

Affermare la cultura della valutazione nel non profit: è una questione di sopravvivenza.

L'efficienza e la qualità dei servizi sono requisito necessario per la sopravvivenza di una organizzazione in un mercato aperto sempre più ampio ed affollato.

A tal fine occorre affermare una **cultura della valutazione**, cioè la necessità che le organizzazioni siano pungolate a praticare la valutazione delle prestazioni e dei risultati dei loro collaboratori, non concentrandosi però solo sulla valutazione dei singoli, ma spostando il raggio di azione sulle unità operative (business units) prese nel loro complesso.

La misurazione/valutazione deve riguardare ciò che più interessa agli utenti, e cioè la qualità ed efficienza dei servizi, ossia degli **output** delle organizzazioni che toccano direttamente i fruitori, siano essi cittadini o imprese.

Quando qualcosa non funziona in Italia nessuno si sente mai responsabile individualmente, la colpa è sempre di qualcun altro o di qualcosa d'altro, e spesso la **mancanza di risorse** è il capro espiatorio a cui viene addebitato ogni mal funzionamento.

La valutazione individuale ha anche la funzione educativa di diffondere nel nostro Paese l'etica della **responsabilità individuale**, e questo non tanto per un motivo di equità nell'attribuzione di colpe e meriti, quanto soprattutto per un **motivo di efficienza e di efficacia**.

La valutazione dell'output è la base naturale anche per quella dei risultati e delle prestazioni dei singoli, che gli interessati devono percepire come oggettiva, equa e condivisa. Spetta al management il compito di attivare gli strumenti – incentivi, valutazioni, controlli e sanzioni – idonei a trasferire sul personale la domanda di produttività e qualità espressa dai cittadini-clienti.

Per rappresentare un **modello della struttura organizzativa** bisogna dotarsi di strumenti in grado di supportare le attività di modellazione e di analisi che, partendo dalla semplice mappatura dei processi, arrivano al supporto completo del modello grazie alla capacità di rappresentare le interazioni tra i processi, le responsabilità, le strategie e gli obiettivi, e valutare il raggiungimento delle performance dichiarate.

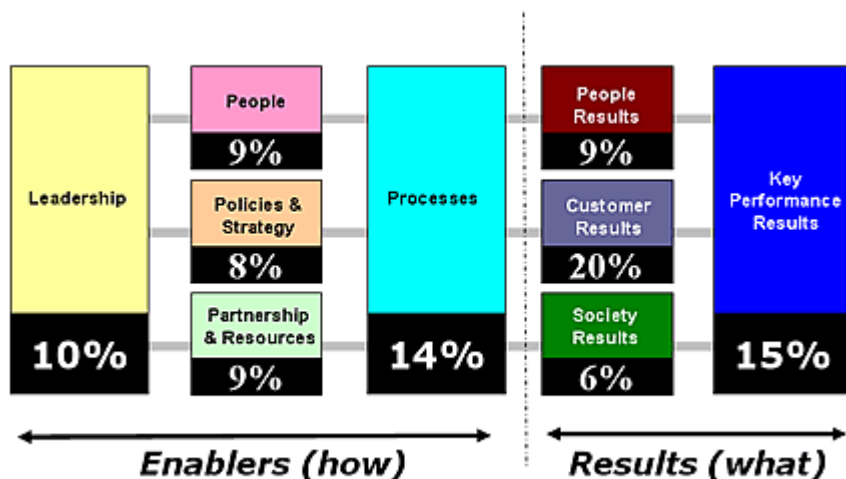
Già attraverso la **mappatura dei processi** si riescono a rappresentare gli attori coinvolti e ad identificare chiaramente le attività che vengono svolte. Grazie poi all'analisi dei processi mappati si possono identificare i colli di bottiglia e le aree su cui intervenire per migliorare le prestazioni dell'intero processo. Utilizzando infine strumenti di centralizzazione e di condivisione delle informazioni si riescono a stabilire interazioni e relazioni di causa-effetto che permettono di valutare l'andamento dell'intera organizzazione in relazione ai piani strategici definiti, identificando le criticità e mantenendo un log delle misurazioni e dei controlli effettuati.

Uno strumento di pubblico dominio e disponibilità, affermatosi largamente in ambienti pubblici e privati, profit e non profit di tutta Europa, è il modello **EFQM – European Foundation for Quality Management** (v. nel sito www.paolomazzonei.it la pagina [I miei bollettini](#) e la [Nota di management n° 14](#) del Giugno 2005).

La metodologia **EFQM** offre all'organizzazione l'opportunità di misurare e verificare le scelte strategiche, evidenziare i punti di forza e le aree di miglioramento, individuare con metodo le priorità di intervento, rafforzare il percorso verso il miglioramento, confrontarsi con un modello di riferimento e con le migliori organizzazioni pubbliche e private.

Inteso come applicazione dei concetti fondamentali del **Total Quality Management** entro un sistema di management strutturato, il Modello viene infatti oggi utilizzato da decine di migliaia di organizzazioni europee ed extraeuropee: aziende, scuole, organizzazioni sanitarie, servizi pubblici, enti governativi, ong, ecc.

Il Modello comporta il coinvolgimento nel percorso verso l'eccellenza dei **dirigenti** e degli **operatori** in modo sistematico fornendo linguaggio e strumenti di management comuni ed agevolando così la condivisione degli esempi di "buona pratica" fra settori diversi in tutta Europa.



Significativa l'esperienza del **Comune di Bolzano** che, unica Amministrazione Comunale in Italia, ha ottenuto da parte dell'**EFQM** il riconoscimento "Committed to Excellence" al termine di un processo di miglioramento attestato con visita in loco di un valutatore **EFQM** che in data 20/12/2006 ha riconosciuto e certificato positivamente la validazione finale dell'intero processo.

Il percorso di riconoscimento del miglioramento continuo delle proprie prestazioni era stato iniziato dall'Amministrazione Comunale di Bolzano nel **2002** con la revisione dell'impianto strutturale dell'Ente per macroprocessi, con attività di formazione **EFQM** di supporto e con due **autovalutazioni** rispettivamente nel 2002/03 e nel 2004 in base ai **9 Criteri del Modello EFQM**. È stato così possibile ricavare un quadro complessivo delle proprie performance rispetto al Modello di riferimento ed individuare le aree su cui intervenire, impostando un piano di miglioramento sistematico che ha permesso di identificare i punti di forza e le aree di attenzione.

E' di tutta evidenza che le **non profit italiane** si sono più impegnate finora a fare lobbying sugli enti locali, a lavorare da sole o a gestire partnership strumentali per l'aggiudicazione dei bandi piuttosto che a legittimarsi in termini prestazionali e coinvolgersi con più ampi pubblici facendo partnership "di sistema", dove il confronto, soprattutto se allargato all'Europa, è obbligato e spesso per noi italiani penalizzante.

Occorre quindi un forte impegno dei **dirigenti** in una attività di **management quotidiano** che:

- individui le strategie e le operazioni necessarie per raggiungere determinati obiettivi finanziari ed economici;
- governi le diverse modalità operative in chiave di processo che crea valore;
- controlli la gestione in termini di costi/ricavi (conto economico riclassificato) ed entrate/uscite (cash-flow);
- provveda alla gestione delle risorse umane, con attività di comunicazione e di relazione interpersonale finalizzate al reclutamento, motivazione, formazione e crescita professionale delle risorse umane (people raising).

Un impegno che richiede non solo applicazione e dedizione, ma anche **attitudini manageriali** e **professionalità, tecniche e strumenti di gestione** adeguati, **orientamento ai risultati** ed al **miglioramento**.