

I quaderni di I quaderni di



Il monitoraggio



Sistema informativo finalizzato al controllo

Sistema: serie di informazioni, non occasionali, né casuali, ma ricercate, integrate, continue e governate



Informativo: riguarda dati, eventi, fatti, processi e risultati; non è valutazione (che comporta giudizi di merito e di valore, rispetto a riferimenti e a "metri di misura" condivisi), ma può fornire informazioni utili a questo fine; non è verifica procedurale e di controllo di conformità, ma può fornire elementi in tal senso



Finalizzato al controllo: l'obiettivo del monitoraggio non è il "sapere per sapere", ma il "sapere per fare"; il monitoraggio serve per prendere i provvedimenti necessari a dirigere e governare i processi, in vista del raggiungimento degli obiettivi

Il sistema di monitoraggio: caratteristiche



Affidabilità: fonti competenti; strumentazione efficace; motivazioni condivise e non interferenti; codici comunicativi condivisi; "rumore" comunicativo limitato; difficoltà interpretative minime



Coerenza e sensibilità: relazione tra informazioni rilevanti, richieste, comprese e volute; relazione tra strumentazione e informazioni; relazione tra informazioni e criticità da controllare; capacità di individuare segnali deboli, ma significativi



Il sistema di monitoraggio: caratteristiche

Tempestività: controllo dei tempi tra la raccolta delle informazioni e la loro utilizzabilità; scansione periodica ravvicinata; automatizzazione; monitoraggio per "eventi sentinella"



Il sistema di monitoraggio: caratteristiche

Accessibilità, essenzialità e completezza:

possibilità e facilità di ottenere le informazioni;
trasparenza e riservatezza dei dati; costi di
acquisizione, trasmissione e analisi delle
informazioni; solo le informazioni necessarie;
tutte le informazioni utili

Utilità e utilizzabilità: a chi sono utili le
informazioni? Perché gli sono utili? Chi e come
le utilizzerà?

Il sistema di monitoraggio: oggetti e fasi



Oggetti del monitoraggio: piani, progetti o singole azioni

Fasi del monitoraggio:

preparazione e approvazione dei progetti

realizzazione dei progetti

conclusione dei progetti



Oggetti del monitoraggio di Piano:

- ambiti territoriali
- destinatari
- enti attuatori
- tipologie di azione
- tempi
- risorse materiali, umane e finanziarie
- modalità di attuazione
- innovazione

Il sistema di monitoraggio: implementazione



Disegno del sistema:

- definizione delle responsabilità
- identificazione dei contenuti, dei flussi, degli "snodi" e dei tempi
- concertazione e adozione del sistema



Il sistema di monitoraggio: implementazione

Strumentazione:

- predisposizione di "schede" (o strumenti analoghi) per la raccolta delle informazioni
- test di validità e fattibilità
- fornitura di sussidi ed help desk
- trasmissione della strumentazione
- addestramento e "collaudo"



Raccolta, conservazione, trattamento e diffusione delle informazioni:

- importanza e limiti della memoria soggettiva e della comunicazione verbale
- archiviazione “amichevole”
- controllo della riservatezza
- importanza di promemoria e sintesi



Il sistema di monitoraggio: verifica e assestamento

Verifica del funzionamento: periodica,
con eventuali “aggiustamenti”

Assestamento del sistema: per un periodo
congruo stabilizzare il monitoraggio,
senza apportare troppe “novità”



Introduzione alla valutazione-1

La valutazione in passato era intesa soprattutto come attività di vigilanza o come rendicontazione a fini contabili. Oggi essa tende ad assumere il ruolo di verifica della qualità e dell'efficacia delle attività.

La cultura italiana è spesso refrattaria alla valutazione, perché l'amministrazione pubblica fatica ad abituarsi al lavoro per obiettivi; perché il sistema giuridico pone vincoli alla sperimentazione; perché il sistema amministrativo impone atti e procedure che favoriscono l'accostamento alla verifica e al controllo.

Introduzione alla valutazione-2



La diffidenza è diffusa tra gli organismi del Privato sociale, che privilegiano più il valore intenzionale dell'azione che l'efficacia; pongono l'accento più sulla relazione "qui ed ora" che sulla programmazione; dipendono da un modello pubblico di verifica centrato più sulla correttezza delle procedure, che sui risultati; hanno la sensazione che le risorse dedicate alla valutazione siano uno spreco; percepiscono come estranee teorie valutative, nate in prevalenza dalla cultura delle imprese; vivono un disagio nel constatare lo scarto tra i grandi obiettivi generali e i "piccoli" indicatori utilizzabili per la valutazione.



Tesi sulla valutazione-1

La valutazione si caratterizza per il fatto di esprimere un *giudizio fondato su criteri e premesse di valore espliciti ed argomentati e riferito a una o più caratteristiche o proprietà dell'oggetto valutato.*

Essa rimanda perciò a relazioni complesse tra il valutatore e chi è soggetto alla valutazione, ciascuno con le proprie motivazioni, ansie e desideri.

E' importante condividere premesse metodologiche e finalità della valutazione, altrimenti avrà il sapore di un'indebita intrusione o di un aggravio di lavoro.



Tesi sulla valutazione-2

Dare un giudizio presuppone la definizione di criteri rispetto ai quali effettuare la valutazione. Il carattere “soggettivo” di quest’attività può entrare in conflitto, almeno in apparenza, con ogni pretesa di scientificità.

I giudizi necessari a valutare una azione sociale sono difficili da esprimere e suscettibili di errori. Tali rischi possono essere diminuiti, ma mai del tutto eliminati: “Non tutto ciò che può essere contato conta. Non tutto ciò che conta può essere contato” (Albert Einstein)



Tesi sulla valutazione-3

La valutazione è *un'interpretazione* della realtà, che si basa sul "circolo ermeneutico", stabilendo un rapporto sistematico di rimandi dal soggetto all'oggetto, e viceversa (analogamente, ad esempio, con quanto avviene nel "giudizio" emesso dall'autorità giudiziaria).

Il giudizio che caratterizza la valutazione deve essere fornito in condizioni tali (*libertà di giudizio, fattibilità operativa, ecc.*) da non inficiare la rigorosità dell'analisi e dello stesso processo che conduce a tale giudizio.



Alcune definizioni-1

Valutazione:

- Raccolta sistematica di informazioni finalizzata alla riduzione del tasso d'incertezza, al miglioramento dell'efficacia e all'assunzione di decisioni
- La valutazione di un intervento consiste nel giudicare il suo valore in relazione a criteri espliciti e sulla base di informazioni specificamente raccolte ed analizzate
- Un processo parallelo a tutto il percorso programmatico, non una “fase” in sequenza (programmazione-realizzazione-valutazione)



Alcune definizioni-2

Indicatori:

Proprietà trasformabili in informazioni precise, generalmente numeri, attraverso definizioni operative (la scelta delle definizioni influisce pesantemente sulla qualità dei dati raccolti e sul loro significato finale)

Rilevanza:

Criterio che determina in che misura gli obiettivi del programma sono giustificati rispetto ai bisogni e se corrispondono alle priorità locali



Alcune definizioni-3

Efficacia:

criterio che determina in quale misura gli obiettivi sono stati raggiunti

Efficienza:

criterio utilizzato per determinare il rapporto tra gli obiettivi che sono stati raggiunti e il loro costo

Utilità:

criterio utilizzato per determinare se e quanto gli effetti di un piano o progetto (attesi e inattesi) siano soddisfacenti dal punto di vista dei destinatari



Alcune definizioni-4

Equità:

criterio che determina se e quanto la distribuzione dei costi e dei benefici aumenti o diminuisca le disparità tra i gruppi sociali o crei nuovi squilibri

Sostenibilità:

criterio che determina il grado in cui gli effetti prodotti potranno durare nel tempo senza ulteriori sostegni

Coerenza:

criterio che verifica il nesso logico tra i diversi livelli del programma e tra questo e gli indirizzi sovraordinati



Alcune definizioni-5

Coerenza interna:

corrisponde alla logica che lega tra loro gli obiettivi e i destinatari all'analisi dei bisogni, le azioni agli obiettivi, le risorse alle azioni

Coerenza esterna:

riguarda il grado di coordinamento, integrazione, sovrapposizione o conflitto con altri interventi

Sinergia:

effetto che riguarda la possibilità di ottenere un “valore aggiunto” con l’azione coordinata di più interventi



Alcune definizioni-6

Riproducibilità:

capacità di un intervento di essere ripetuto nel medesimo contesto

Trasferibilità:

capacità di un intervento di essere ripetuto in altri contesti

Effetto leva:

capacità di mobilitare risorse di fonte diversa (altri fondi pubblici, risorse private, ecc.)

Effetto moltiplicatore:

capacità di innescare circuiti positivi, grado di riproducibilità dell'azione



Alcune definizioni-7

Pertinenza:

coerenza delle singole azioni proposte con i requisiti del programma

Rispondenza:

capacità di rispondere alle esigenze degli utenti

Appropriatezza:

criterio sintetico che si riferisce al valore degli obiettivi di un programma e alla validità delle osservazioni e decisioni che fondano tali obiettivi