

Mara Manente, Erica Mingotto

# Gestire il turismo

Come valutare strategie e azioni

Studi  
e ricerche

**FRANCOANGELI**

**Scienze  
e professioni  
del turismo**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con




La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.



Mara Manente, Erica Mingotto

# **Gestire il turismo**

Come valutare strategie e azioni

**FRANCOANGELI**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

# INDICE

<b>Prefazione</b> , di <i>Dino Rizzi</i>	pag.	9
<b>Introduzione</b>	»	11
<b>1. Un'analisi della letteratura</b>	»	13
1.1. Concetti introduttivi	»	13
1.1.1. Valutazione, efficacia, efficienza: alcune definizioni	»	13
1.1.2. Alcuni aspetti da considerare nel processo di valutazione	»	16
1.2. L'importanza della valutazione di efficacia e efficienza per le amministrazioni pubbliche	»	18
1.2.1. Valutazione di efficacia e efficienza e competitività della destinazione	»	22
1.3. Gli approcci e le metodologie maggiormente impiegati	»	23
1.3.1. Gli approcci alla valutazione	»	24
1.3.2. Le metodologie di valutazione di efficacia e efficienza	»	30
<b>2. Valutazione di efficacia e efficienza nel turismo per le regioni italiane</b>	»	67
2.1. I criteri impiegati per l'analisi	»	67
2.2. La regione Abruzzo	»	69
2.3. La regione Basilicata	»	71
2.4. La regione Lazio	»	72
2.5. La regione Liguria	»	74
2.6. La regione Lombardia	»	77

2.7. La regione Marche	pag.	78
2.8. La regione Piemonte	»	79
2.9. La regione Puglia	»	81
2.10. La regione Sardegna	»	82
2.11. La regione Sicilia	»	84
2.12. La regione Toscana	»	85
2.13. La regione Umbria	»	87
2.14. La regione Valle d'Aosta	»	89
2.15. La regione Veneto	»	91
2.16. Alcune considerazioni	»	92
<b>3. Un framework per la valutazione di efficacia e efficienza</b>	»	96
3.1. Introduzione al framework	»	96
3.2. Lo schema del processo di valutazione dell'efficacia e dell'efficienza	»	103
3.2.1. Com'è da consuetudine	»	103
3.2.2. Oltre la prassi: il framework proposto	»	106
3.3. Spiegazione e discussione del processo di valutazione dell'efficacia e dell'efficienza	»	109
3.3.1. Spiegazione del framework: come la valutazione si integra nel processo decisionale	»	109
3.3.2. Gli strumenti per la valutazione e il sistema statistico-informativo di supporto	»	125
3.3.3. Considerazioni, punti di forza del framework e aspetti da migliorare	»	128
<b>4. Tre casi di studio</b>	»	135
4.1. Introduzione	»	135
4.2. Azioni di promo-commercializzazione	»	136
4.2.1. Panoramica sulle azioni di promo-commercializzazione	»	136
4.2.2. Un esempio di workshop b2b	»	139
4.3. Azioni di promozione attraverso il web	»	154
4.3.1. Panoramica sulle azioni di promozione attraverso il web	»	154
4.3.2. Un esempio di campagna web di una destinazione su un mercato specifico	»	158
4.4. Azioni di promozione attraverso le fiere di settore	»	168
4.4.1. Panoramica sulle fiere di settore	»	168



4.4.2. Un esempio di partecipazione ad una fiera di settore	pag.	171
<b>Conclusioni</b>	»	179
<b>Bibliografia</b>	»	182



## PREFAZIONE

Nell'ambito della loro attività di ricerca e consulenza all'interno del Ciset - Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica dell'Università Ca' Foscari di Venezia, da diversi anni gli autori si rapportano con enti pubblici di diverso livello territoriale che a vario titolo si occupano di gestione e promozione del turismo nelle destinazioni. Proprio da tale interazione derivano le motivazioni che hanno spinto Ciset e gli stessi autori ad intraprendere un progetto di ricerca sulla valutazione di efficacia ed efficienza delle azioni svolte dalle amministrazioni pubbliche in ambito turistico.

Alla luce anche della nuova Programmazione Europea 2014-2020, si è riscontrata infatti l'urgente necessità di supportare gli enti pubblici nell'adottare un processo di valutazione dei propri interventi – siano essi piani pluriennali o singole azioni – affinché sia possibile meglio vigilare sulla corretta implementazione dei programmi, sul reale raggiungimento degli obiettivi stabiliti, sulla corretta allocazione delle risorse.

Quali interventi è preferibile adottare alla luce di un dato problema? Le attività svolte sono coerenti con quanto stabilito in fase di pianificazione? Quali effetti hanno prodotto tali attività e su quali attori hanno impattato? Gli effetti corrispondono a quelli attesi? L'impiego delle risorse è stato ottimizzato o ha generato degli sprechi?

Le risposte a queste e ad altre domande sono prioritarie per sostenere negli enti pubblici un processo decisionale volto al continuo miglioramento degli effetti delle azioni e, in ultima istanza, a garantire trasparenza nei confronti della collettività di fronte all'utilizzo di risorse pubbliche e per loro natura scarse.

Molto è già stato discusso e approfondito a livello nazionale e internazionale sulla valutazione di efficacia ed efficienza dell'intervento pubblico, soprattutto però in ambiti diversi da quello turistico: si pensi ai programmi sanitari o di istruzione o ancora a quelli di sviluppo socio-economico. Più

esigua è invece la letteratura che tratta queste tematiche in campo turistico, così come appare ancora ridotta la propensione alla valutazione da parte degli enti pubblici che si occupano di tale materia, nonostante per tante destinazioni il turismo sia un settore prioritario a livello economico.

Queste considerazioni, unite al legame che c'è tra efficacia ed efficienza degli interventi e competitività della destinazione, hanno convinto gli autori a intraprendere una ricerca applicata che, a partire dai principali approcci e dalle più diffuse metodologie impiegate nella valutazione, potesse fornire strumenti idonei specificatamente alla valutazione di interventi pubblici rivolti al turismo. Ne è emerso un "framework" che esplicita come il processo di valutazione dovrebbe essere svolto e integrato in tutto il processo decisionale.

I risultati emersi da tale lavoro sono ora pubblicati con questo libro edito da FrancoAngeli. Finalizzato a diffondere una maggiore consapevolezza dell'utilità della valutazione anche per gli interventi pubblici in campo turistico e ad offrire strumenti concreti, tale testo può essere di riferimento per i policy e decision-makers e per quanti intendono intraprendere, svolgere o commissionare valutazioni di efficacia ed efficienza in tale ambito.

*Dino Rizzi*

Professore Ordinario Università Ca' Foscari Venezia

## INTRODUZIONE

Le amministrazioni pubbliche sono oggi soggette ad una crescente pressione affinché valutino l'efficacia e l'efficienza delle loro azioni. Lo stesso vale anche per gli enti incaricati della gestione e promozione del turismo in una destinazione, che sono esortati a dimostrare il successo della propria attività e il grado di ottimizzazione nell'utilizzo delle risorse pubbliche.

Ritenendo che la valutazione di efficacia ed efficienza sia strategica per le amministrazioni competenti in materia di turismo come per qualsiasi altro ente pubblico, sia per garantire trasparenza sia per ottenere un *feedback* di supporto alle decisioni, l'obiettivo riposto in tale pubblicazione consiste nel definire uno strumento in grado di valutare adeguatamente l'efficacia e l'efficienza dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche in ambito turistico. In particolare si proporrà un sistema rigoroso ma al tempo stesso flessibile, che consenta di valutare tanto le singole azioni adottate dall'ente quanto programmi e piani più complessi e che tenga conto delle specificità del settore turistico stesso e di aspetti tradizionalmente non considerati, quali il ruolo del web nella promozione e commercializzazione della destinazione o gli effetti sull'immagine della località.

Tale pubblicazione, che prende avvio da un progetto di ricerca svolto dagli autori per conto di Ciset – Centro Internazionale di Studi sull'Economia Turistica dell'Università Ca' Foscari di Venezia, si è suddiviso in quattro parti principali. La prima parte, propedeutica alle altre, è rappresentata dalla revisione e dallo studio della letteratura nazionale e internazionale, al fine di chiarire i concetti di efficacia ed efficienza e soprattutto di definire un quadro quanto più esaustivo e aggiornato possibile circa l'importanza della valutazione di efficacia ed efficienza per gli enti pubblici e circa gli approcci e le metodologie maggiormente impiegate per la valutazione stessa. Oltre a descrivere ciascuna metodologia, sono stati evidenziati i relativi vantaggi e limiti e le situazioni nelle quali è preferibile implementare un metodo piuttosto che un altro.

La seconda parte è invece composta da una discussione degli aspetti più interessanti derivanti dall'analisi dei documenti programmatici in materia turistica delle principali regioni italiane. Tale parte è in particolare finalizzata a evidenziare se e in che misura le amministrazioni regionali, alle quali compete la materia del turismo, riconoscono l'importanza della valutazione di efficacia ed efficienza e se hanno già implementato adeguati strumenti per provvedervi.

La terza parte è invece costituita dalla descrizione e discussione del framework appositamente elaborato per la valutazione di efficacia ed efficienza. A partire dall'analisi della letteratura e interrogandosi su quali debbano essere gli elementi fondanti per un adeguato processo di valutazione, gli autori hanno elaborato un sistema di valutazione che le amministrazioni pubbliche possono impiegare per verificare l'efficacia e l'efficienza sia delle singole azioni sia di piani pluriennali in ambito turistico. Seguendo il processo decisionale che solitamente un ente pubblico dovrebbe compiere, tale sistema chiarisce con quale approccio, con quali strumenti e in che momenti la valutazione deve essere implementata, così che possa essere, oltre che un mezzo con cui garantire trasparenza, un reale supporto alle decisioni per attuare interventi efficaci ed efficienti.

La quarta e ultima parte si compone invece dello studio e della valutazione *ex-post* di tre casi pratici. Si tratta in particolare di tre differenti azioni riguardanti la promozione e commercializzazione dell'offerta turistica della destinazione, adottate da alcuni enti regionali e che gli autori hanno avuto l'occasione di studiare, valutandone l'efficacia e l'efficienza.

La trattazione dei tre casi di studio, nonostante questi riguardino solamente una delle tante aree in cui un ente pubblico può intervenire a fini turistici, riveste un ruolo importante, in quanto ha permesso di testare il framework di valutazione elaborato nella terza parte e di verificare la validità di gran parte degli elementi che lo compongono, che si ritengono essere condizioni essenziali per la valutazione dell'efficacia e dell'efficienza.

# 1. UN'ANALISI DELLA LETTERATURA

## 1.1. Concetti introduttivi

### *1.1.1. Valutazione, efficacia, efficienza: alcune definizioni*

Ancor prima di dare una spiegazione dei concetti di efficacia ed efficienza, è utile chiarire in cosa consista la valutazione, al fine di comprendere come tale pratica debba essere svolta e le ragioni per le quali è ritenuta strategica per le amministrazioni pubbliche.

La crescente attenzione posta sull'importanza della valutazione ha portato ad inserire tale termine in tutti gli atti e i documenti ufficiali delle pubbliche amministrazioni, spesso connotandolo di significati anche molto differenti tra loro e creando di conseguenza confusione o fraintendimenti sulla sua reale accezione. Talvolta il termine valutazione tende a coincidere con quello di controllo, nel senso di osservare l'attività e le performance delle organizzazioni pubbliche, al fine di individuare e correggere i loro risultati negativi. In altri casi con valutazione si intende un'analisi critica, volta a definire e a comprendere le motivazioni alla base degli errori commessi, in modo da non ripeterli in futuro. In altri casi ancora il termine è più legato al concetto di responsabilità, nel senso di garantire trasparenza, di informare e rendere conto alla collettività di quanto è stato fatto con le risorse pubbliche. In altre situazioni la valutazione corrisponde alla misurazione degli effetti prodotti da un intervento pubblico sulla società (Martini & Sisti, 2009).

Ricorrendo ad una definizione chiara ma piuttosto ampia, in grado di adattarsi ai diversi significati che il termine può assumere, con valutazione ci si riferisce a “quell'attività finalizzata alla produzione sistematica di informazioni con le quali sviluppare un giudizio sulle azioni pubbliche, con l'intento di migliorarle” (Martini & Sisti, 2009). Si tratta di un'attività

che implica l'osservazione della realtà, attraverso procedure e metodologie condivise e che prevede l'espressione di un giudizio fondato su un qualche tipo di confronto e rivolto a sostenere i *decision-maker* ad intraprendere decisioni più consapevoli.

In altre parole la valutazione costituisce quel processo che porta a quantificare le variabili oggetto di studio, al fine di rappresentarne e giudicarne l'andamento, secondo una prospettiva che stimoli la regolazione dei comportamenti degli operatori destinatari delle informazioni in oggetto, orientandoli verso il conseguimento degli obiettivi. Il processo di valutazione persegue principalmente due finalità: l'una di carattere informativo, volta a far conoscere il fenomeno oggetto di studio, e l'altra di tipo propositivo, volta a fornire dei *feedback* con i quali migliorare le scelte e i comportamenti degli attori coinvolti, così da ottenere performance superiori (Del Bene, 2009).

È quindi evidente che la valutazione non deve affatto essere ignorata o sottovalutata, dato che è funzionale a guidare i *decision-maker* e gli altri soggetti coinvolti nell'allineare le loro decisioni e i loro comportamenti verso il raggiungimento degli obiettivi. Tale processo consente infatti di decidere su quali problemi deve essere orientata l'attenzione, quali progetti devono essere intrapresi e se le azioni condotte si sono rivelate corrette e capaci di realizzare i risultati attesi (Del Bene, 2009).

Passando invece al significato dei concetti di efficacia ed efficienza, si ricorda innanzi tutto che questi, insieme all'adeguatezza degli obiettivi, sono due dei principali criteri secondo i quali un'azione o un progetto possono essere valutati (Andreatta, Boccanegra, Manente, Rizzi, 1999).

Valutare l'efficacia significa determinare la capacità del progetto di conseguire gli obiettivi fissati (Del Bene, 2009); obiettivi che possono essere di natura generale, coinvolgendo quindi variabili macroeconomiche oppure di carattere immediato, riguardando gli specifici risultati di un determinato intervento (Andreatta et al., 1999). La valutazione di efficacia consiste quindi nel confronto tra i risultati che ci si attende di raggiungere e quelli realmente conseguiti una volta che il progetto è stato attuato. L'efficacia di un'azione è infatti solitamente rappresentata dal rapporto tra ciò che è stato ottenuto e gli obiettivi espressi in risultati attesi, dove il numeratore è oggettivo, mentre il denominatore è definito autonomamente dall'organizzazione, in base a elementi ritenuti rilevanti (Del Bene, 2009). È di conseguenza evidente che la valutazione implica la necessità di stabilire chiaramente fin dalle prime fasi di pianificazione non solo le finalità risposte nell'azione, ma anche i risultati attesi e in modo che quest'ultimi siano misurabili (Andreatta et al., 1999). Quest'ultimo aspetto, a prima vista scontato, è invece importante da ribadire, in quanto nella prassi non



sempre si assiste ad una chiara e corretta definizione degli obiettivi e degli effetti attesi. Soprattutto in assenza di un meccanismo esterno di controllo, può accadere inoltre che la determinazione degli obiettivi rincorra in un elevato rischio di autoreferenzialità; gli scopi dell'azione sono cioè appositamente fissati ad un livello di facile raggiungibilità, al fine di dimostrare con semplicità il loro costante raggiungimento (Del Bene, 2009).

Valutare l'efficienza significa invece verificare la capacità di ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili per raggiungere gli obiettivi stabiliti (Andreatta et al., 1999; Canzonetti, 2009), evidenziando l'attitudine dell'organizzazione ad utilizzare razionalmente gli *input* per ottenere l'*output* (Del Bene, 2009).

L'efficienza può distinguersi in efficienza tecnica e efficienza allocativa (o economica). Mentre la prima si riferisce alla capacità di impiegare la tecnologia migliore per generare un determinato risultato, la seconda si qualifica come la capacità di produrre con il minimo costo (Fabbri, Fazioli, Filippini, 1996; Mandl, Dierz, Ilzkovitz, 2008). Come è facilmente intuibile, per perseguire un dato obiettivo sostenendo il più basso costo possibile, è necessario utilizzare la migliore tecnologia, evitando quindi tutti i possibili sprechi e scegliendo le quantità delle risorse in modo da minimizzare i costi, dati i prezzi dei fattori produttivi stessi. Ne deriva quindi che l'efficienza tecnica può essere considerata una condizione di partenza per l'efficienza allocativa, dato che un impiego scorretto delle risorse, causa di sperperi, non consente di generare i risultati attesi con la minor spesa.

L'efficienza tecnica può a sua volta distinguersi tra output-efficienza e input-efficienza. Mentre la prima si ha quando non è possibile realizzare un risultato migliore dato il set di risorse a disposizione, la seconda si verifica quando non è possibile ottenere lo stesso risultato, impiegando una quantità inferiore di *input* (Fabbri et al., 1996). Nel valutare l'efficienza tecnica è quindi possibile verificare se è stato ottenuto il massimo risultato possibile date le risorse stanziare oppure se è stata utilizzata la minore quantità possibile di *input* visti gli obiettivi da perseguire (Andreatta et al., 1999).

In termini di processo di valutazione, è evidente che mentre l'efficienza tecnica richiede l'analisi della relazione fra l'utilizzo delle risorse e il livello degli *output* conseguiti, l'efficienza allocativa prevede di esaminare le scelte di impiego dei fattori produttivi sulla base dell'impatto che queste esercitano sul costo unitario di produzione, dati i prezzi (Fabbri et al., 1996).

A riguardo dell'efficienza, è doveroso specificare un'ulteriore precisazione. Sia che l'oggetto di studio sia rappresentato da un'impresa sia che sia rappresentato da un ente pubblico o da una sua specifica azione, l'effi-

cienza si misura e valuta in termini relativi, rispetto cioè alla prestazione di un'altra unità produttiva simile (un'altra impresa, un altro ente pubblico, un'altra azione, avente ovviamente simili caratteristiche) presa come termine di confronto (Fabbri et al., 1996; Canzonetti, 2009). Non è possibile infatti stabilire se un'unità è efficiente, se non esiste, ad esempio, un'altra unità in grado di conseguire un risultato migliore date le risorse a disposizione, se non comparando le sue performance con quelle di una simile realtà.

Date tali definizioni e considerazioni, è possibile quindi riconoscere che mentre l'efficacia attiene al rapporto tra obiettivi e risultati ottenuti, l'efficienza riguarda la relazione tra quest'ultimi e le risorse impiegate e i costi sostenuti.

### *1.1.2. Alcuni aspetti da considerare nel processo di valutazione*

Una prima questione cruciale da considerare quando si decide di svolgere una valutazione di efficacia ed efficienza è rappresentata dal momento nel quale effettuarla, dato che questa può essere realizzata in diverse fasi di vita del progetto o dell'azione oggetto di studio. La scelta non è per nulla banale, considerato che la valutazione dovrebbe accompagnare tutto il processo di pianificazione e attuazione del progetto e che in base alla sua fase di vita, sono differenti gli strumenti, gli aspetti da indagare e le finalità della valutazione stessa. Questa può essere allora svolta *ex-ante*, *in-itinere* e *ex-post* (Andreatta et al., 1999).

- La valutazione *ex-ante* è attuata prima della pianificazione del progetto e delle relative azioni, allo scopo di fornire le indicazioni per orientare le scelte dei *decision-maker* e l'allocazione delle risorse. In questa fase la valutazione è finalizzata a comprendere se il progetto è realmente conveniente e appropriato in termini di differenza tra costi sostenuti e benefici prodotti, o se è preferibile invece optare per altre scelte. È in questa fase inoltre che si può effettuare una prima analisi dell'efficienza, per comprendere come impiegare al meglio le risorse dati gli obiettivi o eventualmente, come massimizzare la performance finale date le risorse a disposizione.
- La valutazione *in-itinere* è svolta in corso di svolgimento del progetto, al fine di monitorare i risultati intermedi ed intervenire, se necessario, con misure correttive, che permettano di allineare i risultati che si stanno ottenendo con quelli attesi e ottimizzare l'impiego delle risorse. Si precisa che in questa fase è possibile cogliere solamente alcuni dei risultati, quelli cioè che si manifestano nell'immediato, producendo effetti subito visibili e misurabili, ma non quelli legati al lungo-periodo.

- La valutazione *ex-post* è invece avviata alla conclusione del progetto, con l'obiettivo di verificare la corrispondenza tra i risultati attesi e quelli reali, anche in relazione all'uso delle risorse allocate. In questa fase la valutazione non può ovviamente essere utile ad apportare modifiche migliorative al progetto, dato che si è già concluso, ma attraverso le indicazioni che se ne ricavano, può fornire importanti *feedback* su come indirizzare le future scelte di investimento e migliorare l'efficacia e l'efficienza dei futuri progetti. In questa fase, a differenza di quella *in-itinere*, è possibile cogliere sia i risultati di breve periodo sia quelli di medio-lungo termine.

Da quest'ultima considerazione deriva una seconda questione di non poco conto da prendere in considerazione nella valutazione di efficacia ed efficienza. Tale aspetto riguarda l'arco temporale nel quale i risultati si sviluppano, che porta a distinguere tra *output* e *outcome*. Nonostante tali termini siano spesso usati come sinonimi, in modo interscambiabile tra loro (Mandl et al., 2008) e nonostante si usi comunemente il termine *output* per indicare il risultato ottenuto, la differenza tra i due concetti è notevole e assolutamente non trascurabile nel processo di valutazione.

Da un progetto si possono quindi attendere effetti di breve periodo, cosiddetti *output*, che si manifestano e possono essere valutati immediatamente al termine dell'iniziativa, e effetti di medio-lungo periodo, cosiddetti *outcome*, che si rivelano più complessi e difficili da rilevare (Andreatta et al., 1999). Pensando a titolo esemplificativo alla partecipazione ad una fiera di settore da parte di un ente turistico, l'*output* può essere rappresentato dal numero di brochure distribuite o dal numero di contatti intrapresi con i potenziali turisti e con gli operatori, mentre l'*outcome* può essere identificato con il numero di arrivi turistici giunti nella destinazione come conseguenza della partecipazione all'esposizione.

L'esempio sopra citato è utile anche per evidenziare la difficoltà di rilevazione di alcuni effetti, dovuta alla necessità di stabilire il legame causale tra il risultato ottenuto e il progetto attuato. Non è possibile infatti valutare correttamente l'efficacia e l'efficienza di un'azione, se non si è certi che gli *output* e gli *outcome* rilevati siano stati determinati proprio dall'intervento attuato e non da altri fattori del tutto slegati dal progetto (Andreatta et al., 1999; Martini & Sisti, 2009). Riprendendo l'esempio sopra descritto, l'aumento del numero di arrivi nella destinazione può essere sì imputato all'azione condotta dall'organizzazione ma anche dipendere in parte o in toto da altri elementi, quali la crescita dei prezzi nelle destinazioni concorrenti, l'aumento del reddito nel paese di provenienza, ecc. Si rivela quindi indispensabile verificare se e in quale misura l'azione svolta ha determinato l'effetto, per non correre il rischio di una errata valutazione dell'efficacia e dell'efficienza (magari una sovrastima).

Come è intuibile, tale criticità riguarda soprattutto gli *outcome*; dato che questi si manifestano dopo un periodo relativamente lungo dal termine dell'intervento, la relazione tra azione e effetto è più sfuggente, costringendo a ricorrere spesso ad indagini ad hoc che permettono di cogliere il fenomeno nella sua interezza e di misurarlo correttamente.

Dallo studio emerso fino a questo momento emerge quindi che vi sono diversi aspetti da prendere in considerazione nella fase preliminare del processo di valutazione, ancor prima di selezionare gli indicatori di efficacia ed efficienza e la metodologia da impiegare.

## **1.2. L'importanza della valutazione di efficacia e efficienza per le amministrazioni pubbliche**

Al giorno d'oggi non esiste amministrazione pubblica in Italia come in altri Paesi del mondo che non abbia affermato in qualche documento ufficiale di voler valutare l'efficacia e l'efficienza delle proprie politiche e azioni.

In effetti la valutazione di efficacia ed efficienza costituisce una pratica strategica per le amministrazioni pubbliche. Se, come sottolineato nel primo paragrafo, tale processo svolge un ruolo importante per qualsiasi realtà, assume ancora maggiore importanza in ambito pubblico, data la particolare missione delle organizzazioni che ne fanno parte e la natura delle risorse a disposizione. Le amministrazioni pubbliche devono infatti assolvere il compito di soddisfare i bisogni collettivi e di promuovere il benessere sociale ed economico della comunità nella quale operano, impiegando risorse appartenenti a tutta la collettività e nell'utilizzo delle quali è necessario assicurare assoluta correttezza e trasparenza (Del Bene, 2009).

Garantire efficacia ed efficienza assume quindi nella pubblica amministrazione un valore cruciale, considerate tra l'altro le esigenze di contenimento della spesa pubblica. Assume anche connotati etici, dato che l'eventuale spreco delle risorse pubbliche finisce per riversarsi in ultima istanza proprio sulla collettività, in termini sia di ulteriore pressione nel rifinanziamento della spesa pubblica (aumento delle tasse) sia di penalizzazioni nell'erogazione dei servizi (Del Bene, 2009).

Anche la Commissione Europea riconosce che, in un tempo in cui le diverse organizzazioni degli stati membri devono far fronte a crescenti pressioni sui bilanci pubblici, è fondamentale agire in maniera efficace ed efficiente. Implementare programmi e azioni perseguendo l'efficacia e l'efficienza consente infatti di raggiungere gli obiettivi prefissati con minori costi o viceversa di ottenere prestazioni superiori dato un certo livello di

spesa, migliorando in entrambi i casi i bilanci pubblici e al tempo stesso i servizi offerti alla collettività (Mandl et al., 2008).

Come qualsiasi altra amministrazione pubblica, anche gli enti che si occupano di turismo sono sottoposti ad una sempre maggiore pressione affinché dimostrino l'efficacia della propria attività e una chiara misura del ritorno economico degli investimenti. Ci si aspetta che essi assicurino gli *stakeholder* di essere in grado di assolvere ai compiti ai quali sono stati chiamati, adottando idonee politiche in grado di garantire la competitività della destinazione (Mandl et al., 2008; Pratt, McCabe, Cortez-Jimenez, Blake, 2010).

Anche per le azioni riguardanti la materia del turismo, gli enti incaricati sono quindi esortati a implementare un processo di valutazione di efficacia ed efficienza, così da giustificare, attraverso i risultati ottenuti, l'esborso di fondi pubblici per la loro attività.

La valutazione non rappresenta comunque solamente uno strumento di controllo. Considerata soprattutto la natura scarsa delle risorse, gli enti pubblici sono chiamati a fare delle scelte a riguardo dell'allocazione delle risorse stesse ed è solo attraverso un processo rigoroso e sistematico di analisi e valutazione che è possibile identificare chiaramente le alternative rilevanti, misurarne correttamente i costi e gli effetti e individuare i progetti migliori (Drummond, O'Brien, Stoddart, Torrance, 2000). La valutazione di efficacia ed efficienza rappresenta quindi uno strumento non solo di controllo delle scelte pubbliche per garantire trasparenza, ma anche e soprattutto di supporto alle decisioni, che può aiutare nell'individuare i progetti più convenienti, nell'allocare i fondi, nel correggere le iniziative in corso qualora i risultati intermedi non siano soddisfacenti, e nell'orientare le scelte future (Andreatta et al., 1999; Behn, 2003).

Dal punto di vista giuridico-istituzionale il sistema pubblico italiano ha già da tempo raccomandato ai propri enti di seguire il principio di orientamento ai risultati, basato sulla misurazione e valutazione dell'efficacia e dell'efficienza delle loro azioni. Nonostante questo e nonostante l'importanza che il processo di valutazione svolge, tali principi non hanno trovato ancora una grande applicazione tra le amministrazioni pubbliche, le quali hanno finito col rendere il processo stesso un semplice atto burocratico, privo di qualsiasi ottica orientata al miglioramento dei risultati (Ruffini, 2009). La misurazione e la valutazione di efficacia ed efficienza hanno invece un senso solamente se sono orientate ad assumere decisioni responsabili; se sono trasformate in un semplice atto amministrativo fine a sé stesso si rilevano del tutto vane, finendo tra l'altro per produrre un ulteriore inutile costo legato alla loro attuazione (Del Bene, 2009).