



**GESTIONE ORIENTATA AI
RISULTATI:
COME E PERCHE'**

Introduzione

Negli ultimi anni le organizzazioni del Terzo Settore si sono trovate ad affrontare una serie di cambiamenti che hanno portato a riflettere sulle modalità della gestione organizzativa e sul senso della propria identità.

Fra i **cambiamenti avvenuti**, tre sono particolarmente critici ed evidenziano al contempo sia la necessità che l'opportunità di intraprendere un approccio orientato ai risultati:

- **La crescente domanda sociale per la rendicontazione**
Infatti i donatori sono ogni giorno più interessati ad essere informati sulle performance sociale delle ONP e come i loro contributi hanno aiutato a generare cambiamenti concreti.
- **La crescente attenzione da parte dei finanziatori**
Diventati più esigenti nella richiesta di informazione, che vogliono sostenere investimenti legati ad obiettivi sociali chiari che richiedono di essere misurati per valutarne il rendimento/impatto.
- **L'accelerazione nel ritmo dei cambiamenti sociali**
Che spingono alle organizzazioni a ripensare il significato delle loro strategie e azioni. Cambiamenti che mettono in dubbio la continuità di molte realtà che non hanno un chiaro orientamento verso la destinazione desiderata.

In questo contesto, una **gestione orientata ai risultati capace di misurare e comunicare il valore sociale prodotto** è una delle sfide più importanti che le organizzazioni non profit (ONP) devono affrontare, conseguenza naturale di un settore in piena evoluzione.

Conoscere l'esito delle azioni intraprese, valutare l'impatto degli interventi fatti e rendere conto delle attività svolte è fondamentale per legittimare il ruolo delle ONP, e soprattutto per progredire nella realizzazione della propria mission. È un compito centrale derivato dal loro impegno sociale, un compito che i leader delle organizzazioni non possono rinviare.

Il Terzo Settore sta maturando gradualmente la consapevolezza di doversi dotare di strumenti che lo rendano capace di cogliere le nuove potenzialità di sviluppo che si presentano. Come possono quindi lavorare le ONP con un approccio orientato ai risultati, misurare quello che fanno e, soprattutto, misurare il loro impatto sociale? Come si conduce e gestisce un'ONP con questo approccio? Da dove cominciare?

Le domande chiave sono: perché esiste l'organizzazione? Riesce a raggiungere il suo scopo?

Una gestione orientata ai risultati serve a capire chi siamo e cosa vogliamo diventare. Una volta che abbiamo questa comprensione, possiamo chiederci che cosa misurare e come farlo.

La misura di cui parliamo non si riduce a una semplice raccolta di dati ed elaborazione di indicatori. Questo significherebbe più gestione, che sebbene ci potrebbe fornire informazioni sulle nostre attività non sarebbe sufficiente per capire se stiamo facendo la cosa giusta in funzione della mission e se stiamo affrontando nei migliori dei modi le sfide che ci si presentano.

Ci auguriamo che questi appunti possano essere utili ai leader delle ONP per far avanzare questo processo attraverso momenti di riflessione e confronto e facilitare l'adozione di strumenti che promuovano l'orientamento ai risultati.

Vantaggi di una gestione orientata ai risultati

Se sappiamo dove vogliamo andare e come arrivare, verificando strada facendo di procedere nella direzione corretta, sarà più facile giungere a destinazione.

Se prendiamo un'analogia dal mondo marittimo, possiamo dire che puoi navigare bene se:



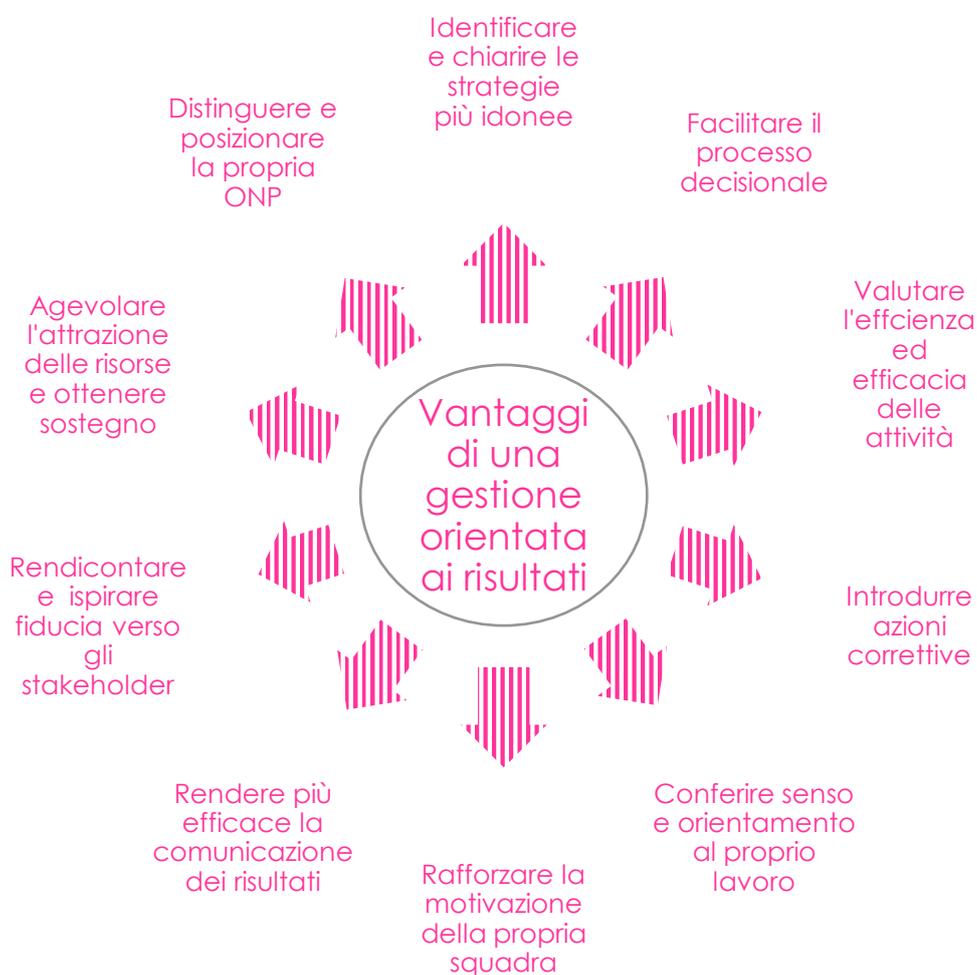
Sai dove è il nord
(missione e visione)



Se hai una mappa
(strategie e obiettivi)



E una bussola che ti posiziona nel posto in cui ti trovi
(misurazione e monitoraggio)



Sfide per implementare una gestione orientata ai risultati

Cultura fortemente basata sul fare

La natura del settore ha creato una cultura più orientata ai processi e alle azioni piuttosto che ai risultati. All'interno dell'ONP si è tradizionalmente considerato lo sforzo come un indicatore del valore dell'azione, in parte dovuto alla assenza di altri indicatori più appropriati e in parte per la convinzione che la buona volontà possa bastare.

Difficoltà ad individuare e formulare gli obiettivi

Vale a dire obiettivi in una ottica S.M.A.R.T. in modo da rispondere alle seguenti caratteristiche: Specifico, Misurabile, Attuabile, Realistico e Tempificato. Molte delle iniziative in questa direzione sono nate in risposta alle richieste esterne che richiedono una giustificazione per i fondi concessi.

Sebbene da anni molte ONP misurano parte del loro lavoro, queste attività non sono state integrate all'interno della cultura organizzativa. Infatti spesso vengono considerate come una procedura burocratica per attingere alle risorse.

Valutazione focalizzata sulla efficienza

Le ONP sono abituate ad essere valutate in base a criteri di efficienza, ossia in base alla loro capacità di contenere al massimo i costi.

Gestione per processi

L'approccio per processi sebbene facilita la sistematizzazione del lavoro e favorisce l'efficienza può generare una eccessiva attenzione a questi processi trascurando il risultato e quindi l'efficacia degli stessi: cosa otteniamo con quello che facciamo?

Scarso coinvolgimento dello staff

Impulsare una cultura orientata ai risultati è un grande sfida per la leadership dell'ONP. Sono proprio i leader che devono dare trasmettere a tutti i livelli la necessità di fare emergere una nuova cultura, portare i propri collaboratori ad essere consapevoli dell'impatto del loro lavoro e ridurre le resistenze che generano i cambiamenti.

Difficoltà nel quantificare l'impatto desiderato

Maggiore è la trasformazione sociale che la mission di una ONP si propone di generare (inteso come difesa delle grandi cause) maggiore è la complessità per misurare l'impatto reale. A questa complessità si aggiunge la mancanza di metriche di riferimento.

Difficoltà di individuare e sviluppare indicatori

Non è un compito semplice identificare gli indicatori che possono essere utilizzati per definire il risultato del lavoro, elaborarli e selezionare quelli più appropriati, tenendo conto di fattori quali la disponibilità di informazioni e la capacità di sintetizzarla.

Limitate risorse umane, economiche e di sistemi informativi adeguati

Le ONP fanno resistenza a raccogliere i dati necessari, la motivazione è che questa attività impiega risorse distraendole dall'obiettivo principale della ONP. Gli sforzi iniziali sono percepiti come un costo ed è meno visibile la redditività a futuro di un investimento ben gestito.

Carenza di strumenti utili e applicabili al settore

La tendenza è quella di utilizzare gli strumenti già sviluppati nel settore profit e di adattarle alle esigenze di ogni realtà del terzo settore.

Profilo di una leadership orientata ai risultati

L'orientamento ai risultati facilita la leadership dell'ONP perché consente di conoscere, comunicare, motivare e imparare. Siamo, quindi, in un'area che corrisponde più ai leader che ai manager, anche se questi ultimi hanno un ruolo molto importante nella sua attuazione.

L'orientamento ai risultati ha un valore che va al di là della gestione stessa ed è questo il motivo per cui non può essere inteso come un processo organizzativo in più.

Siamo di fronte a una sfida che richiede la **volontà, l'impegno, la tenacia e la partecipazione attiva** dei leader dell'organizzazione: ma queste caratteristiche non sono sufficienti. È necessario che la leadership sia disposta ad abbracciare e coltivare una serie di competenze oltre a quelle direttamente legate alla gestione stessa.



Cosa vogliamo raggiungere e quale strada seguire

Un giorno Alice arrivò ad un bivio sulla strada e vide lo Stregatto sull'albero.

- "Che strada devo prendere?" chiese.

La risposta fu una domanda:

- "Dove vuoi andare?"

- "Non lo so", rispose Alice.

- "Allora, - disse lo Stregatto - non ha importanza".

Estratto da Alice nel Paese delle Meraviglie

Una gestione orientata ai risultati deve essere sempre accompagnata da una strategia. Entrambe sono cruciali per costruire un cerchio di apprendimento virtuoso, per sostenere e comprendere il grado di raggiungimento della propria missione.

La strategia ci indica la strada da seguire cioè quali azioni o programmi mettere in atto, e quante e quali risorse assegnare per raggiungere i risultati desiderati.

In parole di Michael Porter la strategia "dovrebbe non solo servire per sapere quello che una organizzazione intende fare, ma anche per quello che decide di non fare". Questo è particolarmente importante nel caso dell'ONP, la cui cultura del consenso impedisce spesso lo scarto di alcune opzioni.

Uno degli elementi da non sottovalutare durante la sua definizione è la propensione al cambiamento e all'innovazione, due aspetti necessari per stare al passo coi tempi: infatti, quella che oggi risulta essere una strategia vincente potrebbe non esserlo tra tre anni.

Definire una strategia ci aiuta a fissare degli obiettivi, a pianificare le azioni future e a misurarne gli scostamenti confrontando i risultati effettivi con quelli attesi. Ma se procediamo a misurare prima di avere una strategia, sebbene potremo raccogliere informazioni su quello che facciamo e come lo facciamo, non potremo identificare il processo che ci ha portato a questo e, di conseguenza, non potremo imparare da esso.

Se non abbiamo chiaro che cosa vogliamo raggiungere e come arrivarci, come possiamo sapere quello che dobbiamo misurare? E inoltre, come facciamo a sapere se quello che stiamo misurando è veramente rilevante?

Avere una strategia è essenziale affinché una organizzazione possa implementare una gestione orientata ai risultati. Come spiega Kaplan, è comune nelle ONP sviluppare la mission a partire da un elenco di iniziative che però non forniscono informazione sui risultati attesi. Senza queste nozioni non è possibile sapere cosa si vuole veramente ma solo quello che si farà assumendo che tutti conoscano la destinazione da raggiungere.

Si tratta di un piano finalizzato a massimizzare il valore sociale e garantire uno sviluppo futuro adeguato. Inoltre, è un elemento centrale per la leadership perché permette di: comunicare dove l'organizzazione sta andando, rafforzare la motivazione dei collaboratori e gestire le risorse in modo efficiente ed efficace.

Una buona strategia non può essere costruita esclusivamente a partire dal desiderio (quello che vogliamo raggiungere), anche se questo costituisce una parte fondamentale della stessa. Dovrebbe anche armonizzare il desiderio con le opportunità e le capacità e avere una chiara comprensione delle dinamiche del proprio contesto.

Una volta stabilita la strategia diventa fondamentale guidare e gestire l'ONP in modo coerente alla stessa.

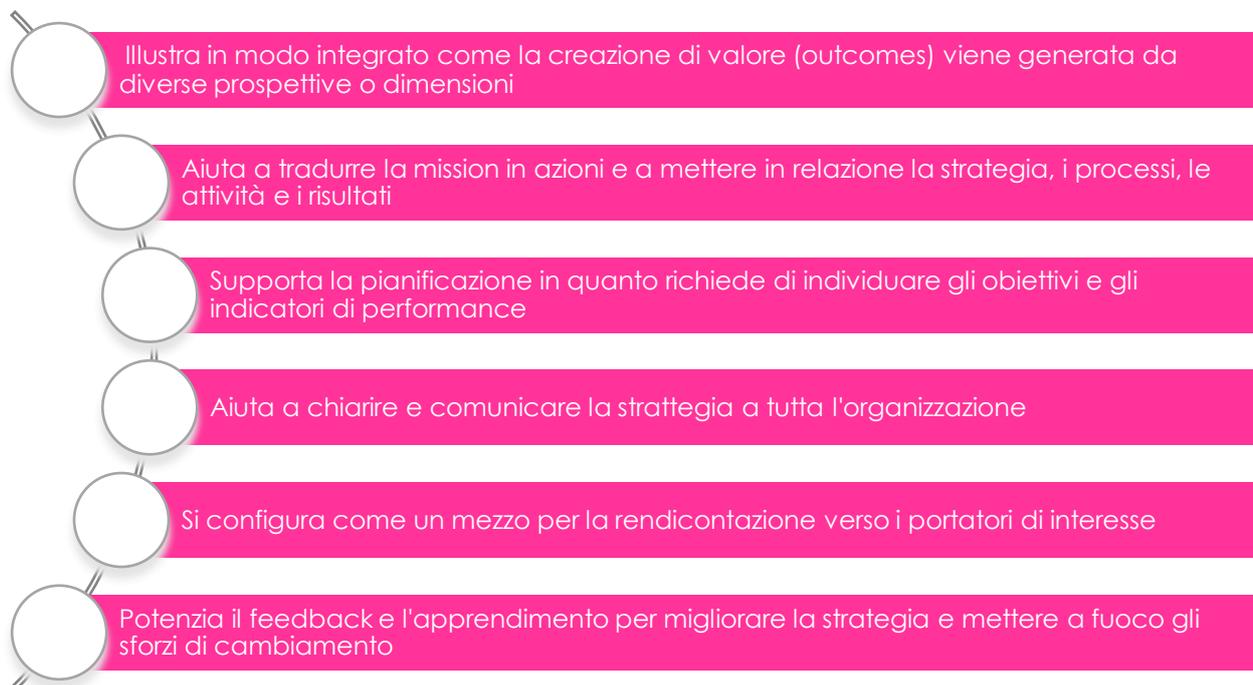
Un modello di gestione strategica efficace per le ONP

Un numero sempre maggiore di ONP sta adottando strumenti di gestione e controllo, propri delle aziende for profit, con l'obiettivo di condurre una gestione non solo efficiente ma anche efficace e trasparente in grado di misurare le loro performance. Tuttavia l'attenzione rimane ancora molto focalizzata sulla operatività non essendo del tutto chiaro il nesso tra le attività ed il raggiungimento degli obiettivi.

La gestione strategica parte dalla mission la quale deve identificare i cambiamenti che l'ONP si propone di apportare, le modalità attraverso le quali intende attuare questi cambiamenti (processo gestionale) e tracciare i progressi fatti per raggiungerli (indicatori).

In questa ottica, riteniamo utile considerare i contributi che la adozione della Balanced Score Card (BSC) può fornire: è una scheda di punteggio o valutazione bilanciata sviluppata negli anni '90 da Kaplan e Norton.

La BSC è un modello in continua evoluzione e miglioramento che, se utilizzato correttamente, può contribuire in maniera determinante al successo di una organizzazione in quanto:



Nonostante questo modello sia stato concepito in un contesto business oriented, la sua flessibilità fa sì che la sua logica possa essere re-interpretata in base alle diverse particolarità delle ONP.

Inoltre, attraverso la BSC la misurazione della performance assume una connotazione multidimensionale, il che rende particolarmente fattibile la sua applicazione nel settore non profit nel quale il controllo delle variabili di natura economica e finanziaria è necessaria ma non sufficiente.

Infatti, oltre alle tradizionali misurazioni di natura economica e finanziaria vengono integrati degli asset intangibili presenti in una organizzazione quali capitale umano, capitale informativo e capitale organizzativo di fondamentale importanza per supportare la crescita economica futura.

GESTIONE ORIENTATA AI RISULTATI COME E PERCHÉ

Kaplan e Norton definiscono **quattro prospettive** da cui partire per delineare la propria strategia:

Prospettiva economico finanziaria

Quali risultati dovremo ottenere per soddisfare i nostri azionisti?

Prospettiva del cliente

Per raggiungere questi risultati quale proposta di valore per il cliente dovremo generare?

Prospettiva dei processi interni

In quali processi interni dovremo eccellere?

Prospettiva della crescita ed apprendimento

Come rafforzare le nostre capacità di miglioramento per ottenere i risultati desiderati?

Le quattro aree sono rappresentate in una **mappa strategica** attraverso le relazioni causa-effetto che collegano gli obiettivi strategici di ciascuna prospettiva tra loro e con quelli delle altre prospettive. Da sottolineare il **collegamento tra le quattro prospettive**.

Infatti potenziare il coinvolgimento e apprendimento dei dipendenti, soddisfare in modo più adeguato le aspettative dei clienti ed eccellere nei processi interni chiavi porterà ad un migliore ritorno economico.

La governance di una ONP per formulare e controllare la sua strategia deve prendere in considerazione alcuni **accorgimenti nell'applicazione di una BSC**:

- adattare ed incorporare nuove prospettive
- mettere la mission al centro della BSC
- costruire la BSC in funzione delle strategie e delle priorità stabilite
- identificare le aree interne chiave di risultato
- individuare le iniziative (progetti o azioni)
- collegare adeguatamente le relazioni di causa effetto

La mission posta al centro della mappa, mostra la presa di coscienza dell'ONP di voler fare bene e fare di più, ma al contempo di fare meglio e a fare con meno, di operare in modo pertinente in un'ottica di efficienza e di efficacia considerando gli impatti e la sostenibilità nella realizzazione dei suoi progetti.

Aspetti fondamentali presentati all'interno della mission

Pertinenza: definisce quanto siano adeguati gli obiettivi e le attività intraprese per rispondere ai bisogni prioritari riscontrati

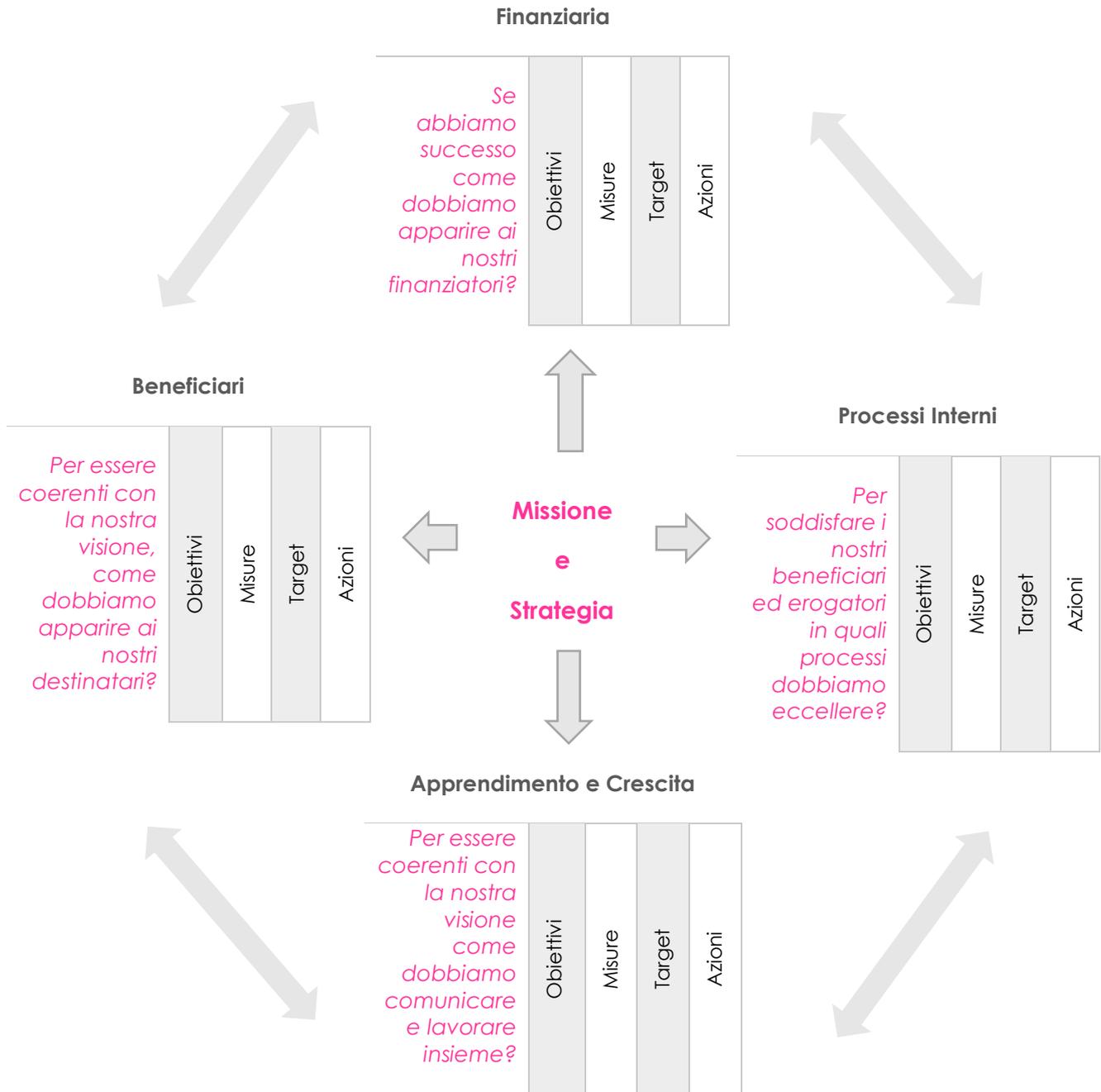
Efficienza: è il rapporto fra i costi e le risorse impiegate e i risultati ottenuti

Efficacia: è il rapporto fra i risultati ottenuti e gli obiettivi prefissati

Impatto: Rivela gli aspetti positivi e negativi dell'azione intrapresa

Sostenibilità: accerta fino a che punto i risultati positivi dell'azione effettuata perdureranno

Prospettive di miglioramento applicate alle ONP



Steps per impostare la BSC



Perché esiste la nostra ONP? Sulla base di questa risposta capire quale sia la rotta da seguire (strategia)

La nostra Missione in quali obiettivi strategici si concretizza considerando ogni prospettiva?

Da cosa dipende la nostra capacità di soddisfare le richieste dei nostri stakeholder?

Quali sono le relazioni di causa-effetto tra obiettivi, variabili e processi critici?

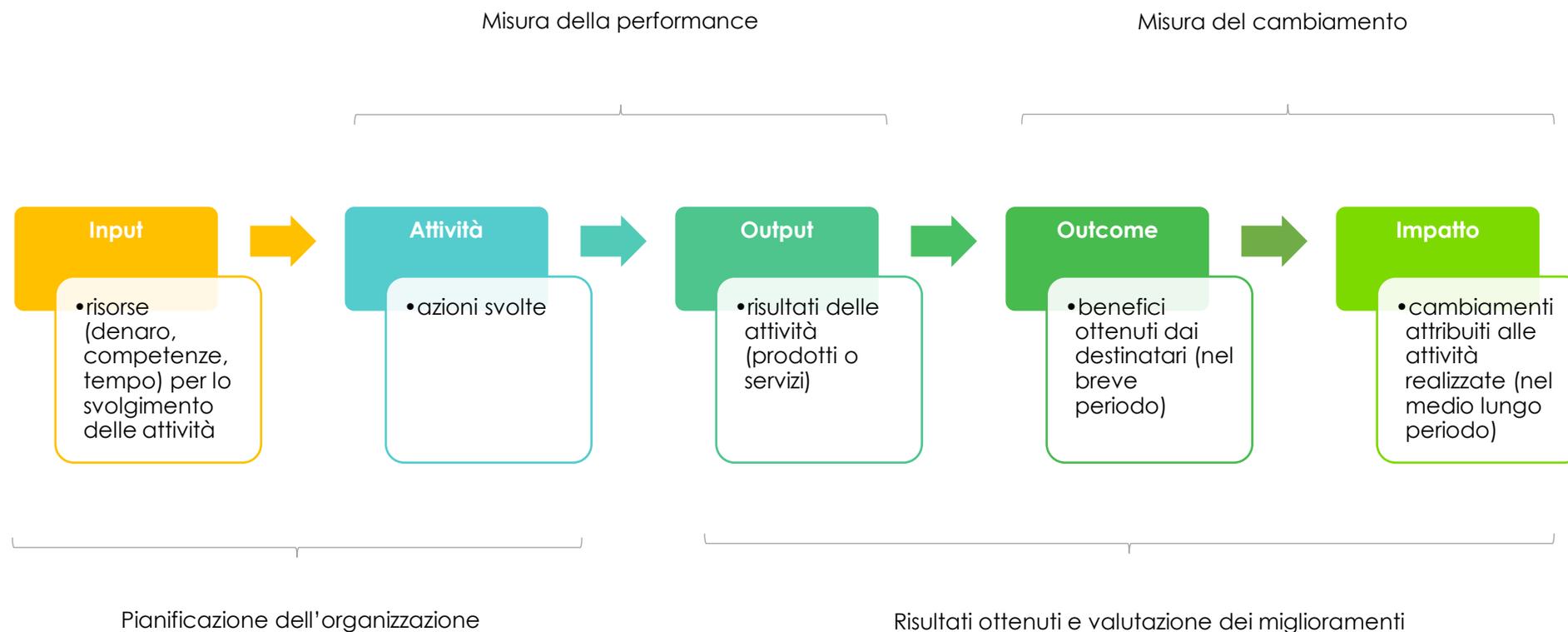
Cosa dobbiamo misurare in ciascuna prospettiva e con quali parametri?

Quali azioni dobbiamo avviare per raggiungere i target fissati per ciascun indicatore?

Il tutto si colloca all'interno del **miglioramento continuo** il che contribuisce alla **creazione di valore**.

Strategic Outcomes

Catena del Valore Sociale





Progetto **T**erzo **S**ettore

NONPROFIT MANAGEMENT & FUNDRAISING

www.progettoterzosettore.it

info@progettoterzosettore.it