

Università degli Studi di Trieste
Dipartimento di Studi Umanistici

Corso di laurea magistrale in Servizio
Sociale, Politiche Sociali, Programmazione
e gestione dei servizi
A.A. 200-2021

**C.I. Economia delle imprese e organizzazione aziendale –
organizzazione aziendale, imprese di servizi, modelli
valutativi**

Dott.ssa Anna Zenarolla

Monitoraggio

- *Si è sviluppato in ambito tecnico-industriale, con finalità tipicamente orientate a vigilare attività codificate, ciclicamente ripetute, tipiche delle catene di montaggio, misurandone le principali caratteristiche.*
- *Si è ampliato a tutte le fasi di produzione, alla fine degli anni '80, col Total Quality Management, che lo considera un'attività diretta a migliorare la qualità delle attività aziendali, elevando gli standard dei processi produttivi e in generale dell'organizzazione aziendale, prendendo in esame i principali parametri dei progetti di produzione, ovvero qualità, tempo, risorse e costo*

- *Sempre negli stessi anni si è assistito a una progressiva diffusione del monitoraggio, anche grazie ai programmi di investimento promossi dall'UE e in generale dagli organismi internazionali, in contesti notevolmente differenti rispetto alle origini.*
- *Da strumento di supporto aziendale in contesti tecnico-industriali è divenuto strumento di sostegno dell'azione pubblica per il sistematico controllo e verifica dello stato di attuazione di programmi di ricerca e sviluppo tecnologico, cooperazione allo sviluppo, ambientali, di formazione professionale, etc.*

- La diffusione del monitoraggio in tali ambiti corrisponde di fatto alla diffusione della programmazione come regola dell'implementazione delle politiche settoriali.
- Il monitoraggio per poter essere attuato necessita, infatti, di un contesto programmatico, tanto sul piano organizzativo quanto sul piano strumentale, che consenta misurazione, controllo, confronto, etc. Considerando che programmazione e monitoraggio sono parti integranti di uno stesso processo, che si influenzano reciprocamente (Lombardi, 2010), la natura-cultura programmatica di fatto incide significativamente sulle funzioni del monitoraggio. In questo contesto il ruolo giocato dall'UE nella diffusione del monitoraggio è stato determinante.

- Attività di fatto coincidente con la valutazione:
- *“La funzione di monitoraggio informa se gli input previsti, forniti tempestivamente ed in misura adeguata, hanno prodotto gli output pianificati. Essa verifica anche se le ipotesi cruciali (condizioni) sulle quali si basa la realizzazione del programma continuano ad essere soddisfatte. Il monitoraggio si fonde successivamente con la valutazione in corso di programma, nel senso che quest’ultima esamina criticamente (ed informa) se gli output realizzati producono gli effetti previsti e se da questi effetti discendono gli impatti previsti sulla popolazione. (Tsoukalas, 1988 p. 229)*

Un'attività, compresa nella valutazione, ma limitata alla raccolta di informazioni, non interpretate, possibile base di dati per la successiva valutazione

Il monitoraggio è un sistema di raccolta di informazioni sugli input e la loro utilizzazione, sui tempi di esecuzione e sul grado di realizzazione degli output attesi, per costruire una base dati dalla quale trarre indicatori significativi; esso dovrebbe permettere un feedback per le attività di controllo di gestione. Le informazioni raccolte nel monitoraggio di un programma o di un servizio possono essere usate anche nella valutazione, sia per un confronto comparativo con altre unità di servizio, sia come base di giudizio sulla efficacia del programma. [...]. (Stame, 1996 pp. 15-16)

- Verificare il buon funzionamento delle procedure di attuazione degli interventi proposti
- Controllare il buon funzionamento delle modalità di selezione dei progetti individuali
- Produrre un flusso informativo continuo sullo stato di avanzamento dei progetti individuali per verificarne il rispetto delle procedure fissate nel programma
- Individuare in tempo utile l'insorgere di eventuali problemi
- Verificare che i progetti individuati contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi fissati
- Acquisire tutte le informazioni necessarie per la valutazione dell'impatto socio-economico del programma

Palumbo individua tre finalità generali

- Il controllo dell'andamento dei flussi organizzativi e non del programma, sia in fase di preparazione che di attuazione, in particolare delle componenti finanziarie, procedurali e talvolta fisiche; tenere sotto osservazione il rapporto tra le risorse del programma – input – e le trasformazioni di queste in output.
- Il confronto tra obiettivi e standard indicati nel programma e reale grado di raggiungimento degli stessi o dei servizi erogati; prevalentemente concentrato sulle prestazioni del programma e a supporto diretto per eventuali correzioni dello stesso; ruolo di revisione del programma
- Più che finalità, riguarda la sistematicità della raccolta dei dati, ovvero i sistemi informativi, come condizione per poter opportunamente svolgere le funzioni definite ai punti precedenti.

Lippi e Vecchi individuano due funzioni principali legate

- Funzione confermativa: tenere sotto controllo gli andamenti e gli eventuali scostamenti nella fase attuativa. Il modello implementativo sotteso è di tipo top-down e al monitoraggio si chiedono informazioni in merito all'utilizzo delle risorse finanziarie, organizzative e temporali; alla coerenza tra le azioni programmate e le specifiche di progetto; al rispetto delle scadenze previste, ecc.

- Funzione esplorativa: ricostruire bottom up le dinamiche implementative, il sistema di relazioni tra gli attori coinvolti nel processo e, in generale, ad analizzare l'evoluzione dei problemi legati al processo durante lo svolgersi dello stesso. Il focus si sposta dall'efficacia interna a quella esterna; piuttosto che controllare l'andamento del processo rispetto al modello implementativo definito, qui il monitoraggio è inteso come strumento in grado di migliorare il livello di comprensione dei problemi affrontati e progettato per rilevare dati utili ad analizzare il grado di efficacia dell'intervento rispetto al problema.

Monitoraggio

- Informazione
- È un'attività di management interno
- Riguarda tendenzialmente tutti gli aspetti dell'azione resi misurabili
- Per ogni progetto
- Viene fatto con rilevazioni regolari come un flusso
- Misura il raggiungimento di uno standard

Valutazione

- Giudizio
- È svolta per un committente esterno o interno
- Riguarda alcuni aspetti (critici o esemplari) dell'azione riferiti a problemi o esiti
- Per alcuni casi significativi o su un campione
- Può essere fatta in diversi momenti e in un colpo solo
- Misura dei rapporti quali efficacia, efficienza

Benchmarking

- Il benchmarking è un processo continuo di misurazione di prodotti, servizi e prassi aziendali mediante il confronto con i concorrenti più forti o con le imprese leader di un settore (Camp, 1989 in Compagno e Cagnina, 1999 p. 24).
- Uno dei suoi capisaldi è la riflessione sull'analisi organizzativa, le cui prassi vengono comparate per migliorarle.

- Assume diverse forme:
- **interno** (fra diverse unità organizzative della stessa organizzazione);
- **competitivo** (confronto con le imprese eccellenti);
- **funzionale** (oggetto di analisi sono le singole funzioni e quindi il confronto non è più ricercato necessariamente nelle aziende dello stesso settore, ma in best practice indipendentemente dal settore di appartenenza);
- **generico** (il processo organizzativo nel suo complesso).

Audit

- L'audit delle risorse umane o “audit sociale”, [...] non effettua (o non solo) controlli di conformità sugli atti aziendali, ma compie diagnosi sulle cause dei problemi e formula raccomandazioni (ai responsabili delle diverse aree funzionali) sui correttivi da attivare.
- Si pone come supporto al management al fine di indicargli i mezzi per essere più efficace

Monitoraggio, audit, valutazione

Sono le 14.05	Monitoraggio: accertamento di uno stato di fatto, con riferimento ad un'unità di misura prestabilita
Ho fatto tardi per il treno delle 14.00	Audit: rilievo di una discrepanza fra stato di fatto (l'ora del mio arrivo) e una norma (l'orario del treno)
Perché ho fatto tardi? Cosa importa se ho perso il treno? Potrei perdere l'autobus?	Valutazione: analisi delle cause, discussione delle conseguenze, ricerca delle alternative

- la **valutazione** intende essere parte organica dell'intervento e affronta la raccolta e l'analisi dei dati in modo critico (Grabe, 1986 p. 19)
- il **benchmarking** ha mire essenzialmente legate all'organizzazione;
- l'**audit** interviene attivamente nel programma ma solo per correggerlo, non per costruirne l'indirizzo, e non si pone criticamente nei confronti dei dati;
- il **monitoraggio** è una parte routinaria di un programma, rispetto al quale ha un ruolo di servizio, e considera le informazioni in maniera piuttosto asettica.

Valutazione e attività correlate in relazione a intervento e criticità

