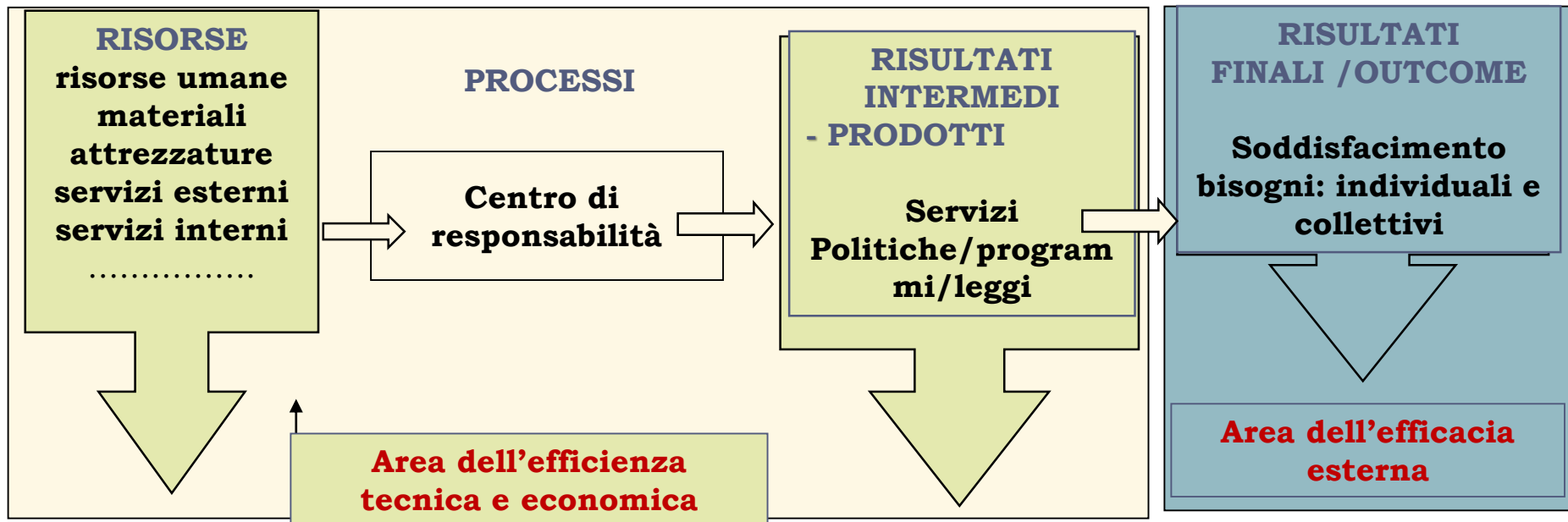


# Programmazione e controllo delle aziende pubbliche.

Lezioni 29

- Misurare e valutare l'efficacia

# Outcome e impact



Si parla di **outcome** (risultato-esito) nel senso di effetto di un output sullo stato di bisogno.

Si parla anche **di impact** quando l'impatto, la conseguenza dell'outcome si manifesta su insiemi di persone diverse dai beneficiari.



# Un esempio. Il problema della disoccupazione

Se in un determinato territorio, una regione o uno stato un numero rilevante di persone sono afflitte dal problema di non trovare lavoro, l'AP si deve attivare per dare risposta a questo problema sociale.

## Come?

Deve mettere in atto iniziative legislative, o programmi o progetti per far sì che si riduca il numero di persone con questo stato di bisogno.

Nella misurazione e valutazione dell'Outcome, della risposta al bisogno comunitario non si va a verificare se Tizio o Caio hanno trovato lavoro (prospettiva individuale) ma si considera la riduzione del numero di persone senza lavoro (dal 20% al 10%) in una prospettiva collettiva.

La misurazione e la valutazione del valore pubblico creato non può essere considerata solo nella prospettiva individuale, della risposta al bisogno del singolo ma anche nella prospettiva collettiva.

Le AAPP devono rispondere con efficacia ai bisogni degli individui e ai bisogni delle collettività.

La misurazione e la valutazione dell'efficacia dell'azione delle AP implica una identificazione non solo del valore riconosciuto dal singolo individuo (prospettiva commerciale, di mercato) ma anche la ricerca del valore della utilità prodotta per la collettività, in una prospettiva non individuale ma comunitaria.



## Analizzare l'outcome significa

Analizzare la performance nel senso dell'efficacia nella prospettiva del valore pubblico riconosciuto dall'individuo e dalla collettività.

Quando oggetto di valutazione è il valore comunitario si deve precisare che talora la performance può essere generata da **azioni realizzate anche da altri soggetti**.

Se a rispondere ad un problema sociale intervengono più attori, più soggetti inclusa una determinata AP (pensiamo all'aumento dell'inserimento lavorativo dei laureati, possono concorrere le diverse università, il ministero ma anche altri soggetti ad esempio le imprese e le istituzioni) l'outcome nel senso di esito osservato, ad esempio l'aumento dei laureati che hanno trovato occupazione in un periodo di riferimento, non può essere riconducibile all'azione di un solo soggetto ma alla interazione dei diversi soggetti. Talora poi i diversi soggetti potrebbero determinare sull'esito un effetto di segno opposto.

Pertanto è outcome solo l'effetto netto rilevabile sui beneficiari di un output pubblico quale un programma/politica/provvedimento normativo.

Ad esempio una azione di aumento di sorveglianza e polizia messa in atto dal ministero dell'interno per esempio in collaborazione con il comune per ridurre gli scippi in un quartiere potrebbe indurre le persone a non frequentare il quartiere per paura della violazione della privacy. La riduzione degli scippi quindi potrebbe essere effetto non della presenza di controllo che fa circolare le persone serenamente senza scippi ma correlabile ad un effetto non voluto dell'azione, quello di far diminuire il numero di potenziali vittime degli scippi.



## **Esplicitare l'outcome in sede di pianificazione significa**

Esplicitare l'effetto che si intende generare in sede di pianificazione (outcome e impact) serve a migliorare la comprensione di un'azione, quindi a motivarla in sede politica e a giustificare l'assorbimento di risorse per la produzione dell'output.

L'organo politico che decide stimando gli effetti attesi eventualmente da diverse linee di azione alternative si assume la responsabilità politica dell'esito, della risposta al bisogno individuale e collettivo.

L'identificazione del nesso tra le azioni e gli effetti consente di selezionare gli obiettivi strategici da raggiungere e definire le scelte organizzative e di allocazione delle risorse per la produzione dell'output.

Analizzare ed explicitare l'effetto dell'output sullo stato di bisogno aiuta a formulare le scelte organizzative e gestionali.



# Il processo decisionale. Il ruolo degli strumenti manageriali (si veda lezione 8-9)

**Analisi**                      **situazioni**  
**problematiche/criticità**



Ruolo degli strumenti di indagine degli scenari, delle opportunità e criticità (analisi SWOT, diagrammi causa/effetto es. Ishikawa, etc. ).  
Ruolo del controllo di gestione e reporting interno

**Ipotesi di obiettivi strategici ed operativi**



Ruolo della pianificazione, budgeting e reporting

**Identificazione delle azioni alternative**



**Analisi delle conseguenze alternative** (gestionali, organizzative, finanziarie) cioè dell'impatto, dell'effetto delle diverse alternative in termini di risposta al bisogno e di assorbimento di fattori produttivi.

Ruolo della pianificazione e budgeting e reporting

**Scelta dell'azione** ritenuta più idonea al raggiungimento degli obiettivi (orientata dal sistema di valori e dal giudizio di convenienza economica formulato)

# Il ruolo della funzioni manageriali nel processo decisionale

---

## La pianificazione orienta il processo decisionale

- ▶ Implica un approccio razionale al processo decisionale.
- ▶ Le decisioni sono orientate dagli obiettivi strategici ed operativi fissati in sede di pianificazione strategica ed operativa

## Il controllo e la valutazione ri-orientano il processo decisionale

- ▶ La misurazione e la valutazione dei risultati consentono di comprendere le criticità e di riorientare il processo decisionale verso la missione nel rispetto del vincolo economico-finanziario.

# La misurazione dell'efficacia



- Efficacia sociale (o qualitativa esterna): esprime la **capacità** di un'area organizzativa **di soddisfare un bisogno individuale o collettivo**.
- Si può misurare in termini di:
  - *Outcome o esito*: ad esempio, *tassi di mortalità, morbilità, complicanze*
  - *Proxies di outcome*: parametri di dotazione organica o strumentale/parametri di attività per rispondere ad un bisogno





# La misurazione dell'efficacia



- Efficacia quantitativa esterna: esprime la capacità di un'area organizzativa di **soddisfare una domanda di servizio sotto il profilo quantitativo**
- es. domande soddisfatte/domande pervenute o potenziali
- Esempio:
  - Numero persone che ha aderito ad un programma di screening / Numero persone invitate (indice di copertura)
  - Numero capi vaccinati / Numero totale capi





## La misurazione dell'efficacia

- ▶ Efficacia interna o gestionale: rappresenta il **grado di raggiungimento degli obiettivi** nel rispetto di un razionale impiego delle risorse a disposizione (risultati raggiunti/obiettivi programmati).

Si può misurare in termini di:

- ▶ % realizzazione dell'obiettivo
- ▶ Stato di avanzamento dell'obiettivo
- ▶ Puntualità, rispetto dei tempi

Obiettivo: Introdurre e rendere operativo un nuovo software entro 6 mesi

Indicatore: fatto/non fatto nei tempi dati (entro 6 mesi).

Numero controlli effettuati / Numero controlli target

---



# Ad esse vanno affiancate misure di

---

- ▶ QUALITÀ dei servizi: prestazioni sicure per il paziente, erogate tempestivamente e correttamente per garantirne il buon esito
  - ▶ APPROPRIATEZZA delle prestazioni e delle strutture: ad ogni paziente niente di meno ma neanche niente di più di quanto è necessario per rispondere adeguatamente al suo bisogno nel contesto assistenziale più efficace
  - ▶ EQUITÀ, in termini di accesso e risposta al bisogno: la variabilità deve dipendere solo dai bisogni specifici e differenziali di ogni paziente e non da una gestione inadeguata o da carenze di professionalità
- 



# Esercitazione

---

- ▶ Riprendiamo la nota integrativa e il PIAO del Mur

