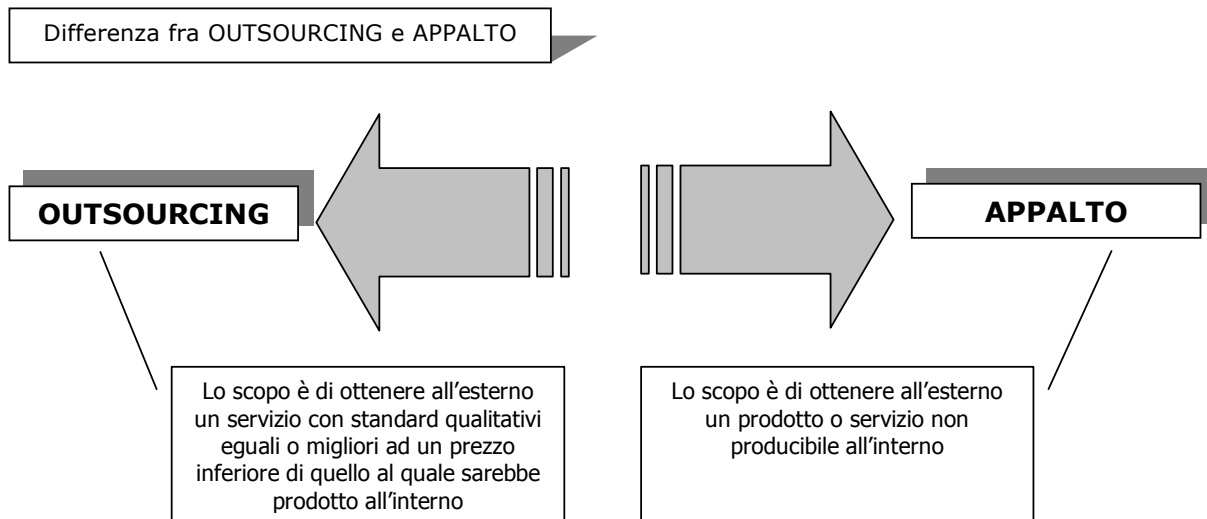
Per essere più chiari proviamo a fare un esempio relativo alla Polizia Municipale: possiamo parlare di appalto in tutti quei casi in cui viene delegata all'esterno la produzione di un bene funzionale ad un processo interno della Polizia Municipale, come avviene nel caso dell'appalto ad una azienda esterna della *stampa e fornitura dei moduli* dei verbali di contravvenzione; si parla invece di outsourcing quando viene delegata all'esterno non la fornitura dei moduli, ma *l'esecuzione di una intera attività facente parte di un processo*, come la stampa dei verbali, ovvero l'intero processo contravvenzionale.

Lo scopo dell'appalto è *ottenere un prodotto che difficilmente potrebbe essere realizzato internamente* (per esempio, nel campo della polizia municipale, la modulistica dei verbali), lo

⁶ Confronta intervento di Claudio Malavasi Comandante di Fidenza al Workshop annesso al Convegno Nazionale ANCI di Riccione 2003

⁷ per un esempio di tali remore, confronta gli atti del 1° Convegno Regionale per la Polizia Locale, Palermo 29 maggio 2003 – Devolutione e polizia locale: Quale ruolo ?, relazione di Santo Nicotra – *Esternalizzazione dei servizi della p.a.: un attacco alle funzioni proprie della polizia locale*

scopo dell'outsourcing è *ottenere un servizio che è più conveniente, sia per qualità che per costo, produrre esternamente.*



Appare quindi chiaro che oggi giorno l'outsourcing riguarda i servizi e non i prodotti; *utilizzando oculatamente l'outsourcing l'azienda può concentrarsi sul raggiungimento della propria mission*, imponendosi standard di qualità sempre più elevati, standard che avranno fra l'altro un riflesso sui servizi che vengono esternalizzati e sulle aziende fornitrici di tali servizi (providers).

Ma vediamo quale è attualmente il trend dell'outsourcing.

Le aziende iniziarono ad utilizzare l'outsourcing esternalizzando dapprima la produzione di componenti fisici; piano piano dall'esternalizzazione di componenti fisici si passò all'esternalizzazione di processi produttivi e quindi di intere funzioni aziendali.

Attualmente vengono conferite in outsourcing attività anche molto specializzate e certamente non manuali, quali *la ricerca, lo sviluppo del prodotto, la logistica, le relazioni umane, la contabilità, la consulenza legale, il marketing, le ricerche di mercato.*

Il concetto estremo di outsourcing è il seguente: se una azienda non è la migliore al mondo nel fare qualcosa e sta facendo questo qualcosa in proprio, allora *sarà sempre possibile esternalizzare la produzione di questo qualcosa conferendone la realizzazione al miglior produttore esistente al mondo*, e quindi migliorare il proprio margine competitivo⁸.

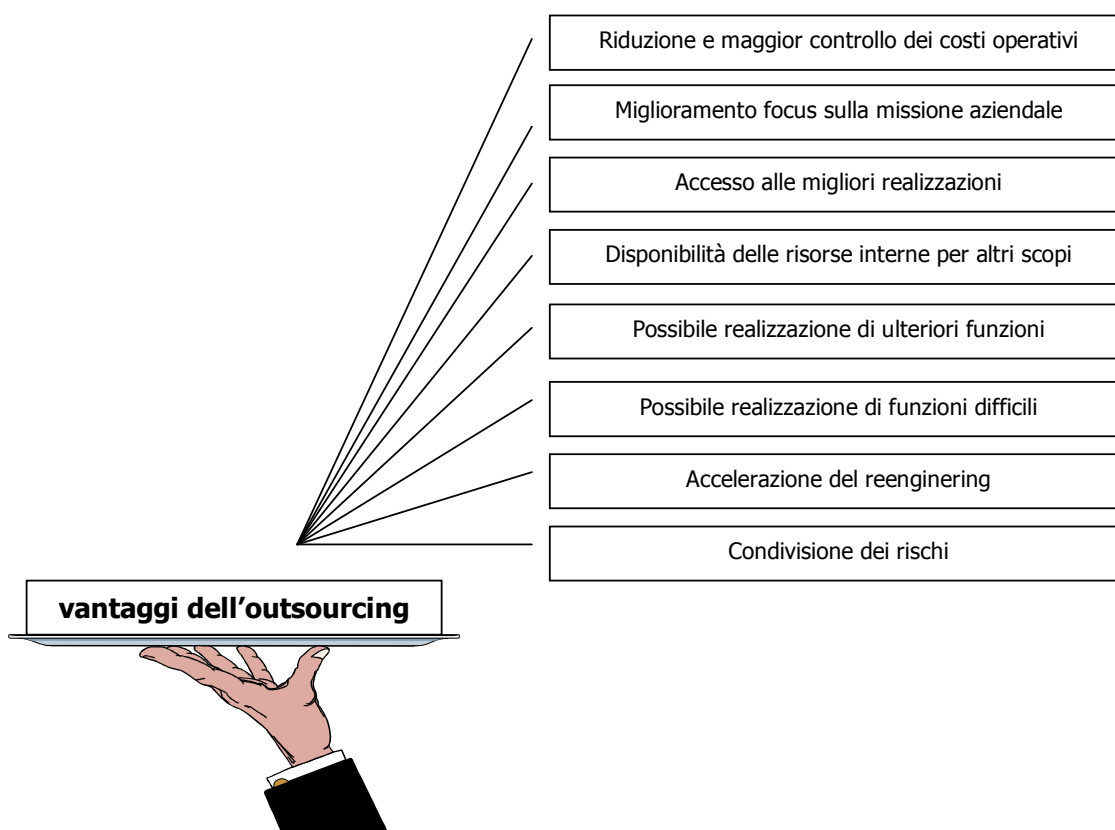
La diffusione dell'outsourcing può essere ostacolata dalla preoccupazione di perdere il controllo del sistema aziendale; i manager a tutti i livelli si chiedono: "se conoscenze ed informazione dei vari aspetti dell'azienda sono la risorsa più importante, perché privarsene?". La domanda che invece i manager dovrebbero porsi è: "in quale misura ed in quale forma devo esternalizzare affinché possiamo concentrarci maggiormente per perseguire al meglio la missione aziendale?".

⁸ su questo confronta: The Outsourcing Institute – Q & A, *Managing Outsourcing and Intellect: Discussion with Dr. James Brian Quinn*

I VANTAGGI DELL'OUTSOURCING

Utilizzare correttamente l'outsourcing può portare alle aziende, private o pubbliche che siano, notevoli vantaggi; ne elenchiamo solo alcuni⁹:

- riduzione dei costi operativi e maggior controllo degli stessi
- miglioramento del focus aziendale sulla mission aziendale
- possibilità di accesso alle migliori capacità realizzative di un determinato prodotto o servizio a livello nazionale o addirittura mondiale
- disponibilità delle risorse interne liberate, grazie all'outsourcing, per altri scopi
- possibilità di realizzazione di ulteriori funzioni quando le risorse interne non sono disponibili
- possibilità di realizzazione di funzioni difficili da gestire o al di fuori della capacità tecnica di controllo aziendale
- accelerazione del reengineering
- condivisione dei rischi fra outsourcer e provider



Grazie all'outsourcing l'azienda può concentrarsi meglio sulle questioni generali, può avere dunque una visione più strategica, lasciando i dettagli operativi alla definizione di un esperto

⁹ su questo confronta: *Survey of Current and Potential Outsourcing End-Users*, The Outsourcing Institute Membership, 1998

esterno. L'outsourcing è in questo senso uno strumento manageriale che può condurre ad una maggior chiarezza ed efficacia nel perseguimento degli obiettivi primari, che anche per le aziende pubbliche consistono nel focalizzare ed interpretare con successo i bisogni del Cittadino-cliente (l'utente).

Esternalizzare le funzioni cosiddette di middle-management, che normalmente assorbono la maggior parte delle energie di un'azienda, può non solo diminuire i costi, ma concedere più tempo per dedicarsi alle opportunità non sfruttate, facendo concentrare gli investimenti nelle aree strategiche.

Purtroppo dobbiamo ammettere che la diffidenza delle aziende pubbliche (del personale delle aziende pubbliche) verso l'outsourcing, molte volte è generata dalla paura di divenire obsoleti una volta esternalizzate le funzioni; ma dovremmo chiederci se questo rischio di obsolescenza non era già presente precedentemente all'esternalizzazione.

Può essere interessante vedere quali siano le motivazioni principali che portano alla decisione di ricorrere all'outsourcing da parte di un campione di aziende italiane in uno studio della ASSCO.

Ragioni che inducono le aziende a ricorrere all'outsourcing (studio effettuato dall'ASSCO).

OBIETTIVI DA RAGGIUNGERE	FREQUENZA (%)
Concentrazione sul <i>core business</i>	26,2
Aumento flessibilità	17,2
Riduzione costi	13,0
Aumento efficienza	12,4
Riduzione struttura di gestione	11,8
Accelerazione processo di cambiamento	6,8
Miglioramento qualità del servizio	6,2
Apprendimento di esperienze altrui	2,5
Maggiori ritorni di investimento	1,7
Finanziamento cambiamenti in azienda	1,0
Altri	1,2

I RAPPORTI FRA CLIENTE E FORNITORE NELL'OUTSOURCING: IL CONTRATTO DI OUTSOURCING

Come abbiamo detto, oggigiorno in tutto il mondo i dirigenti delle maggiori organizzazioni utilizzano in modo sempre più massiccio l'outsourcing, per lo più in servizi considerati non strategici per le organizzazioni stesse; grazie all'outsourcing una gran varietà di produzioni, sia di servizi che di prodotti, fino all'intera branca dell'information technology, vengono esternalizzati a providers esterni.

L'incremento della complessità delle tipologie di outsourcing ha pertanto fatto divenire cruciale il *contratto di outsourcing*.

Alcuni studi hanno infatti dimostrato che la maggior parte delle aziende non ha ottenuto dall'outsourcing i benefici che si attendeva; questo problema è stato normalmente dovuto a due errori fondamentali:

- innanzitutto il fatto che l'approccio iniziale all'outsourcing da parte dell'azienda fosse tattico, piuttosto che strategico;
- secondariamente il fatto che la gestione del contratto fra outsourcer e provider fosse di tipo avversariale piuttosto che cooperativo.

Dobbiamo quindi chiederci come possono le aziende realizzare effettivamente i benefici che si aspettano dall'outsourcing¹⁰.

Il punto di partenza per ottenere i risultati che ci aspetta da un contratto di outsourcing è senza dubbio *investire nella costruzione di un valido rapporto fra provider* (l'azienda che fornisce il servizio esternalizzato) e *outsourcer* (l'azienda che esternalizza).

E' stato infatti provato che nelle esternalizzazioni meglio riuscite, gli outsourcers hanno forti relazioni con i loro providers, e possiedono una forte visione strategica; essi riescono inoltre a condurre un processo di effettivo e continuo miglioramento che è guidato dalle misurazioni della loro performance e dalle misurazioni della soddisfazione dell'utente finale.

Quando le organizzazioni seguono questi indicazioni, riescono a raggiungere i più alti livelli di beneficio dall'outsourcing e i più grandi risparmi rispetto a coloro che seguono gli approcci di tipo tradizionale.

Possiamo pertanto indicare quattro linee guida che sono i punti cardine sui quali *costruire una valida relazione fra outsourcer e provider*:

- creare una *visione condivisa* rispetto all'outsourcing. Questa visione condivisa fra outsourcer e provider deve essere riflessa negli aspetti contrattuali
- includere *misure di performance effettiva* che motivano il contractor (provider) ad assicurare che la sua azione sia finalizzata agli obiettivi di business del cliente (l'outsourcer)
- stabilire *meccanismi di comunicazione chiari* fra outsourcer e provider
- sviluppare un *piano relativo alle contingenze ed una strategia di uscita dal contratto di outsourcing* in modo da evitare inutili diatribe legali

In particolare riguardo alle misure di performance effettiva che possano motivare il provider in modo tale da assicurare l'outsourcer che il provider stesso si muova indirizzandosi verso gli obiettivi di business dell'outsourcer anziché verso i propri obiettivi personali, oltre a inserire nel

¹⁰ su questo confronta: *Managing the Outsourcing Relationship: A Shared Vision Produces Greater Rewards*, by Simon Tarsh Managing Consultant, PA Consulting Group, London, England, su Outsourcing Institute – Articles and Info

contratto misurazioni della qualità che devono stimolare il provider *si dovranno scegliere a priori aziende che abbiano un sistema di qualità certificato.*

LA VALUTAZIONE DI CONVENIENZA DELL'OUTSOURCING

Dopo aver visto che è possibile affidare in outsourcing pressoché qualsiasi tipo di attività e funzione, è necessario ottenere un modello di valutazione dell'outsourcing, un *qualcosa che ci aiuti a comprendere quando e a quali condizioni è conveniente esternalizzare.*

In via teorica dunque *si può sempre esternalizzare un servizio; l'unico limite è dato, nel caso per esempio della Polizia Municipale, dalla legge: vi sono servizi che non possono, per loro stessa natura, essere esternalizzati, essendo riservati dalla legge all'ente, anche se sembra notarsi una certa tendenza normativa ad incoraggiare l'outsourcing*¹¹.

Tutti gli altri sono esternalizzabili e pertanto l'unica valutazione da fare è quella di convenienza; la valutazione di convenienza dell'outsourcing si basa essenzialmente su una verifica costi-benefici.

Certamente l'outsourcing diviene un *passo pressoché obbligato in tutti quei casi in cui vi è la necessità di provvedere a nuove funzioni, per le quali sono necessarie risorse umane aggiuntive, quando non se ne possa incrementare la disponibilità.*

Va rilevato che la valutazione costi-benefici potrebbe essere enormemente semplificata se si disponesse a priori di una tabella dei costi standard delle varie attività e contemporaneamente di una tabella delle prestazioni standard.

In questo modo *sarebbe facilmente valutabile come vantaggiosa una esternalizzazione per la quale si dovesse pagare al provider un costo inferiore al costo standard per una prestazione superiore a quella standard.*

Pertanto, al fine di poter effettuare una valida valutazione di convenienza dovremmo, conoscere quali sono i costi standard dei processi e le loro prestazioni standard; purtroppo non esistono studi approfonditi di questo genere in Italia, mentre in altri paesi la tematica è stata già affrontata in modo molto approfondito, e tali dati sono quindi disponibili¹².

Basandosi sulla valutazione costi-benefici, si deve prendere in esame da una parte i costi (e non soltanto quelli economici in quando non dobbiamo scordarci che l'ente gestisce servizi pubblici e dunque deve prendere in esame anche le c.d. esternalità, e gli altri tipi di costo, come i costi sociali, di immagine, ecc.), dall'altra i benefici (non solo quelli diretti, ma anche quelli indiretti dovuti alla liberazione delle risorse che possono così concentrarsi su altre attività).

La difficoltà della valutazione sta tutta dunque nel riuscire a soppesare tutti i fattori; il rischio è infatti di tenere conto solamente di quelli misurabili in termini strettamente monetari e dunque di *sottovalutare enormemente l'importanza dell'outsourcing.*

Va ricordato¹³ che per valutare la convenienza dell'outsourcing si deve aver riguardo ai costi differenziali e non ai costi pieni (i costi totali, che sono la somma dei costi fissi, dei costi semifissi, dei costi variabili e dei costi semivariabili), a quei costi che grazie all'outsourcing verrebbero a cessare (e ricordandosi però di inserire fra i costi il costo dell'esecuzione esterna del servizio).

¹¹ come quella che possiamo rilevare nelle recenti legislazioni regionali in materia di polizia locale, che prevedono la possibilità di utilizzare istituti privati di vigilanza o volontari per determinati servizi

¹² su questo è possibile confrontare: The U.S. Office of Management and Budget, *Circular No. A-76 Performance of Commercial Activities*, Revised Supplemental Handbook

¹³ Su questo confronta: S. Bedessi, *La privatizzazione dei servizi pubblici: difficoltà della scelta make or buy*

Per un ente pubblico la scelta può risultare difficoltosa, visto che l'argomento della contabilità dei costi non è ancora stato affrontato efficacemente da parte di tutti gli enti pubblici, ed in particolare dai Comuni.

I costi differenziali sono dati dalla somma dei costi fissi e variabili (non sono solo i costi variabili) che si hanno appunto per differenza fra le due ipotesi: effettuare il servizio in-house o tramite outsourcing.

Inoltre il problema maggiore che si pone appunto nel caso degli enti pubblici, è che gli stessi non possono confrontare i ricavi che otterrebbero con i minori costi che avrebbero in quanto i servizi dei comuni non generano ricavi (o almeno i ricavi generati non sono utilizzabili in un computo economico come farebbe una impresa privata).

Si devono allora utilizzare parametri di giudizio totalmente diversi rispetto alla convenienza di esternalizzare o meno un servizio di un'azienda privata; in particolare si deve tener conto che l'esternalizzazione porterà una riduzione degli investimenti in assets e contemporaneamente una maggiore disponibilità di risorse per obiettivi strategici.

Pertanto, dando per scontato che lo standard qualitativo, in caso di esternalizzazione, sia eguale o migliore, al fine della nostra valutazione andremo a calcolare quanto segue.

Costi

Fra i costi devono essere computati i seguenti:

- Costo reale per l'esecuzione del servizio da parte di una azienda esterna (il provider)
- Costo indotto in termini di minor accesso alle informazioni in quanto gestite, anche se solo in fase intermedia, da altri

Benefici

Fra i benefici andremo a computare i seguenti, tenendo presente che se già il primo parametro è maggiore o eguale al primo parametro dei benefici sopra riportati, l'esternalizzazione è senza dubbio conveniente:

- Diminuzione di costi diretti dovuta all'esternalizzazione del servizio
- Riduzione di investimenti in assets
- Miglior standard qualitativo del servizio rispetto a quello prodotto in proprio
- Aumentata disponibilità di risorse interne che può portare a:
 - Attivazione di nuovi servizi in aree attualmente non coperte
 - Miglioramento del servizio in aree già coperte
 - Migliori condizioni di lavoro per gli operatori
- Eventuale parziale o totale ricarico sull'utente finale in caso di miglioramento degli standard di servizio

Nel caso di miglioramento del servizio parte dei costi possono essere ricaricati sull'utente finale e quindi dovrà essere inserito fra i benefici anche il pagamento dei costi da parte dell'utenza.

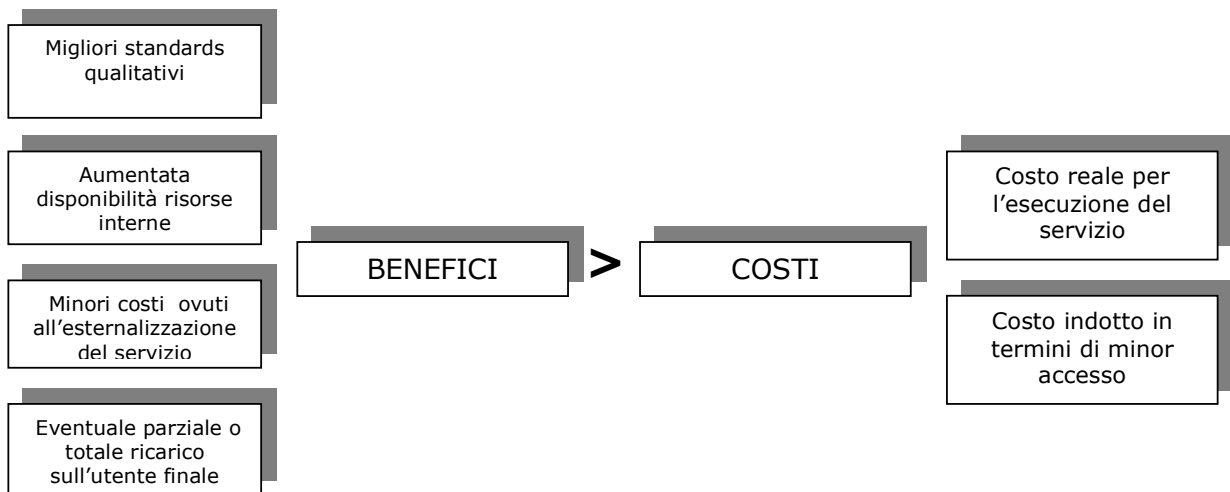
Abbiamo quindi individuato le variabili intervenienti nella valutazione di convenienza. Come si vede alcune non sono valutabili in termini strettamente economici.

Il modello che andiamo a costruire deve portarci dunque ad individuare un punto di break-even, un punto di convenienza a partire dal quale l'outsourcing conviene all'azienda che sta esternalizzando.

Per far questo si individueranno gli standard di lavorazione che stanno dietro alle varie attività in modo da poter calcolare i benefici dovuti alla liberazione delle risorse umane, in termini monetari; il modello che ricaveremo può avere più punti di convenienza in funzione delle varie variazioni delle variabili intervenienti.

Dal momento che non è possibile qui trattare la costruzione di un modello preciso, che peraltro sarebbe multidimensionale, per poter trattare tutte le variabili coinvolte nella valutazione

dell'outsourcing di una attività, ci limiteremo quindi ad una trattazione generale, fornendo successivamente un esempio relativo all'outsourcing della gestione contravvenzionale.



Va infine fatto presente che normalmente esiste un minimo quantitativo relativo al servizio o al prodotto che un provider desidera prendere in outsourcing e che pertanto l'outsourcing è possibile solamente a partire da determinate quantità.

Inoltre nella valutazione dei benefici dobbiamo tenere presente che in via generale, il costo delle attività da esternalizzare, anche se calcolato in termini monetari, è sempre maggiore quanto più piccole sono le aziende, a causa dei risparmi di scala che sono presenti nelle grandi aziende.

Le grandi aziende sono infatti in grado di abbassare fortemente i costi grazie alla gran mole di lavoro svolto nell'unità di tempo, che consente di utilizzare apposite unità lavorative.

Nelle piccole aziende un'unità lavorativa deve sovente occuparsi di più attività; il costo unitario per servizio o prodotto fornito viene quindi ad essere senza dubbio superiore.

POSSIBILI PROBLEMI NELL'OUTSOURCING

Certamente utilizzare l'outsourcing può presentare alcune problematiche; come tutti i nuovi paradigmi organizzativi e manageriali, anche l'outsourcing, se applicato in base ad una superficiale ed incondizionata accettazione, può produrre gravi inconvenienti.

Gli strumenti manageriali, tanto più quando sono fortemente innovativi per il contesto al quale vogliamo applicarli, devono essere introdotti con cautela, adattandoli allo specifico contesto, cercando di evitare gli errori che possono portare a risultati al di sotto delle aspettative sperate.

Fra le cause di più grave insuccesso dei processi di outsourcing possiamo annoverare¹⁴:

¹⁴ lo studio riportato su *Trends Report 1995: Outsourcing Purchasing Dynamics, Expetations and Outcomes* ha reso evidenti le cause che hanno condotto ai più gravi insuccessi in occasione di implementazioni dell'*outsourcing*

- eccessivo coinvolgimento della funzione finanziaria o dell'ufficio legale nel processo di outsourcing (gli aspetti legali o quelli finanziari non devono dominare il processo di outsourcing, ma essere a questo di supporto);
- eccessivo coinvolgimento del fornitore nel processo decisionale (la selezione del fornitore deve essere successiva alla decisione relativa all'outsourcing, l'esigenza di esternalizzare deve essere già presente, altrimenti ci si pone in una situazione di debolezza contrattuale). Riguardo a questo fattore il processo deve essere guidato sulla base di obiettivi chiari e misurabili, il processo di selezione del fornitore deve essere rigoroso, si deve sviluppare con il fornitore selezionato un rapporto di piena collaborazione;
- fornitore scelto non sulla base di referenze, reputazione o precedenti collaborazioni (è provato che i maggiori insuccessi si sono avuti nei casi nei quali il fornitore risultava improvvisato, senza precedenti referenze nel campo specifico). Il partner potenziale deve possedere requisiti di esperienza tecnica, conoscenza del settore, solidità finanziaria, compatibilità con la cultura aziendale dell'azienda cliente. Il parametro prezzo, anche se importante, non deve essere l'unico a condizionare la scelta, in quanto esistono aspetti qualitativi e rischi connessi di vario tipo;
- enfasi eccessiva sui risparmi a breve termine, come elemento fortemente condizionante la decisione; il risparmio conseguito dall'outsourcing deve generare un flusso continuo e non essere semplicemente a breve termine.

L'errata valutazione dei fattori anzidetti può condurre ad un insuccesso del processo di outsourcing, insuccesso che può portare al fenomeno dell'insourcing, l'opposto dell'outsourcing, il riportare internamente all'azienda processi ormai esternalizzati.

Va detto che questo fenomeno non sempre è indice di insuccesso dell'outsourcing, ma può essere dovuto a cambiamenti nelle scelte strategiche aziendali, che ad un dato momento possono ritenere più conveniente produrre in proprio determinati servizi, anziché acquistarli su un mercato.

LA SCELTA DEL FORNITORE

Dopo aver deciso di esternalizzare, il passo più importante è decidere a chi esternalizzare.

La valutazione costi/benefici molte volte coinvolge già il soggetto o meglio i potenziali soggetti a cui esternalizzare; uno dei parametri di valutazione è infatti il costo del servizio esternalizzato, costo ottenibile solamente dopo una prima valutazione dei servizi offerti dai vari fornitori.

La scelta del fornitore cui affidare il servizio in outsourcing è uno degli aspetti più delicati nel processo di outsourcing; una recente ricerca italiana ha indicato che il 25% delle aziende pone al primo posto, fra i criteri utilizzati per la scelta del fornitore, una esperienza specifica nel settore oggetto della esternalizzazione.

Sicuramente (per il 18% del campione) sono importanti anche il prezzo del servizio, così come la disponibilità a lavorare con criteri di partnership (14 del campione), la flessibilità nell'erogare il servizio (13%), la dimensione e la solidità economica del fornitore del servizio esternalizzato (10%).

Altri criteri di selezione, con minore rilevanza, sono l'aver già lavorato con lo stesso fornitore (3%), la capacità del fornitore di integrare più servizi (3%), la capacità di assicurare una transizione non traumatica (1,4%), la reputazione del fornitore (4,5%).

Quali sono quindi i parametri più importanti per la scelta del fornitore più valido ?

In ordine di importanza (e chiaramente ammesso che il costo del servizio esternalizzato sia inferiore al costo dello stesso servizio prodotto in-house), sono:

- referenze, quali una esperienza specifica nel settore, e l'aver già effettuato lo stesso servizio per aziende analoghe, in contesti simili;
- costo del servizio;
- disponibilità a lavorare in un'ottica di partnership.

Va ribadito che per la scelta del fornitore il parametro più importante non è il prezzo del servizio (in assoluto), ma le referenze connesse al prezzo; in altri termini *la certezza, basata su precedenti esperienze del fornitore, che il servizio che verrà esternalizzato avrà una qualità superiore, ed un costo inferiore a quello dell'analogo servizio prodotto in-house.*

EVOLUZIONE DELL'OUTSOURCING

L'outsourcing si evolve: sempre nuovi servizi vengono affidati esternamente alle aziende.

Certamente il ramo che più si presta all'outsourcing e dove questa modalità innovativa è nata è l'informatica; proprio in questo ramo, il ramo dell'information technology, stiamo assistendo ad una delle ultime evoluzioni dell'outsourcing: l'offshore outsourcing (qualcuno parla di outshore).

Secondo il Gartner Group questa tipologia di outsourcing avrà un incremento del 40%, e il 75% delle aziende di medie dimensioni nell'anno in corso potrebbe prendere in considerazione tale eventualità.

L'outsourcing informatico viene utilizzato essenzialmente per lo sviluppo di parti di software, per i call centre e per gli help desk; sovente è in grado di fornire servizi di supporto 24 ore su 24 per 7 giorni su 4 a costi veramente bassi e con personale altamente qualificato.

Il mercato d'elezione per i servizi offshore nell'ambito dell'outsourcing informatico è sempre stato tradizionalmente quello indiano, e per più motivi:

- bassissimo costo della mano d'opera
- completa padronanza, da parte della mano d'opera locale, della lingua inglese, lingua maggiormente utilizzata nell'ambito delle nazioni industrializzate, e dunque informatizzate
- forte propensione per l'informatica (e per la matematica) da parte del personale locale

In effetti il mercato indiano capitalizza il 90% del fatturato legato a questa attività.

Stanno emergendo nuove realtà, definite "nearshore", quali Irlanda e paesi dell'Europa dell'Est, che sono ormai in grado di fornire gli stessi servizi, grazie anche a politiche locali di incentivazione alla creazione di strutture di questo tipo in determinate aree depresse.

POLIZIA MUNICIPALE E OUTSOURCING

Vediamo innanzitutto che cosa è possibile affidare in outsourcing rispetto ai servizi gestiti dalla Polizia Municipale.

Sono affidabili in outsourcing:

- L'intera procedura sanzionatoria relativa al Codice della Strada o parti di essa (ad eccezione del momento iniziale della verbalizzazione, salvo l'eccezione precisata sotto)
- Intere altre procedure sanzionatorie o parti di esse ad eccezione del momento iniziale della verbalizzazione, riservato per normativa agli enti pubblici
- Le funzioni di prevenzione ed accertamento delle violazioni del Codice della Strada limitatamente alla sosta ed alla circolazione sulle corsie riservate ai mezzi pubblici; questa previsione è addirittura prevista dalla legge
- Servizi di tutela e consulenza legale
- L'acquisizione di beni e servizi (ad esempio i locali ed i mezzi per i beni)
- Particolari tipologie di rilevazione connesse alle attività di servizio (esempio: rilevazioni fotografiche, topografiche, censimenti, ecc.)

Vogliamo precisare che per una serie di motivi vari, che non possiamo qui trattare approfonditamente, non siamo assolutamente d'accordo sulla esternalizzazione di alcune funzioni, fra le quali il front-office; riteniamo infatti che tali funzioni siano funzioni che, oltre a far parte del core-business della Polizia Municipale, siano quelle che contribuiscono fortemente all'immagine della stessa¹⁵.

Essendo quindi tali funzioni anche un fattore di marketing e non un fattore meramente funzionale, devono, secondo noi, essere mantenute in-house; si può prescindere da questo nel caso che si avesse la certezza che la qualità effettiva del servizio esternalizzato sarebbe senza dubbio superiore a quella dello stesso servizio prodotto internamente (questo si può avere nel caso di ristrutturazioni, oppure in momenti particolarmente critici per l'organizzazione della Polizia Municipale).

E' da specificare che i vantaggi conseguiti dall'outsourcing, con particolare riferimento al caso della procedura contravvenzionale, non si limitano a quelli generali dell'outsourcing; esiste infatti un *vantaggio ulteriore che è quello della diminuzione dei tempi di lavorazione e dunque di un forte accelerazione del flusso di cassa* (prima dovuto ai verbali, e quindi ai ruoli).

La maggior parte dei Comandi dei Comuni medio-piccoli trattano infatti la tematica per lotti, senza una precisa scansione temporale; la scansione temporale è dovuta unicamente all'utilizzo dei momenti liberi fra una tipologia di lavoro ed un'altra.

In pratica molte volte vengono utilizzati per dedicarsi alla procedura contravvenzionale i tempi morti fra altri tipi di attività e comunque i tempi in cui gli uffici sono chiusi al pubblico; l'outsourcing consente una lavorazione a ciclo pressoché continuo, liberando le risorse umane affinché possano essere dedicate ad attività più pregevoli.

La recente evoluzione delle varie normative regionali in materia di polizia locale (municipale e provinciale) sta facendo sorgere nuove possibilità di outsourcing; in particolare alcune legislazioni prevedono la possibilità di utilizzare, per determinati compiti, strutture di vigilanza private e volontari, con un'ottica di partnership pubblico/privato che altro non è che una sorta di outsourcing.

¹⁵ su questo confronta: S. Bedessi, *Strumenti di management per la Polizia Municipale*, Maggioli Editore 2000

L'OUTSOURCING DELLA GESTIONE CONTRAVVENZIONALE: UN ESEMPIO DI VALUTAZIONE

Ammettiamo di voler *valutare la convenienza all'esternalizzazione della gestione contravvenzionale*; dobbiamo innanzitutto *valutare i costi diretti che stiamo attualmente sostenendo relativamente alle fasi da esternalizzare*.

I costi diretti verranno riferiti al singolo verbale in quanto il costo di outsourcing viene normalmente (salvo casi di alcuni provider che chiedono una percentuale sulle verbalizzazioni) quantificato a verbale.

Costi diretti

a. Costo dell'immissione dei dati a partire dai preavvisi

Utilizzando un software di gestione contravvenzionale di mercato, un operatore standard riesce ad inserire in un'ora di lavoro:

- i dati relativi ad un numero variabile fra 55 e 76 di preavvisi
- i dati relativi ad un numero variabili fra 55 e 76 di fotografie scattate dallo strumento della velocità (la prova è stata fatta con foto scattate da strumenti di marche diverse e quindi con le informazioni relative alla verbalizzazione posizionate in punti diversi della fotografia)

Il valore varia fra il minimo ed il massimo riportati in dipendenza di una serie di fattori come la chiarezza della scrittura del verbalizzante, la foto poco chiara, l'abilità della persona che inserisce i dati; i valori si intendono comunque relativi ad un operatore che compia solamente quel tipo di lavoro senza essere distratto da altre attività.

E' stato osservato che lo standard non può essere mantenuto per considerevoli periodi di tempo; più precisamente, dopo ogni ora di lavoro è necessaria una interruzione di 5 - 10 minuti, e dopo circa quattro ore di lavoro è necessaria una pausa più lunga.

Utilizziamo quindi come media standard il valore di 55.

Dal momento che il costo orario di un Agente addetto all'Ufficio Contravvenzioni (comprensivo di contributi e spese) è di circa Euro 12/ora, ne consegue che il costo di inserimento dovuto al personale è al massimo di 0,22 Euro (pari a L. 425) per verbale.

La fase successiva è il reperimento dei dati dell'obbligato in solido utilizzando gli archivi I.M.C. e P.R.A. quando i dati non siano già contenuti all'interno degli archivi detenuti dal Comando; *questa fase non può attualmente essere esternalizzata* per il motivo che sia gli archivi I.M.C. e P.R.A. non sono accessibili da privati.

Il costo di questa fase pertanto non ci interessa ai fini della presente valutazione.

b. Costo dovuto alla stampa dei verbali

La fase ancora successiva è la stampa dei verbali; questa può essere esternalizzata, e ne computiamo pertanto i costi.

Il costo di stampa è dovuto ai seguenti fattori:

- costo del modulo
- costo dell'utilizzo della stampante
- costo del personale impiegato durante le attività di stampa e di preparazione della stessa (è un lavoro effettuato per lotti ed ogni lotto deve essere precedentemente preparato)
- costo della piegatura dei plichi

Il costo di un modulo autoimbustante può arrivare fino ad Euro 0,44 (anche qui il costo dipende dalla quantità ordinata al fornitore e dal fornitore); il costo di un modulo copia uso ufficio è di circa Euro 0,10.

Il costo del personale impiegato durante le attività di stampa, considerando che una volta preparata e lanciata la stampa deve solamente essere controllata, e che dunque l'utilizzo di personale diviene parziale e condiviso con altre attività, è valutabile in circa 1/6 di ora per ogni ora di stampa, tenuto conto che una normale stampante ad aghi stampa dalle 35 alle 50

verbalizzazioni l'ora (su modulo autoimbustante); il costo dovuto al personale, in termini monetari, può quindi essere commisurato di 0,06 Euro per verbale.

A questo valore deve essere aggiunto il costo della stampa della copia ad uso ufficio; tenendo conto delle stesse velocità di stampa, il costo globale di personale relativo alle attività di stampa diviene di 0,12 Euro per verbale.

Aggiungendo a questo valore il costo della modulistica abbiamo un costo di 0,66 Euro per verbale stampato.

c. Costo dovuto alla notifica

Il costo della notifica è dovuto ai seguenti fattori:

- costo relativo alla trasmissione dei moduli stampati e piegati all'Ufficio Postale competente
- costo della raccomandata atti giudiziari

I moduli stampati devono essere piegati; solo i grandi Comandi hanno a disposizione una attrezzatura che piega automaticamente i moduli autoimbustanti.

Tenuto conto che in un'ora un operatore riesce a piegare circa 160-180 plichi e che sono necessarie altre attività, come la stampa della distinta, la stampa della lettera di accompagnamento al protocollo del Comune, possiamo aggiungere un costo di $0,075+0,025 = 0,10$ (pari a L. 20 circa).

Il costo della raccomandata atti giudiziari (attualmente Euro 5,60 per l'Italia) non viene considerato in quanto con l'outsourcing tale costo rimane uguale (diviene semplicemente un rimborso al fornitore del servizio esternalizzato).

d. Costo dovuto alla reimmissione dei dati della notifica

Il costo della reimmissione dei dati della notifica sono dovuti a:

- costo relativo all'ordinamento delle cartoline
- costo dovuto alla lettura, ricerca del verbale e reimmissione dei dati all'interno della procedura

Considereremo il primo come percentuale (25%) del secondo.

In un'ora un operatore standard può reimmettere i dati relativi ad un numero variabile fra 45 e 60 cartoline di ricevimento; questo sempre in dipendenza dell'abilità dell'operatore, di problemi nella lettura, ed infine del fatto che lo standard non è mantenibile indefessamente per oltre un'ora e che sono necessarie interruzioni.

Prenderemo quindi l'ipotesi peggiore, ed il costo dovuto alla reimmissione dei dati della notifica viene quindi ad essere di 0,27 Euro (pari a L. 523); aggiungendo il 25%, quale costo per l'ordinamento delle stesse.

In globale, i costi diretti ammontano ad Euro 1,2275, come possiamo vedere dalla tabella seguente.

Costo immissione dati	0,2200
Costo stampa	0,6600
Costo piegatura e trasmissione	0,0100
Costo reimmissione dati notifica	0,3375
Totale	1,2275
Totale costi diretti	1,4730

A questi costi, così calcolati, riaggiungiamo il 20% dovuto a tutti quei costi generali non computabili altrimenti, *ottenendo quindi il costo per verbale, dovuto all'immissione, stampa, attività di notifica e di reimmissione dati* (nell'ipotesi che il servizio venga svolto in-house) pari a Euro 1,4730 (pari a L. 2.852).

Costi indiretti

A questo punto dobbiamo inserire le seguenti ulteriori considerazioni:

- quello che abbiamo ottenuto è semplicemente il *costo diretto* (fra l'altro approssimato) delle operazioni anzidette, quello direttamente riferibile alle operazioni stesse in termini monetari; ma esistono altri costi, i *costi indiretti*, primo fra tutti: quanto ci costa, in termini di minore qualità del servizio, avere gli operatori impegnati in tale attività invece che essere dedicati alle relazioni con gli utenti ?
- ancora, grazie all'esternalizzazione possiamo accelerare tutte le attività, in questo modo accelerando anche il flusso di cassa e dunque ottenendo un ulteriore beneficio economico; quanti Comandi riescono ad essere così rapidi da riscuotere i proventi entro 80 giorni dall'accertamento ? E dunque, quanti Comandi, grazie a questo, riescono a mettere a ruolo gli importi non pagati, entro 3 mesi dall'accertamento iniziale ? *Il ritardo nel flusso di cassa non costituisce forse un costo indiretto ?*
- infine, con l'esternalizzazione abbiamo necessità di minori investimenti in assets, e dunque abbiamo un *minor costo indiretto dovuto agli investimenti a lunga scadenza* (investimenti in hardware, tecnologia di stampa, ecc.)

Questi costi indiretti possono essere valutati come segue.

a. Costo dell'impegno in attività non strategiche

Il costo indiretto dovuto all'impegno delle risorse, con particolare riferimento a quelle umane, in attività non considerate strategiche per la Polizia Municipale, è difficilmente calcolabile; fra l'altro questo costo è tanto maggiore quanto più piccolo è il Comando (si consideri infatti che il provider può conseguire una economia di scala nel fornire il servizio in outsourcing) e dunque l'outsourcing, per questo tipo di costo indiretto, diviene tanto più conveniente, quanto più piccolo è il Comando Polizia Municipale.

Tenendo conto della mole di verbali riportata nell'esempio in tabella, raffrontata all'organico di un Comando che produce quella mole di verbali, possiamo dedurre, ripartendolo, un costo indiretto paragonabile a Euro 0,40.

b. Costo del ritardo nel flusso di cassa

Il costo indiretto dovuto al ritardo nel flusso di cassa ingenerato dai lunghi tempi di lavoro nel caso si produca il servizio in-house, considerando un miglioramento di tempi dovuto all'outsourcing, di circa un mese (normalmente maggiore), può essere computato tenendo conto dei tassi di interesse attuali e dell'importo medio dei verbali in Euro 0,30.

c. Costo degli investimenti in assets

Gli investimenti in assets dipendono dalla grandezza del Comando e dalla sua organizzazione, dalle tecnologie utilizzate e dal loro tasso di ricambio; ritenendo di poterli considerare in termini percentuali rispetto ai costi fissi, si ritiene che ripartendo il costo sul totale dei verbali, sia plausibile un costo di Euro 0,20 per verbale.

In globale, i costi indiretti ammontano ad Euro 0,90=, come possiamo vedere dalla tabella seguente.

Costo dell'impegno in attività non strategiche	0,4000
Costo del ritardo nel flusso di cassa	0,3000
Costo degli investimenti in assets	0,2000
Totale	0,9000
Totale costi indiretti	1,0800

Anche qui aumentiamo il totale del 20% come abbiamo fatto per i costi diretti ottenendo quindi un totale dei costi indiretti di Euro 1,08= (Lire 2.091=).

Benefici

Dobbiamo considerare, oltre al beneficio indotto dal non avere più i costi diretti ed indiretti sopra riportati, il fatto che grazie all'outsourcing *tutti i costi fissi relativi al particolare servizio esternalizzato vengono tramutati in variabili e dunque ne abbiamo una più efficiente gestione.*

La trasformazione dei costi fissi in variabili ci consente di non dover effettuare più investimenti nelle attrezzature necessarie per la stampa dei verbali.

Inoltre è possibile, e più facilmente giustificabile, *ricaricare parte del costo* dovuto al prezzo richiesto dal provider sul contravventore, in questo modo scaricando un costo attualmente suddiviso fra tutti i cittadini, solamente su chi ha generato le attività di accertamento.

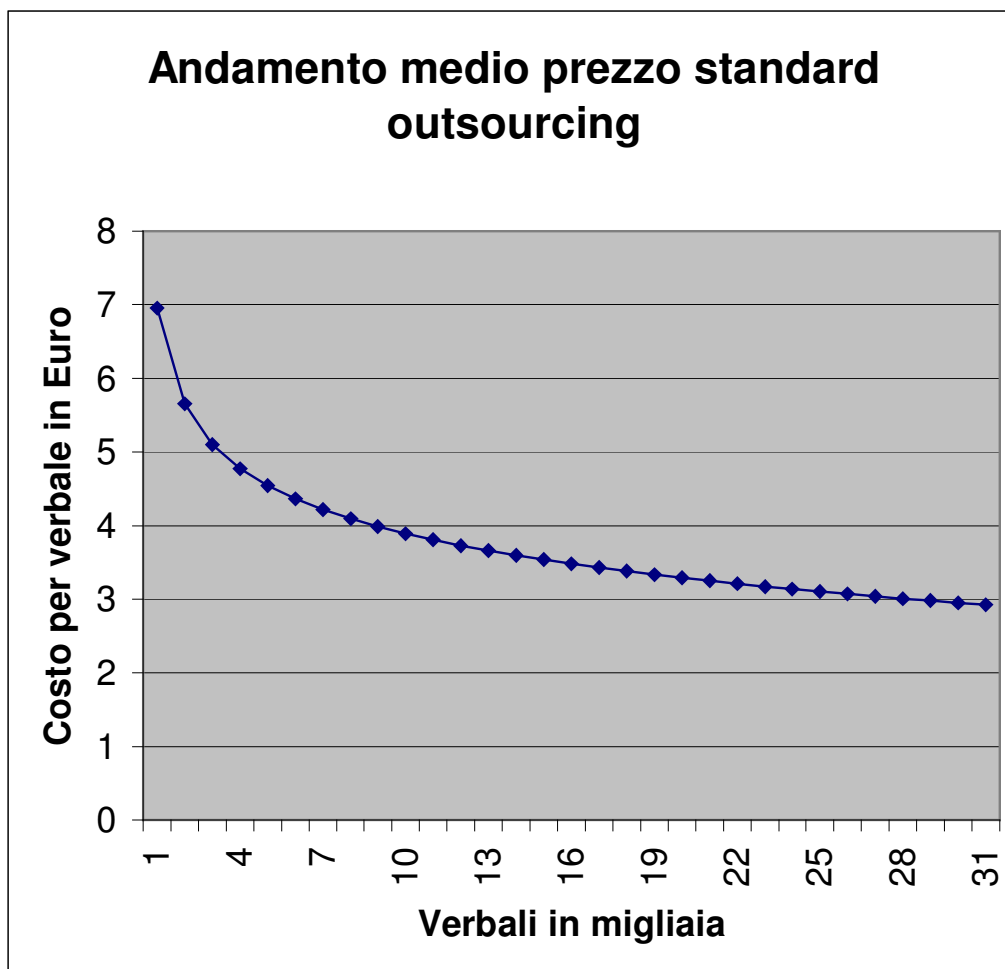
Conclusione

Siamo quindi in grado di procedere ad una valutazione di convenienza dell'esternalizzazione della procedura contravvenzionale, come segue.

Il modello di scelta che qui utilizziamo risulta certamente semplificato, non essendo questa la sede per una trattazione più esauriente¹⁶.

Il costo del servizio da parte del provider ha un andamento come quello riportato nel grafico; il costo unitario infatti diminuisce all'aumentare del numero di verbali trattati.

Inoltre quasi tutti i provider non trattano moli di verbali inferiori alle mille unità; pertanto sotto a questo numero, non è possibile affidare il servizio in outsourcing.



¹⁶ per una valutazione più approfondita consultare il materiale sul sito www.poliziamunicipale.toscana.it

Nel caso che non si computino i miglioramenti qualitativi ed organizzativi, sicuramente ottenibili con l'outsourcing, ricaricando Euro 2,7 sul contravventore (per verbale) si ha la seguente valutazione della soluzione in outsourcing, con una differenza positiva. L'esempio è sviluppato tenendo conto del quantitativo di 8.000 verbali anno.

**Valutazione della soluzione in outsourcing
con un ricarico di 2,7 Euro sul contravventore**

esempio per numero verbali trattati uguale a 8.000

	Variazione	Benefici	Costi	
Costo esternalizzazione (provider)	fra 3,4 e 5,8		5,2000	
Costo minor accesso all'informazione			0,0100	
Costi diretti del servizio in-house		1,4730		
Costi indiretti del servizio in-house		1,0800		
Ricarico sul contravventore	fra 0 e Ce Max	2,7000		
Totali		5,2530	5,2100	Differenza 0,0430

Valutazione di convenienza in Euro globali

344,00

Appare chiaro che a partire da un ricarico di Euro 2,700 (che sono poi solamente meno di 5.230 delle vecchie lire) sul contravventore, l'outsourcing diviene sempre e sicuramente conveniente, già da un punto di vista economico ed è quindi tanto più conveniente se consideriamo l'aumentata disponibilità di risorse per altre attività.

Concludendo, la valutazione del servizio di outsourcing della procedura contravvenzionale risente fortemente del valore che diamo alle risorse liberate grazie all'esternalizzazione, nonché di quanto vogliamo ricaricare sul contravventore; certamente l'outsourcing ci consente di concentrarci su un tipo di lavoro maggiormente qualificante per noi e sicuramente più apprezzato da parte dei nostri utenti, senza per questo gravare sulla collettività ed è quindi la scelta vincente specialmente in carenza di risorse umane.

E' altresì da tenere presente che rispetto al prezzo standard possono aversi oscillazioni in aumento dovute a particolare qualità del servizio fornito dal provider, così come dall'aggiunta di servizi aggiuntivi (esempio: stampa dei moduli in digitale, recupero dei dati dei pagamenti, ecc.); di questi elementi si deve tenere conto nella valutazione costi/benefici.

BIBLIOGRAFIA

- Bedessi S., *Strumenti di management per la Polizia Municipale*, Maggioli Editore 2000
- Business Week Magazine, 15.12.1997, *Outsourcing: From Vertical to Virtual - The Race to Change*
- Business Week Magazine, 15.12.1997, *Outsourcing, The New Midas Touch*
- Caruso L., *Selecting and Managing an Outsourcing Provider*, Amer Compensation Assn, 1996
- Casale F. - Overton N., in *Outsourcing's Recent Past and it's Future*, dibattito telematico organizzato da The Outsourcing Institute
- Chapman R. B. - Andrade K. - Chapman R. E., *Insourcing After the Outsourcing: Mis Survival Guide*, AMACOM, 1997
- Cipolletta I., *L'impresa deve reinventarsi con l'outsourcing*, *Il Sole 24 Ore*, 17.09.1997
- Corbett M. F., *Redefining the Corporation: Bringing Order to a New Industry*, in 1995/1996 Outsourcing Leadership Forum
- Corbett M. F., in *Redefining the Corporation: The Outsourcing Process*, dibattito telematico organizzato da The Outsourcing Institute
- Cross J., *IT Outsourcing: British Petroleum's competitive approach in Harward Business Review*, 01.95
- De Rose L. J., in *The Disciplines of Outsourcing: A Panel Discussion*, dibattito telematico organizzato da The Outsourcing Institute
- Foster E., *Outsource sense*, InfoWorld Publishing 9 / 1997
- Giacchino A., *Le armi dell'outsourcing*, *Il Sole 24 Ore*, 05.02.1993
- Hartridge C.: *Business Process Outsourcing Solutions: Keeping Relationships Cordial, Infoserver: The Journal for Strategic Outsourcing Information*, 09.1998
- Hughes L.: *Building a Partnership*, in *Infoserver: The Journal for Strategic Outsourcing Information*, 06.1998
- Johnson M., *Outsourcing: In Brief*, Butterworth-Heinemann (Trd), 1997
- Khosrowpour M., *Information Systems Outsourcing Decision-Making: Managerial Approach*, Idea Group Publishing, Hershey, PA., 1997
- Lacity M. C. - Willcocks L. P. - Feeny D. F., *IT Outsourcing: Maximize Flexibility and Control in Harvard Business Review*, 01.95
- L'Impresa, Rivista Italiana di Management, 06.94, *L'outsourcing in Italia*
- Libelli M., *Scelte di outsourcing*, *Il Sole 24 Ore*, 15.03.1997
- Losi - Ciamicciottoli, *I servizi dividono i manager: responsabili di funzione e vertici aziendali hanno visioni diverse sull'outsourcing*, *Il Sole 24 Ore*, 23.07.93
- Malavasi C., documentazione relativa al workshop annesso al Convegno Nazionale Polizia Municipale di Riccione 2003
- Marx K., *Il capitale (1867-1894)*, Roma, 1974 Editori Riuniti
- Meldoli M., *Le clausole del contratto di outsourcing*, in *I Contratti*, 1995, n. 6,

Merli G. - Loni M., *Comakership, clienti e fornitori: come fare business insieme*, UTET, 1997, Torino

Molinari E., *Outsourcing: superconsulenti soci per gestire l'azienda*, *Il Sole 24 Ore*, 22.12.1997

Plateroti A., *L'insourcing di Coca Cola*, *Il Sole 24 Ore*, 06.07.1996

Price Waterhouse, *Outsourcing Case Studies, Business Process Outsourcing*

Rothery B. - Robertson I., *The Truth about Outsourcing*, Ashgate Pub Co., 1995

Roversi R., *I contratti di "outsourcing" della manutenzione*, in *I Contratti*, 1998, n. 5,

Salvestrini F., *La pubblica amministrazione e i servizi - Proposte per l'informatica pubblica*, materiale della conferenza "Una nuova pubblica amministrazione libera e professionale"

Saunders C. - Gebelt M. - Hu Q., *Achieving Success in Information System Outsourcing*, in *Harvard Business Review*, 01.97,

Schiavetti V., *Le parole del Sole 24 Ore: Outsourcing*, *Il Sole 24 Ore*, 28.06.1994

Survey ASSO (Associazione fra Società e Studi di Consulenza di direzione ed Organizzazione aziendale), 1996

Tarsh S., *Expert Opinion*, in 1995 Trends Report: *Outsourcing Purchasing Dynamics, Expetations and Outcomes*

The Outsourcing Institute, *Avoiding Pitfalls - Three Warning Signs*, in 1995 Trends Report: *Outsourcing Purchasing Dynamics, Expetations and Outcomes*, versione telematica

The Outsourcing Institute - Frost & Sullivan Market Intelligence, "1992 Survey of 1.200 Companies"

The Outsourcing Institute - *Survey of Current and Potential Outsourcing End-Users*, 1998

The Outsourcing Institute, *The Top Ten Reasons Companies Outsource*, in 1995 Trends Report: *Outsourcing Purchasing Dynamics, Expetations and Outcomes*, versione telematica

The Outsourcing Institute, - Q & A, *Managing Outsourcing and Intellect: Discussion with Dr. James Brian Quinn*

The U.S. Office of Management and Budget, *Circular No. A-76 Performance of Commercial Activities*, Revised Supplemental Handbook

Tarsh S., *Managing the Outsourcing Relationship: A Shared Vision Produces Greater Rewards*, PA Consulting Group, London, England, su Outsourcing Institute - Articles and Info

Trends Report 1995, *Outsourcing Purchasing Dynamics, Expetations and Outcomes*, versione telematica

Van Mieghem T., *Implementing Supplier Partnerships : How to Lower Costs and Improve Service*, Prentice Hall, 1995

Vitale L., *Outsourcing, servizi in trasferta*, *Il Sole 24 Ore*, 28.10.1996

White R. - James B., *Outsourcing Manual*, Ashgate Pub Co., 1997