



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE/SPECIALISTICA INTERFACOLTÀ**

**IN**

**ECONOMIA E GESTIONE DELLE ARTI E DELLE ATTIVITÀ CULTURALI**

**(Classe LM-76 (Scienze economiche per l'ambiente e la cultura))**

**TESI DI LAUREA**

**L'implementazione della Balanced Scorecard in un ONP**

**Il caso Panthakù**

**RELATORE: PROF. Bruno Bernardi**

**LAUREANDO: Tosetto Vincenzo**

**MATRICOLA 817243**

**ANNO ACCADEMICO 2011/2012**

## Indice

**Introduzione**..... pag. 4

**Premessa**..... pag. 6

### Prima Parte

1. L'immateriale: come gestirlo, come misurarlo .....	pag. 7
1.1. Riferimenti letterari .....	pag. 8
1.2. Gestire l'immaterialità .....	pag. 9
1.3. Misurare l'immaterialità .....	pag. 10
2. La mappa strategica e le prospettive .....	pag. 12
2.1. La mappa strategica .....	pag. 12
2.2. La prospettiva economico-finanziaria .....	pag. 14
2.3. La prospettiva del cliente .....	pag. 16
2.4. La prospettiva dei processi interni .....	pag. 17
2.5. La prospettiva dell'apprendimento e della crescita .....	pag. 20
3. La mappa strategica nelle organizzazioni no-profit .....	pag. 21
3.1. Le prospettive della MS per le organizzazioni no-profit .....	pag. 22
4. Il modello della BSC: questioni di implementazioni nelle ONP .....	pag. 25
4.1. Applicare il modello alle organizzazioni no-profit .....	pag. 27
5. Gli indicatori: tipologie e loro costruzione .....	pag. 30
5.1. Le misure di risultato .....	pag. 32
5.2. Le misure intermedie .....	pag. 34

### Seconda Parte

6. Un caso applicativo: L'associazione Panthakù .....	pag. 35
6.1. L'associazione Panthakù: la missione, il board .....	pag. 35
6.2. Le attività di dell'Associazione .....	pag. 38
6.3. I principali partner dell'Associazione .....	pag. 40
6.4. Le esigenze dell'Associazione .....	pag. 41
7. La mappa strategica di Panthakù .....	pag. 45

7.1. Prima fase: traccia delle attività caratteristiche e di rilevazione .....	pag. 48
7.2. Seconda fase: sviluppo ed interiorizzazione del sistema di rilevazione .....	pag. 51
7.3. Terza fase: nuove attività per il raggiungimento dell'obiettivo istituzionale ....	pag. 55
8. La costruzione degli indicatori e loro funzionalità .....	pag. 60
8.1. I destinatari finali .....	pag. 60
8.2. I finanziatori .....	pag. 64
8.3. I processi interni .....	pag. 66
8.4. Crescita e apprendimento .....	pag. 72
8.5. I segnali economico-finanziari .....	pag. 75
9. Modificare la BSC in corso di gestione: come bilanciare i valori .....	pag. 78
Conclusione: L'implementazione della BSC per Panthakù .....	pag. 82
Appendice .....	pag. 84
Bibliografia .....	pag. 90
Sitografia .....	pag. 91

## INTRODUZIONE

A conclusione di un percorso di studi, iniziato nel 2007, volto a comprendere i processi economici e gestionali della produzione culturale, nonché ad interrogarsi sui concetti di bene e patrimonio culturale oltre che sulle attività di tutela e valorizzazione, ho la possibilità di approfondire con maggior consapevolezza un argomento che, in modo tuttavia parziale, ho già affrontato e discusso con la tesi di laurea triennale<sup>1</sup> : i sistemi informativi a supporto della pianificazione e del controllo in un'organizzazione di produzione culturale. Lavoro di tesi che mi ha portato a constatare la convinzione, ancora diffusa all'interno dei complessi organizzati di operatori culturali territoriali, per cui i sistemi informativi sono strumenti, che appartengono ad una letteratura manageriale, troppo distanti dalle reali necessità di un'organizzazione culturale. In una prospettiva di gestione che vede ancora le organizzazioni culturali portatrici in se di una missione diversa da quella di una qualsiasi altra organizzazione; strumenti che perciò con difficoltà riescono ad essere implementati. In questo lavoro non mi sono dilungato ad approfondire le considerazioni analitiche generali, finalizzate alla giustificazione dell'utilizzo di alcuni concetti e strumenti propri del management nelle organizzazioni culturali. E non mi sono occupato di trattare, nello specifico, le motivazioni per cui un'organizzazione culturale (non orientata al profitto), in quanto presenti scambi economici con terzi, debba essere considerata un'azienda a tutti gli effetti<sup>2</sup>. Mi sono limitato ad evidenziare l'opportunità di utilizzare gli strumenti del management a supporto di attività per le quali, in modo consapevole o no, ogni organizzazione culturale impiega risorse materiali ed immateriali. Un'illustrazione più ampia sulle considerazioni e le motivazioni che tendono a vedere un'organizzazione culturale non orientata al profitto come un'azienda, non è stata perciò trattata in un capitolo della tesi ma resta una premessa, per dare spazio all'ampia trattazione riguardante la sperimentazione di un particolare modello di implementazione della strategia e di controllo, la Balanced Score Card.

---

<sup>1</sup> TOSETTO, V. *L'implementazione del sistema di reporting*. Tesi di laurea in Economia e gestione delle arti e delle attività culturali, Università Ca' Foscari di Venezia, rel. FERRARESE, P. , a.a. 2009/2010

<sup>2</sup> FULVIA ROCCHI, 2009. *Cultura e azienda*. In: RISPOLI, M., BRUNETTI, G. (a cura di) 2009. *Economia e management delle aziende di produzione culturale*. Bologna. Il Mulino, p.127.

Il lavoro è stato suddiviso in due parti: la prima mira a fornire un quadro di riferimento della sperimentazione oggetto del lavoro; la seconda mostra alcune fasi di sviluppo organizzate attraverso la mappa strategica e la proposta di implementazione della Balanced scorecard nel sistema di gestione di un'organizzazione no-profit, l'Associazione Panthakù. Per una chiara comprensione dell'apporto innovativo alla gestione che offre tale strumento, e della portata della sperimentazione vengono inizialmente trattate, nel primo capitolo, l'importanza e la difficoltà nella gestione e nella misurazione dei beni immateriali, e il loro rapporto con la creazione del valore. Successivamente, nel secondo capitolo, è stata approfondita la struttura e il funzionamento della mappa strategica, strumento che presenta una forte relazione con la BSC, e che evidenzia il rapporto causa-effetto tra beni immateriali e valore di mercato, declinando le attività strategiche secondo quattro prospettive. Nel terzo capitolo sono state descritte specificità e opportunità di applicazione della BSC nel sistema di gestione delle organizzazioni no-profit. Mentre nel quarto, nel quinto e nel sesto capitolo sono stati presentati lo strumento della Balanced Score Card, le sue funzioni e le componenti fondamentali, come gli indicatori. Nella seconda parte, dopo una breve descrizione, nel sesto capitolo, delle specificità dell'Associazione Panthakù e del suo operare, vengono delineati, nel capitolo settimo, i passaggi chiave che hanno portato alla costruzione, secondo un percorso a più fasi evolutive di assestamento, di una specifica mappa strategica dell'Associazione Panthakù. Una parte rilevante del lavoro è stato dedicato, nel capitolo ottavo, alla costruzione degli indicatori che hanno reso possibile la realizzazione di una BSC dell'Associazione, riguardante la prima fase strategica. Il nono capitolo è dedicato al bilanciamento degli indicatori e al funzionamento della BSC nel corso della gestione; vengono inoltre discusse le motivazioni che non hanno permesso, in una prima fase strategica, di implementare in Panthakù il modello di valutazione e il modello di visualizzazione, e contemporaneamente gli scenari futuri e i margini di cambiamento dell'assetto di misurazione che permettono l'adozione dei due modelli che completano la BSC. In conclusione sono stati considerati i principali vantaggi e svantaggi derivanti dall'implementazione della Balanced Score Card nel sistema di gestione strategica dell'Associazione Panthakù e più in generale nelle organizzazioni no-profit.

## Premessa

Nel panorama di discussione riguardante la gestione delle aziende, già a partire dai primi anni Novanta è stata evidenziata una tendenza, da parte dei principali strumenti di controllo delle aziende, ad evidenziare esclusivamente l'informativa economico-finanziaria. E in particolare nel settore pubblico e del *no-profit* è stata accentuata, rispetto all'informativa economica, l'informativa di carattere prettamente finanziario. Tuttavia un sistema di controllo impostato in questo modo, focalizzante variabili assolutamente di natura economico-finanziaria, perde di significatività nella misurazione delle prestazioni: in particolar modo se si tratta della prestazione di aziende pubbliche o del settore *no-profit*. Riguardo la preponderanza dell'informazione economico finanziaria esistono una serie di criticità del sistema di misurazione e controllo generalmente adottato. Innanzitutto l'incapacità rilevare aspetti sempre più rilevanti per il futuro delle aziende, come il capitale umano, le competenze, la cultura dell'innovazione, le relazioni con i clienti: ovvero beni intangibili. Le tendenze a fondare la programmazione futura sulla base di risultati di prestazione passati, con approcci previsionali di tipo estrapolativo, e a evidenziare la segmentazione funzionale piuttosto che i collegamenti inter-funzionali, e infine la tendenza a privilegiare una prospettiva di breve periodo a discapito di una prospettiva di medio-lungo periodo<sup>3</sup>. La BSC permette di superare queste carenze del sistema informativo di controllo, oltre che fornire un impianto di implementazione della strategia valido tanto per le aziende quanto per le organizzazioni no-profit. La proposta di introdurre strumenti avanzati di performance management come la BSC in realtà amministrative legate a limitate visioni e strumenti di controllo tradizionali, se non rudimentali, può apparire come una sorta di «fuga in avanti»<sup>4</sup>. Tuttavia scopo del lavoro sarà mostrare come è possibile adottare BSC secondo alcuni stadi di avanzamento progressivi, modificando l'impianto originario al fine di trovare soluzioni operative semplificate, a seconda delle esigenze del soggetto economico.

---

<sup>3</sup> G. MARCON, 2004. *La gestione del museo in un'ottica strategica: l'approccio della balanced scorecard*. In: B. SIBILIO PARRI, a cura di, 2004. *Misurare e comunicare i risultati: L'accountability del museo*. Milano. Franco Angeli, pp. 31.

<sup>4</sup> G. MARCON, 2004. *La gestione del museo in un'ottica strategica: l'approccio della balanced scorecard*. In: B. SIBILIO PARRI, a cura di, 2004. *Misurare e comunicare i risultati: L'accountability del museo*. Milano. Franco Angeli, p.24.

## PRIMA PARTE

### 1. L'immateriale: come gestirlo, come misurarlo

Innanzitutto credo sia necessario, per affrontare l'argomento sotto il profilo dell'analisi economica, fare chiarezza su cosa si intende per immateriale e se il concetto presenta ulteriori sfumature o sinonimi. Quando, nell'abito dell'analisi economica, si parla di immateriale, si intende *la risorsa immateriale*<sup>5</sup>; quelle risorse che, pur non riferendosi a beni materiali, beni strettamente legati alla sostanza che , fanno riferimento a beni che è possibile individuare e misurare in modo autonomo. Tra le risorse immateriali si possono distinguere le risorse intangibili; con quest'ultime si intendono altresì risorse immateriali, in quanto non strettamente legate alla sostanza. Tuttavia tale tipologia di risorse immateriali non possono trovare identificazione unitaria: quindi risultano prive di autonomia; non possono essere identificate, e neanche misurate autonomamente. Ad esempio sono risorse immateriali, per un'organizzazione economica, alcuni brevetti, licenze o certificazioni di conformità, mentre le competenze in ambito gestionale, di carattere prettamente artistico; o infine la qualità dell'accoglienza di sala, si possono definire risorse intangibili. Mentre l'immaterialità si riferisce all'assenza di sostanza fisica o finanziaria; l'intangibilità si riferisce alle *difficoltà che si incontrano nel definire l'oggetto, le sue caratteristiche, i suoi contorni*<sup>6</sup>. Secondo questa puntualizzazione, vi sono dei beni che presentano carattere di immaterialità, e tra questi beni i beni intangibili, caratterizzati questi ultimi dalla difficoltà nell'evidenziare la loro configurazione, senza l'apporto di una molteplicità di relazioni tra elementi determinanti in vario modo e intensità. In conclusione è possibile affermare che lo studio delle risorse immateriale evidenzia due questioni, che hanno rappresentato uno stimolo allo sviluppo dell'analisi economica dei processi di creazione del valore: da una parte la possibilità di considerare una molteplicità di relazioni tra elementi diversi, anche di natura immateriale, concorrenti nella determinazione di un bene e del suo valore; e dall'altro l'assoluto grado di incertezza che caratterizza la loro determinazione.

---

<sup>5</sup> MARCO OLIVIERI, 2009. *Processi di controllo e gestione strategica dell'immateriale*. In: RISPOLI, M., BRUNETTI, G., a cura di, 2009. *Economia e management delle aziende di produzione culturale*. Bologna. Il Mulino, pp.437

<sup>6</sup> Beretta Zanoni , A. 2005 . *Il valore delle risorse immateriali*, Bologna, Il Mulino.

### 1.1. Riferimenti letterari

La discussione sull'immaterialità dei beni economici, parte da un argomento più generale e cioè *la gestione della conoscenza*, argomento trattato da molti autori, tra i quali Volpato [2007]<sup>7</sup>, Kaplan e Norton [2009]<sup>8</sup>. In generale l'interesse sull'argomento si è sviluppato circa trent'anni fa; quando è stata necessaria alle aziende, per evincere tutto il valore competitivo dei propri prodotti e dei propri processi aziendali, l'individuazione di risorse "nascoste" alle analisi economiche e contabili del tempo, in quanto immateriali. E il susseguirsi di ricerche sul tema ha fatto crescere, oltre che l'attenzione generale sulla materia, anche il valore della risorsa immateriale: proprio a partire da questa attenzione vennero studiati, in generale, i processi connessi all'immaterialità; ai quali venne conferito, già nei primi anni Novanta, un ruolo significativo nella creazione di valore. Già in quegli anni si diffondeva l'idea che anche *le risorse immateriali possono essere un'espressione delle potenzialità di sviluppo di un'organizzazione*<sup>9</sup>. In quanto passibile di valutazioni e misurazioni, il bene immateriale può essere rappresentato come un bene, un vero e proprio bene economico, che soddisfa bisogni attuali o in divenire, e che presenta un alto grado di conoscenza. E proprio sulla conoscenza si sviluppa la competizione tra molte organizzazioni aziendali; e, in particolari contesti di mercato, come quello delle organizzazioni culturali, *sistemi complessi ad alta intensità di conoscenza*<sup>10</sup> [ Bernardi 2007, 73]. Per i quali la competizione per l'acquisizione di risorse, basate sulla conoscenza, risulta più evidente e al contempo difficile da definire: non è immediato, infatti, misurare l'intuito di un editore, o il richiamo che otterrà uno evento teatrale.

---

<sup>7</sup> Volpato G. , 2007 (a cura di). *Knowledge management come strumento di vantaggio competitivo. Un Confronto intersettoriale*. Roma, Carocci.

<sup>8</sup> R. Kaplan e D. Norton, 2009. *Mappe strategiche: come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*. Torino, ISEDI.

<sup>9</sup> MARCO OLIVIERI, 2009. *Processi di controllo e gestione strategica dell'immateriale*. In: RISPOLI, M., BRUNETTI, G. (a cura di) 2009. *Economia e management delle aziende di produzione culturale*. Bologna. Il Mulino, pp.437

<sup>10</sup> BERNARDI B. , 2007. *BSC e musei: tra metafora della complessità e modello di gestione*. In: B. SIBILIO PARRI (a cura di), *Responsabilità e performance nei musei*. Milano, Franco Angeli.



## 1.2. Gestire l'immaterialità

La possibilità di fronteggiare nel proprio agire futuro, e attuale, influenze interne ed esterne, è alla base delle spinte che definiscono il disegno strategico di un'organizzazione, che mira a tracciare un percorso di azione futura quanto più reale possibile. Altrettanto importante e difficile è sapere come gestire la risorsa immateriale: i processi di lavoro, i beni e le risorse produttive delle organizzazioni culturali o sociali, essendo generalmente caratterizzati da un alto grado di conoscenza, rendono incerta la performance di queste organizzazioni. Tuttavia è proprio la gestione di questa risorsa che garantisce una maggior possibilità di successo. In particolar modo alle organizzazioni culturali è richiesto un ampliamento della prospettiva e della sensibilità di osservazione del sistema di controllo, che però non renda immobile il sistema amministrativo-contabile. Non si tratta di moltiplicare le variabili che definiscono le risorse, ma di evidenziare i *più significativi aspetti che alimentano l'immaterialità*<sup>11</sup>, per poterla definire come risorsa e valutare il suo potenziale nella creazione di valore aggiunto. Nel raggiungimento di questo obiettivo, risulta necessario integrare la rilevazione di variabili quantitative monetarie e la rilevazione di variabili quantitative e/o quali-quantitative non monetarie. Infatti, tanto variabili quantitative monetarie quanto variabili non monetarie, concorrono alla misurazione del valore. Il sistema del controllo di gestione dovrà adottare una più ampia prospettiva nella definizione della strategia e nelle misure dei risultati attesi; che permetta di comprendere le interrelazioni tra risorse di tipo diverso (materiali, immateriali, ed intangibili), considerando l'integrazione di diverse tipologie di fattori e delle relative misure. Ecco che il passo, immediatamente precedente all'individuazione del valore che può assumere una risorsa immateriale, è quello della misurazione. Questo vale soprattutto all'interno del processo di implementazione del disegno strategico, nell'agire dei membri di un'organizzazione culturale; dove per poter orientare l'organizzazione alla strategia in atto è necessario poter tradurre gli obiettivi, caratterizzati spesso da un alto grado di immaterialità, in azioni.

---

<sup>11</sup> M. Olivieri, 2009. *Processi di controllo e gestione strategica dell'immateriale*. In: RISPOLI, M., BRUNETTI, G., a cura di, 2009. *Economia e management delle aziende di produzione culturale*. Bologna. Il Mulino, pp.445.

### 1.3. Misurare l'immaterialità

Quindi per gestire i beni immateriali bisogna saperli definire, ma per definirli è necessario poterli misurare. Abbiamo detto, inoltre, che le risorse immateriali contribuiscono alla creazione di valore, tuttavia per dimostrarlo è utile capire in quale misura l'affermazione è vera. Infatti il bisogno di misurare l'immateriale non viene completamente soddisfatto dall'individuazione di una serie di variabili che determinano la risorsa immateriale, quest'ultima deve essere accompagnata dall'analisi delle relazioni che intercorrono tra la risorsa immateriali e la strategia in atto. Deve essere messa in atto, perciò, una selezione di quelle determinanti che favoriscono il successo e che configurano la risorsa immateriale inserendosi a pieno nella strategia. Nel loro saggio «Mappe strategiche» i due studiosi Kaplan e Norton introducono due principi alla misurazione dell'immateriale ed elaborano un concetto interessante ai fini del discorso: la readiness strategica. I presupposti della loro analisi partono dall'idea che i beni immateriali non possono essere misurati attraverso il denaro che serve per sviluppare tali beni, e d'altra parte non possono essere misurati in modo del tutto indipendente, come se il valore di tali beni fosse intrinseco e dato. Questi due fulcri logici sono importanti nella classificazione dei beni, che i due autori propongono per quanto riguarda l'immateriale: permettono di comprendere da una parte che tra il bene e il denaro non c'è una relazione diretta, e dall'altra che non è possibile misurare un bene immateriale senza metterlo in relazione con la strategia. A questo proposito i due autori coniugano un concetto che misura quanto di un bene immateriale c'è di allineato alla strategia, mettendo in stretta connessione beni immateriali, strategia, beni materiali e liquidità. Bisogna dire, e viene ribadito anche dai due studiosi, che la readiness è *condizione necessaria, ma non sufficiente, per il successo strategico*<sup>12</sup>. Se prendiamo come asset tipo delle organizzazioni economiche il capitale umano, il capitale informativo e il capitale organizzativo, la readiness strategica di un'organizzazione viene individuata nella misura della corrispondenza di determinati profili chiave negli asset di riferimento. Ad esempio un'organizzazione che organizza eventi culturali, valutando l'opportunità di organizzare un grande evento culturale di richiamo internazionale, stabilisce nella dichiarazione della propria strategia il numero di persone necessarie con determinati profili, e valuta se il suo attuale personale corrisponde e in che misura a tali profili. Se per l'ideazione dell'evento

---

<sup>12</sup> R. Kaplan e D. Norton, 2009. *Mappe strategiche: come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*. Torino, ISEDI, p. 223.

necessità di una squadra di cinque project manager, che dovranno risultare dotati di capacità di problem solving, di minimizzazione dei problemi, di capacità nella gestione delle relazioni e di attitudine al lavoro in team; i vertici aziendali valuteranno l'opportunità di organizzare tale evento, anche a partire dalla copertura di questi profili da parte del personale interno o al costo opportunità di un eventuale acquisizione esterna: per orientare sul concetto di readiness, se una valutazione basata sulle precedenti esperienze o delle certificazioni dimostrano la presenza dei profili ricercati nella misura di 2 su 5 necessari, la readiness sarà del 40% e l'organizzazione valuterà l'opportunità di acquisire dall'esterno i profili ricercati. E non solo sulla base del costo del personale, come dicevamo all'inizio del paragrafo; ma anche in base ai cambiamenti che possono avvenire tra i profili di ogni project manager introducendo nel team elementi nuovi o comunque diversi tra loro. Per ogni scelta strategica, nel misurare il proprio capitale umano, è inoltre possibile individuare una serie di processi chiave, di famiglie professionali strategiche, un profilo di competenze (espresse in termini di conoscenze, capacità e valori), un numero necessario, la presenza di qualifiche di profilo<sup>13</sup>; e quindi sulla base delle informazioni a disposizione è possibile misurare la soddisfazione alle necessità imposte da una determinata scelta strategica, ovvero la readiness. Il concetto di readiness in questo caso ha l'opportunità di capire se l'organizzazione è in grado di organizzare un evento che rappresenta un'opportunità in termini di guadagno, ovvero mette in relazione indiretta, secondo gradi diversi, beni immateriali e liquidità. Questa impostazione è utile nella costruzione della BSC nei prossimi capitoli, infatti, nel determinare i livelli soglia e le stesse misurazioni, prenderemo in considerazione proprio questa relazione. Un discorso simile, chiaramente, può essere esteso ad altri asset immateriali, così come gli ho definiti. È stato fornito un primo esempio di readiness riferita al capitale umano, ma anche al capitale organizzativo e al capitale informativo. Il primo rappresenta un importante fattore di successo nella comunicazione della strategia ai diversi livelli strategici: infatti, se manca la condivisione delle priorità, delle conoscenze, dei valori, della missione anche la miglior strategia non è in grado di portare buoni frutti. Anche per il capitale informativo è possibile stabilire una misura di allineamento alla strategia in atto: si possono infatti stabilire le applicazioni informative necessarie, per compiere una determinata scelta strategica e per ognuna di queste stabilirne lo stato,

---

<sup>13</sup> R. Kaplan e D. Norton, 2009. *Mappe strategiche: come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*. Torino, ISEDI, fig. 8.8.

ovvero quanto queste applicazioni sono implementate all'interno dell'organizzazione. Ad esempio se la scelta strategica per una galleria d'arte è quella di estendere la propria vendita sul web, la readiness misurerà le azioni intraprese per pianificare il proprio portfolio web dei clienti, per organizzare le liste di distribuzione delle proprie newsletter, per sviluppare il proprio catalogo online.

## **2. La mappa strategica e le prospettive**

La creazione di valore tramite beni immateriali è, per alcuni aspetti, differente dalla creazione di valore attraverso la gestione delle risorse materiali. In primo luogo perché, a differenza dei beni materiali, il valore di un bene immateriale non è intrinseco, ma deve essere individuato sulla base della readiness, ovvero della sua attinenza con la strategia dichiarata. Ad esempio il valore della sistematizzazione dei processi di approvvigionamento ha un valore differente a seconda se la strategia d'impresa è la diversificazione dei propri prodotti o l'ideazione di un nuovo prodotto. Tale valore, poi, non è dato a priori; non lo si può concretizzare fintanto che non trova una materializzazione, si può visualizzare solo in potenza. L'attività di monitoraggio delle inefficienze dei processi di acquisizione delle materie prime, non presenta un valore che è possibile trovare sul mercato, la trasformazione in valore di mercato avviene attraverso il beneficio che tale attività genera su tutta la filiera produttiva. Se ne ricava che tali beni, in quanto immateriali, non creano valore se non vengono impiegati all'interno di un sistema di processi aziendali, altrettanto efficaci da trasformare un valore potenziale in un valore espresso dal mercato. Concludendo, la creazione di valore dei beni immateriali non avviene in modo diretto, non vi è una diretta correlazione tra il valore di mercato e il valore potenziale assunto dal bene materiale, è quindi necessario comprendere in che modo e in quale misura ogni attività considerata bene immateriale contribuisce alla creazione del valore.

## 2.1. La mappa strategica

La mappa strategica è fondamentale per la costruzione della BSC che la contraddistingue da una tabella gestionale o da una serie di indicatori di prestazione. Rappresenta un diverso approccio al tema della strategia in azione, rispetto agli approcci delle scuole prescrittive e *crafting strategy* di Mintzberg<sup>14</sup>. Secondo Alberto Bubbio che ha curato l'edizione italiana di *Strategic Maps* degli autori R. Kaplan e D. Norton, la mappa strategica è:

[...]Una soluzione non a supporto della formulazione della strategia ma a supporto della gestione strategica. [...] ci si interroga sulle relazioni di causalità tra strategie e variabili di gestione operativa. Operare in questa direzione può rappresentare la terza via alla strategia in azione, per tentare di avere una gestione operativa allineata con la strategia, che non soffochi ma stimoli la creatività dell'«artigiano» strategy maker[A. Bubbio, 2009. *La terza via alla strategia in azione: le mappe strategiche*. Prefazione a: R. Kaplan e D. Norton, 2009. *Mappe strategiche: come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*. Torino, ISEDI, pag. XII].

La MS (Mappa strategica) è inoltre uno strumento che permette di gestire le particolarità dei beni e delle risorse strategiche, evidenziando, attraverso una serie di prospettive d'indagine dei processi strategici, il nesso tra i beni materiali o immateriali e i processi finalizzati alla creazione di valore<sup>15</sup>, secondo un rapporto di causa-effetto. Costruire una mappa strategica vuol dire riformulare o rivedere innanzitutto la missione e gli obiettivi strategici che espletano la visione; vuol dire tradurre, secondo un diverso approccio, la strategia. Questo avviene ponendo alcuni quesiti, che tradizionalmente vertono su quattro tematiche o prospettive di indagine. Una prima prospettiva di indagine scaturisce dall'importanza che hanno i destinatari finali o indiretti dell'attività dell'organizzazione. La creazione del valore sul mercato è vincolata dalla valutazione dei destinatari, infatti questi possono ritenere che alcune attività dell'organizzazione siano più rilevanti di altre. Questo orientamento, potremmo dire riferibile ad un macro gruppo dei clienti, stabilisce alcune priorità strategiche, che l'organizzazione nel costruire la propria MS deve considerare. Anche perché

---

<sup>14</sup> A. Bubbio, 2009. *La terza via alla strategia in azione: le mappe strategiche*. Prefazione a: R. Kaplan e D. Norton, 2009. *Mappe strategiche: come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*. Torino, ISEDI, pag. VII.

<sup>15</sup> R. Kaplan e D. Norton, 2009. *Mappe strategiche: come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*. Torino, ISEDI, p. 43.

dall'individuazione delle competenze, e della qualità dei processi, richiesti dai destinatari dipende la remunerazione in termini economici; che si traduce in una sostenibilità nel raggiungimento della missione. Ogni azione strategica definita nella MS dovrà seguire quella che chiamiamo *prospettiva del cliente*, una serie di obiettivi strategici che presentano carattere di necessità, in quanto strettamente legati al target a cui la strategia si rivolge, e che definiscono il valore della propria attività. Ma gli obiettivi legati alla prospettiva del cliente che vengono definiti, per essere raggiunti, non possono prescindere da altri obiettivi-causali riguardanti alcuni processi interni, che possono influenzare la creazione del valore. E allo stesso modo il raggiungimento degli obiettivi riguardanti il cliente non possono prescindere da obiettivi di crescita e di apprendimento. Notiamo, osservando a ritroso, che obiettivi legati ai processi interni o all'apprendimento e alla crescita, che spesso impiegano e coinvolgono risorse immateriali, permettono il raggiungimento di obiettivi legati alla prospettiva del cliente. Obiettivi, questi ultimi, che permettono la trasformazione di valore immateriale in valore materiale, in quanto strettamente legati alla prospettiva economico finanziaria. La quale non sarà più una prospettiva a se stante e prioritaria, ma sarà accompagnata da altre prospettive, all'interno delle quali vi sono descritti obiettivi che determinano in modo indiretto obiettivi economico finanziari. Questa struttura composta da quattro prospettive in relazione di causa-effetto tra loro rappresenta la struttura attorno alla quale si costruisce la MS. Con la quale, il quadro di azione si allarga e diventa più sensibile, permettendo di focalizzare e rendere coerente la strategia. Nella costruzione della MS l'organizzazione è vincolata a *chiarire la logica di fondo delle modalità con cui intende creare valore e della scelta dei destinatari di quest'ultimo*<sup>16</sup>.

## 2.2. La prospettiva economico-finanziaria

La prospettiva economico-finanziaria con la mappa strategica mantiene il ruolo di obiettivo centrale, in una imprese con finalità di lucro, sia in termini di massimizzazione di profitto che in termini di remunerazione degli investimenti. Diverso è il caso in cui le finalità dell'organizzazione non siano orientate al profitto. In questo caso le finalità della prospettiva economica potrebbero riguardare la sostenibilità dei progetti, la solvibilità del proprio

---

<sup>16</sup> R. Kaplan e D. Norton, 2009. *Mappe strategiche: come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*. Torino, ISEDI, p. 44.

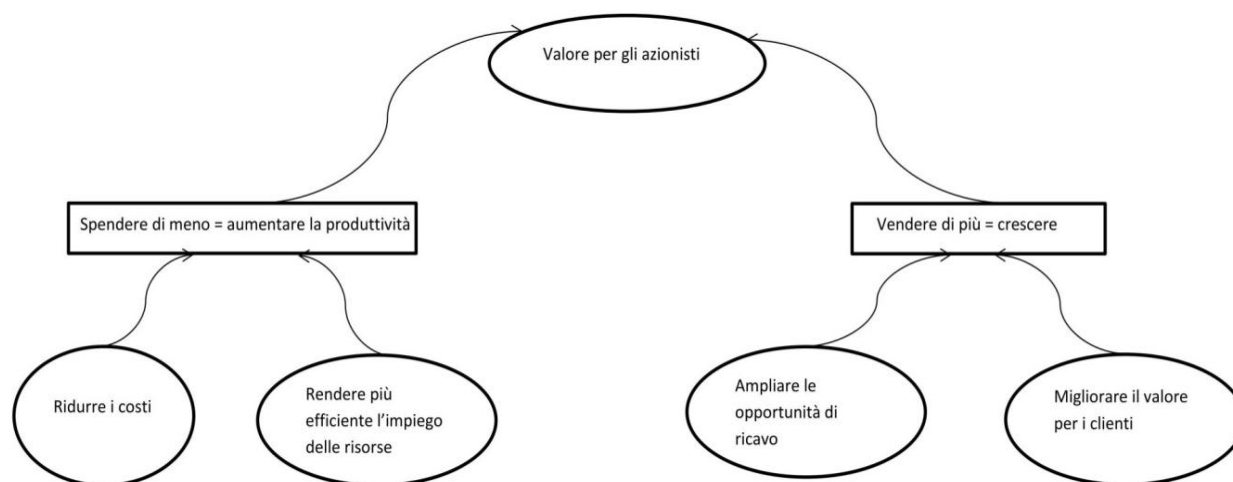
debito, la creazione di fondi da destinare allo sviluppo dell'attività istituzionale, la ricerca di una copertura finanziaria dei propri progetti, da parte di fondi istituzionali e infine la ricerca di ulteriori fondi esterni o donazioni. Per l'impresa la prospettiva economico finanziaria, è stato ricordato prima, assume nella mappa strategica, un ruolo comunque importante, in quanto l'impresa deve rendere conto ai propri azionisti del valore creato. E' di fondamentale importanza per l'impresa infatti riuscire a conseguire alcuni obiettivi strategici tipici di tale prospettiva: sinteticamente potremmo dire che questi si possono ricondurre a due categorie la crescita e la produttività, due tensioni che presentano un *trade off* per le imprese, spesso di non facile conciliazione, e che *contemplano una dimensione sia a lungo termine che a breve termine*<sup>17</sup>. Per aumentare la propria produttività l'impresa ha due possibilità strategiche: da una parte la riduzione dei costi, dall'altra l'incremento dell'utilizzo delle proprie risorse o della remunerazione dei propri investimenti. Per crescere nel lungo periodo, l'impresa può aumentare il valore dei propri prodotti sul mercato, oppure trovare sbocchi in altri mercati più redditivi a parità di costo ( si veda figura 2.1). Queste due tensioni spesso confliggono tra loro, in quanto può accadere, ad esempio, che nel momento in cui un'impresa è alla ricerca della remunerazione di un investimento in un macchinario per la realizzazione del proprio prodotto, può diventare urgente la riconversione del sistema produttivo per la realizzazione di un prodotto nuovo, la cui distribuzione risulta più redditiva. A dimostrazione del conflitto, è possibile che un'impresa, nella prospettiva di ridurre il peso dei costi del personale, riduca i costi di alcuni profili professionali necessari alla ricerca di nuovi prodotti, che nel lungo termine, a seguito di crisi di un particolare mercato, possono risultare un'indispensabile via d'uscita. Qualunque scelta strategica di orientamento economico-finanziario prenda l'impresa, gli obiettivi strategici che la descrivono, vengono organizzati, attraverso la mappa strategica, in un quadro che prende in considerazione il peso che altri obiettivi strategici di altre prospettive hanno nel loro raggiungimento. Riprendendo l'esempio precedente, se un'impresa deve decidere la riduzione dei costi nella ricerca di nuovi prodotti, deve poter valutare lo stato della ricerca e la sua traducibilità in un nuovo prodotto di mercato. Ma tale valutazione richiede la misurazione di risorse immateriali che richiedono un approccio valutativo diverso rispetto ad una valutazione esclusivamente in termini monetari. Ecco che nel delineare la strategia, la mappa strategica

---

<sup>17</sup> R. Kaplan e D. Norton, 2009. *Mappe strategiche: come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*. Torino, ISEDI, p. 51.

offre una visione d'insieme che permette di mostrare le modalità di attuazione di obiettivi di carattere economico finanziario, attraverso il raggiungimento di obiettivi legati ad altre prospettive.

Figura 2.1 La prospettiva economico finanziaria: come creare valore per gli azionisti<sup>18</sup>.



### 2.3. La prospettiva del cliente

La prospettiva del cliente si lega in modo diretto con gli obiettivi strategici di tipo economico-finanziario, e in particolare all'obiettivo di crescita. Non è possibile ottenere, infatti, maggiori opportunità di ricavo se non si interviene sulla clientela: cioè se non si dichiarano strategici quegli obiettivi che permettono di acquisire nuovi clienti o di fidelizzare i propri clienti. Tali obiettivi dovranno riguardare gli elementi del prodotto o servizio che lo rendono preferibile ad altri prodotti e che spesso ne determinano la «...proposta di valore offerta ai clienti prescelti come target, la quale a sua volta fornisce il contesto per la creazione di valore dei beni immateriali»<sup>19</sup>. Generalmente tali obiettivi potranno riguardare alcune caratteristiche del prodotto/servizio, il rapporto che si instaura con i clienti (in particolar modo per i servizi), e l'immagine con la quale l'impresa si presenta ai clienti nuovi e acquisiti. Tra le caratteristiche del prodotto potremmo trovare il rapporto tra qualità e prezzo, il tempo di distribuzione/erogazione, e la "funzione" che svolge il prodotto/servizio,

<sup>18</sup> R. Kaplan e D. Norton, 2009. *Mappe strategiche: come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*. Torino, ISEDI, FIG. 2.1-Lo schema della Balanced Scorecard, p.50.

<sup>19</sup> R. Kaplan e D. Norton, 2009. *Mappe strategiche: come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*. Torino, ISEDI, p. 43.



intesa come il grado di necessità, oggettiva o indotta<sup>20</sup>, del bisogno che soddisfa. In particolar modo nei servizi, risulta importante il tipo di rapporto stabilito con i propri clienti, il servizio infatti si caratterizza in gran parte di valore relazionale, risulta perciò necessario per le imprese che erogano servizi conferire molta importanza a questo aspetto, individuando i processi che ne determinano il raggiungimento di tale obiettivo. D'altra parte anche per le imprese che vendono prodotti, risulta fondamentale il rapporto con il clienti, dal quale è possibile ricavare informazioni preziose sui consumi e sulle aspettative: una buona politica di marketing di prodotto non può infatti prescindere da un'attenzione al rapporto di collaborazione con i clienti. In stretto collegamento con il rapporto tra impresa e cliente, troviamo di grande importanza l'immagine con la quale l'impresa e/ o il prodotto o servizio si presenta sul mercato e agli occhi del cliente. Può essere decisivo, in un mercato altamente concorrenziale, la conoscenza del marchio del prodotto, o nel caso dell'erogazione di servizi, la fiducia e l'affidabilità dello staff che lo eroga. La mappa strategica evidenzia immediatamente come tali obiettivi, se da una parte incidono su obiettivi economico finanziari e dall'altra dipendono da obiettivi legati alla prospettiva dei processi interni e alla prospettiva della crescita e dell'apprendimento.

#### 2.4. La prospettiva dei processi interni

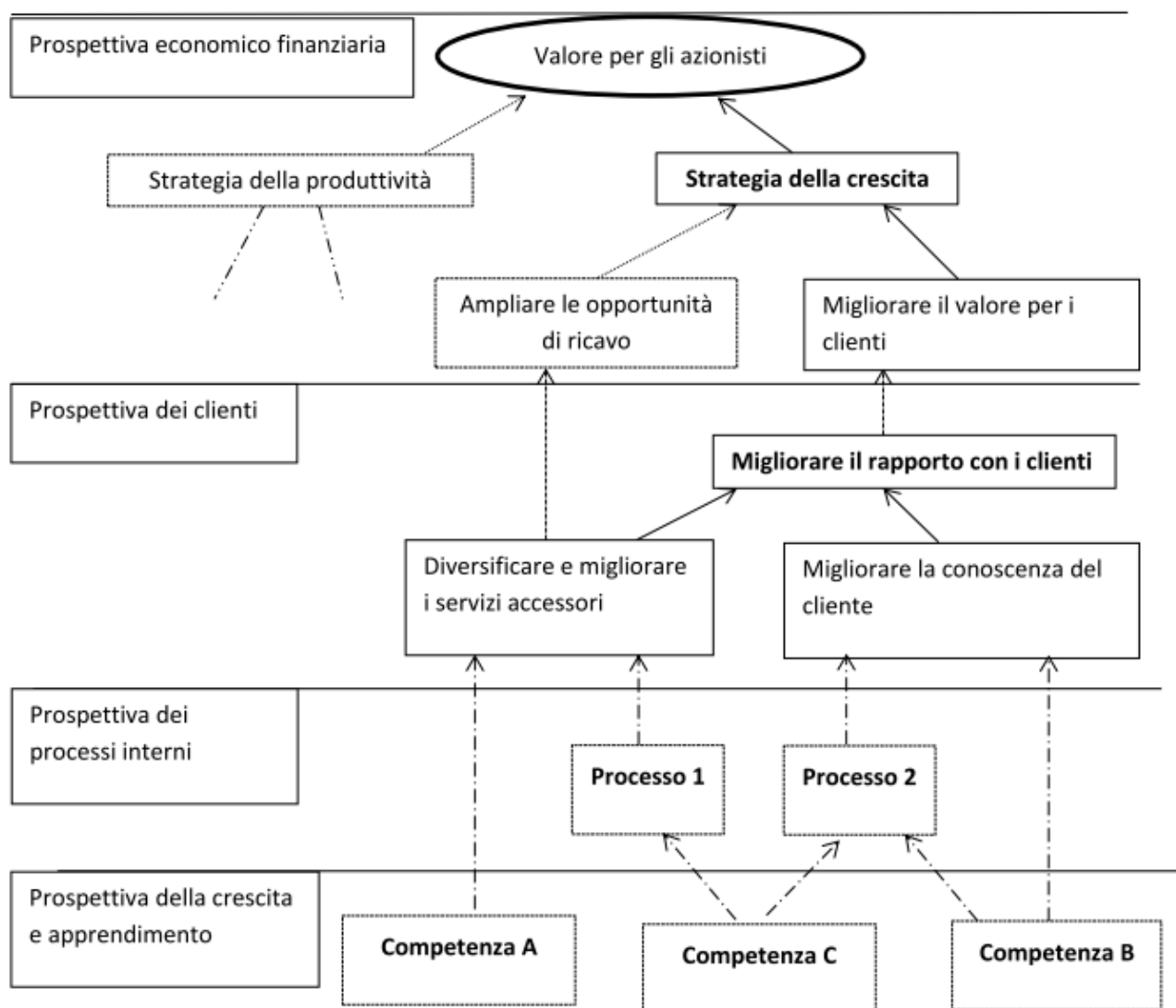
Individuare gli obiettivi strategici, secondo la prospettiva dei processi interni, significa adottare la logica che vede nel processo la chiave del cambiamento, e della realizzazione della strategia. Per quanto riguarda l'esempio affrontato, gli obiettivi strategici della prospettiva dei processi interni determinano tanto il raggiungimento di una maggiore produttività, in ambito economico finanziario, quanto il raggiungimento di obiettivi strategici sotto il profilo della proposta di valore offerta ai clienti. Possiamo inquadrare i diversi processi interni secondo quattro categorie funzionali ognuna delle quali si differenzia per il

---

<sup>20</sup> Con "grado di necessità" si vogliono qui includere due categorie di beni , per i quali il termine necessario potrebbe indurre a rendere confusa la loro determinazione: un bene necessario, un bene/servizio che a riduzioni marginali di reddito del consumatore non presenta sostanziali riduzioni del consumo; e beni che risultano necessari per fattori legati alla pubblicità, quindi alla moda, o a necessità professionali, beni/ servizi non di prima necessità (come pane, acqua, etc) ma che rientrano nel paniere dei beni irrinunciabili da parte del consumatore ( cellulare, servizio internet, benzina, etc)

quadro d'azione entro cui agisce<sup>21</sup>. Si possono infatti definire *processi operativi* tutti quei processi legati alla gestione caratteristica e ordinaria dell'impresa, come l'acquisizione delle materie prime dai fornitori, la conversione delle materie prime

Figura 2.2 La correlazione tra gli obiettivi strategici di un'impresa: creazione del valore<sup>22</sup>



in prodotti finiti, la distribuzione dei prodotti finiti alla clientela, la gestione del rischio. Vi sono poi i *processi di gestione della clientela*, che includono la selezione dei clienti target, la fidelizzazione, l'incremento del business con i clienti; anche se tale categoria funzionale si fonde con quella dei processi operativi nel caso di imprese di servizi; in cui processi legati alla

<sup>21</sup> Si fa riferimento alla suddivisione adottata nella figura 2.6: *I processi interni creano valore per i clienti e per gli azionisti*. In: R. Kaplan e D. Norton, 2009. *Mappe strategiche: come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*. Torino, ISEDI, p. 58.

<sup>22</sup> Figura elaborata sulla base di: R. Kaplan e D. Norton, 2009. *Mappe strategiche: come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*. Torino, ISEDI, FIG. 2.1-Lo schema della Balanced Scorecard, p.50.

selezione del target o alla fidelizzazione difficilmente si scindono dalla produzione e dalla distribuzione del servizio. Esistono ancora *processi di innovazione* che riguardano l'identificazione delle opportunità per nuovi prodotti o servizi, la gestione del portafoglio della ricerca e dello sviluppo, la progettazione e lo sviluppo dei nuovi prodotti o servizi, e infine l'introduzione sul mercato di nuovi prodotti o servizi. In funzione di un riconoscimento del proprio operare in un contesto sociale ed economico diventano strategici quei *processi di regolazione e sociali*, diventa perciò importante gestire il proprio operare in relazione ad alcuni aspetti fondamentali del contesto socio economico in cui l'impresa opera: l'ambiente, la sicurezza e la salute, la prassi di gestione dei rapporti di lavoro, e l'investimento della comunità hanno un impatto in termini di immagine per gli azionisti e per i clienti. Così sistematizzando i processi di approvvigionamento delle risorse, di produzione, di distribuzione/erogazione, cioè i processi operativi, l'impresa può ottenere un miglioramento della struttura dei costi, quindi una maggior produttività. Allo stesso modo alcuni processi di gestione della clientela, d'innovazione, di regolazione e sociali permettono un miglioramento della proposta di valore per il cliente: che si traduce in un miglior posizionamento del rapporto qualità/prezzo rispetto ad altri beni/servizi in competizione sul mercato; un miglioramento del rapporto con il cliente in termini di innovazione; e una migliore affidabilità del marchio. Questi sono alcuni dei legami tra obiettivi strategici nella mappa; tuttavia esistono dei legami diretti tra, ad esempio, processi di regolazione e sociali con il valore per gli azionisti: il miglioramento del rapporto con il contesto operativo dell'impresa, e quindi il miglioramento dell'immagine dell'azienda con la quale questa si presenta all'ambiente in cui opera, sia in termini di trasparenza che di risultati ottenuti, generando un valore aggiunto sui titoli azionari dell'impresa. Tuttavia bisogna ricordare che «... i benefici economico-finanziari derivanti dalle migliorie apportate ai processi inclusi nei quattro filoni della prospettiva aziendale interna si manifestano di solito su periodi di tempo diversi»<sup>23</sup>, sta all'impresa fare una scelta dei processi che meglio si allineano alla propria strategia, in relazione alla necessità di materializzare il valore per gli azionisti nel breve o nel lungo periodo.

---

<sup>23</sup> R. Kaplan e D. Norton, 2009. *Mappe strategiche: come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*. Torino, ISEDI, p. 61.

## 2.5. La prospettiva dell'apprendimento e della crescita

I processi interni fondamentali, indipendentemente dal bilanciamento adottato dall'impresa per allineare questi alle necessità strategiche, non potrebbero migliorare se non vengono descritte quali risorse immateriali dell'impresa devono essere impiegate e in quale modo queste devono essere impiegate per ottenere tale miglioramento. Generalmente queste vengono suddivise in tre macro gruppi: *capitale umano*, *capitale informativo*, e *capitale organizzativo*. Riguardo la gestione di tali risorse spesso non viene attribuito grande valore; l'executive delle imprese tende a confondere o a semplificare l'impatto di tali risorse sulla realizzazione degli obiettivi strategici. Come chiariscono i due autori di *Mappe strategiche*, R. Kaplan e D. Norton, la mappa strategica della BSC supera le dichiarazioni generiche, per concentrarsi sulle competenze e gli attributi specifici richiesti dai processi interni cruciali individuati dalla strategia, la cosiddetta «granularità»<sup>24</sup>. In conclusione se il valore finale per gli azionisti viene determinato da un miglioramento dei processi interni, e dalla proposta di valore, e se queste due dipendono direttamente o indirettamente dalle competenze dei membri dell'organizzazione, è chiaro che la gestione delle risorse immateriali non potrà essere trattata in modo generico. Sarà dunque necessario, per poter gestire tali risorse, descrivere le competenze e gli attributi specifici chiave, in modo da poterle misurare, per ogni profilo professionale e in relazione ai processi strategici fondamentali. E' utile ricordare che il modello della Mappa strategica rappresentato non è univoco, ma risulta necessario adattare alle necessità strategiche, obiettivi e prospettive; tuttavia possiamo dire che la mappa strategica, qualsiasi forma assuma, rappresenta uno strumento utile a rappresentare le dinamiche multi prospettive attraverso le quali viene generato il valore di un'organizzazione economica, uno strumento di traduzione della strategia, prerogativa alla costruzione della BSC.

---

<sup>24</sup> R. Kaplan e D. Norton, 2009. *Mappe strategiche: come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*. Torino, ISEDI, p. 64.

### 3. La mappa strategica nelle organizzazioni no-profit

Abbiamo visto come la mappa strategica riesca ad evidenziare i fattori strategici del successo a monte della prestazione economico-finanziaria, risultato materiale che rileva il successo per l'impresa. Fino ad ora, nel costruire e valutare l'utilità della mappa strategica, ho infatti preso in considerazione il modello più adatto ad un'impresa. Tuttavia esistono soggetti che operano nell'ambiente economico, strutturati secondo una configurazione aziendale, la cui prestazione di successo finale non viene rilevata in termini economico-finanziari, come valore per gli azionisti. Tali soggetti sono le aziende pubbliche e le organizzazioni no-profit, la cui attività è orientata al raggiungimento di finalità principalmente non economico-finanziarie, che vengono dichiarate nella mission, nel momento in cui queste particolari configurazioni aziendali si costituiscono. Gli obiettivi contenuti nella mission differenziano le varie organizzazioni no-profit, rendendo necessario un sistema di misurazione specifico per ognuna di esse. *«Il settore del no-profit sta attraversando un periodo di crescente sviluppo, sia per l'azione di forze propulsive interne, sia per la progressiva crescita di legittimazione nella società e nell'economia, sia infine come conseguenza dello spazio lasciato da un settore pubblico in volontario «arretramento». La conseguenza è che in questo settore sta maturando progressivamente la consapevolezza di doversi dotare di logiche e strumenti che lo rendano capace di affrontare le sfide che le nuove potenzialità di sviluppo propongono[...]*»<sup>25</sup>. La mappa strategica e la BSC diventano per le aziende del settore no-profit uno strumento fondamentale, in quanto costringono, chi le gestisce, a dare forma e visione alla mission, tracciando i legami tra questa e l'attività da svolgere, attraverso una serie di indicatori che ne misurano il livello di raggiungimento. A partire dal modello di mappa strategica per le imprese, descritto nel capitolo precedente, è possibile costruire un secondo modello confrontabile con le necessità di queste particolari aziende. La prima sostanziale differenza, rispetto al modello precedente, è la sostituzione del concetto di valore economico-finanziario con il *concetto di mission*: l'obiettivo cardine di tutta l'attività aziendale, non è più l'incremento del valore per gli azionisti, quindi la strategia non deve essere costruita attorno a tale obiettivo. La mission è l'obiettivo, o la serie di obiettivi per cui

---

<sup>25</sup> Cit: G. MARCON, 2004. *La gestione del museo in un'ottica strategica: l'approccio della balanced scorecard*. In: B. SIBILIO PARRI, a cura di, 2004. *Misurare e comunicare i risultati: L'accountability del museo*. Milano. Franco Angeli, pp. 22.

l'azienda no-profit si è costituita, e tale obiettivo è strettamente legato all'attività; per le imprese ci sono infatti molteplici modalità per incrementare il valore per gli azionisti, che possono portare a cambiamenti radicali delle proprie attività o dei mercati in cui queste operano. Ad esempio la Nokia iniziò la sua attività come segheria e solo cento anni dopo iniziò ad operare in un settore, potremmo dire "precursore" dell'attuale settore, ovvero le telecomunicazione; questo può avvenire perché l'obiettivo alla base dell'attività di queste aziende è realizzare profitti, indipendentemente dall'attività svolta. Nelle organizzazioni no-profit è invece la missione l'obiettivo alla base dell'organizzazione; se pure tale obiettivo può essere modificato, non può subire cambiamenti radicali, in quanto tale serie di obiettivi è stata motivazione principale della sua costituzione. La missione è un elemento fortemente distintivo tra le diverse organizzazioni no-profit, se una ONP (organizzazione no-profit) stravolge radicalmente la propria missione, è difficile affermare che si tratta della stessa ONP, mentre non si può dire lo stesso di un'impresa. Infine possiamo dire che, per quanto riguarda la realizzazione di una mappa strategica per l'ONP, nonostante non esista una prospettiva propriamente economico finanziaria, ciò non vuol dire che le ONP possano o debbano sottovalutare l'impatto economico finanziario della propria attività. Ma a questo impatto, riguardante l'impegno delle risorse input e l'ottenimento di output e quindi riguardante l'efficienza gestionale, è necessario associare la valutazione di un impatto, o «outcome» attinente all'efficacia sociale<sup>26</sup>. Entrambi queste valutazioni sono necessarie, tanto a coloro che promuovono la mission contribuendo finanziariamente, quanto a chi contribuisce all'attività dell'organizzazione attraverso prestazioni volontarie di lavoro. I quali necessitano di comprendere in che modo il loro contributo viene gestito in funzione della mission e in che misura questa viene raggiunta. Possiamo infine sottolineare che, in particolare per le ONP, è necessario prioritariamente valutare l'impatto sociale delle proprie attività in un ottica di perseguimento della missione.

### 3.1. Le prospettive della MS per le organizzazioni no-profit

Le organizzazioni no-profit, perseguono uno o più obiettivi che non riguardano la realizzazione di profitto per gli azionisti, né riguardano specificamente la produttività:

---

<sup>26</sup> G. MARCON, 2004. *La gestione del museo in un'ottica strategica: l'approccio della balanced scorecard*. In: B. SIBILIO PARRI, a cura di, 2004. *Misurare e comunicare i risultati: L'accountability del museo*. Milano. Franco Angeli, pp. 31.

tuttavia in modo analogo alle imprese private, è necessario, in maggior modo per queste organizzazioni aziendali, tenere in considerazione due soggetti fondamentali, con la quale l'organizzazione no-profit interagisce. I primi sono i fondatori, i finanziatori, coloro che attraverso un contributo di diversa natura costituiscono, contribuiscono e finanziano l'organizzazione; soggetti che si servono della struttura aziendale dell'ONP, perché intendono perseguire alcune finalità di tipo sociale, culturale, o di altra natura non strettamente economica, e che potremmo chiamare *fiduciari* o *fondatori*, a seconda dell'estemporaneità del loro rapporto con l'ONP: infatti mentre i fondatori costituiscono l'organizzazione no-profit, assumendo ad alcune fondamentali responsabilità giuridiche, i fiduciari possono contribuire in modo estemporaneo al perseguimento della missione dell'ONP finanziandone alcuni progetti o l'intera attività in accordo con la missione, non avendo particolari responsabilità giuridiche. I secondi sono destinatari finali della missione che possono essere più o meno definiti all'interno di questa: troviamo ONP che, nella loro missione, specificano quelli che saranno i destinatari finali del loro operare in termini di caratteristiche fisiche, anagrafiche o di tipo territoriale; altre che presentano obiettivi più generici o che comunque non esplicitano il target di riferimento della loro attività. Per queste ultime tuttavia, anche se non dichiarato, si può individuare un target di riferimento, spesso legato al territorio dove operano, o alla tipologia delle attività: organizzazioni no-profit, che sostengono la ricerca e la cura di particolari malattie, implicitamente definiscono il loro target di riferimento. E' nel rapporto tra questi due soggetti che l'ONP si inserisce, facendo da tramite tra coloro che finanziano una missione e coloro che ne beneficiano; la soddisfazione di questi due soggetti crea un'architettura strategica dei temi dell'efficienza e dell'efficacia, sia nell'ottica economico finanziaria sia della clientela<sup>27</sup>. Tale architettura strategica pone in relazione di causa effetto, i risultati in termini di soddisfazione degli *stakeholder*<sup>28</sup>, i processi aziendali e le risorse immateriali utilizzate (si veda Figura 3.1). La mappa strategica di una ONP, oltre ad avere una funzione interna, che permette di fatto di tradurre la missione in visione strategica, permette di ricercare nuovi fiduciari; in quanto evidenzia in che modo le finalità contenute nella mission possono essere convertite in risultati, ponendo i potenziali fiduciari nella condizione di poter valutare, in modo chiaro,

---

<sup>27</sup> R. Kaplan e D. Norton, 2009. *Mappe strategiche: come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*. Torino, ISEDI, p. 21.

<sup>28</sup> Il termine *stakeholder* viene qui usato in accezione generica per indicare tanto i fondatori/fiduciari quanto i destinatari finali.

quanto il loro contributo potrà, in modo efficace, incidere nel perseguire quegli obiettivi che lo accomunano all'attività dell'organizzazione. Uno strumento quindi che si caratterizza per la capacità di individuare i fattori che determinano una buona prestazione; ma che presenta anche la capacità di creare fiducia tra l'organizzazione e i propri finanziatori, sulla base di risultati non strettamente economico-finanziari. Le domande che ne permettono la costruzione sono simili a quelle individuate per costruire il modello di mappa strategica per le imprese.

Gli autori di *"Strategic Maps"*, R. Kaplan e D. Norton riassumono la struttura della mappa strategica per le organizzazioni no-profit attraverso alcune domande fondamentali. Per quanto riguarda la prospettiva del fiduciario, si rende per l'ONP necessario sapere in che modo considerare i propri finanziatori o contribuenti, cioè come renderli partecipi del loro contributo e soprattutto come regolare il rapporto di contribuzione/finanziamento in vista di un miglioramento della prestazione; un rapporto di contribuzione/ finanziamento continuo,

Figura 3.1 Il modello della mappa strategica per le organizzazioni no-profit<sup>29</sup>.



Infatti, permette di garantire con più ampio respiro progetti di lunga durata, spesso più efficaci in termini di impatto sociale, rispetto ad attività spot. Contemporaneamente, e

<sup>29</sup> Elaborato sulla base di: R. Kaplan e D. Norton, 2009. Mappe strategiche: come convertire i beni immateriali in risultati tangibili. Torino, ISEDI, FIG. 1.2-Mappe strategiche: il semplice modello di creazione del valore; p.20.



strettamente legato a questa domanda, è estremamente utile per una ONP chiedersi in che modo considerare i destinatari finali della propria missione, per riuscire a conseguire in modo coerente la visione; definire in che termini è possibile determinare una “buona prestazione” e quanto tale prestazione sia legata a particolari esigenze di coloro che direttamente o indirettamente vengono definiti come target. Un teatro che ha come missione quella di promuovere la cultura teatrale di prosa, in un determinato territorio, per valutare la propria prestazione deve prendere in considerazione non solo la copertura dei propri posti a sedere; ma valutare, sondando il pubblico e la società civile del territorio di riferimento, come si struttura socialmente e che tipo di andamenti tendenziali presenta la fruizione di spettacoli teatrali, e in che misura la sua attività incide su questi e in generale sulla cultura teatrale. A queste due prime considerazioni si lega, secondo i due autori, una terza considerazione; ovvero la questione legata ai processi operativi imprescindibili, attraverso i quali l’ONP agisce o può agire, che determinano la soddisfazione tanto dei finanziatori che dei clienti. Spesso tale considerazione rimanda al patrimonio di risorse immateriali sulle quali l’ONP può contare, e non è sempre detto che queste siano sufficienti. Risulta perciò necessario comprendere le modalità di apprendimento e di miglioramento da attuare, dal punto di vista organizzativo per conseguire la propria visione<sup>30</sup>.

#### **4. Il modello della BSC: questioni di implementazioni nelle ONP**

La Balanced score card è uno strumento sia di misurazione e controllo che di gestione strategica dell’impresa o dell’organizzazione economica in generale. In particolare propone di soddisfare alcune esigenze<sup>31</sup> riguardanti il tipo di approccio che lo strumento di valutazione integrata deve avere per essere implementato all’interno di organizzazioni economiche, che presentano una produzione di valore, determinata in misura maggiore da processi *interiorizzati* nelle competenze e nelle relazioni umane. In primo luogo tali organizzazioni, per comprendere la creazione del valore, richiedono di individuare le relazioni tra l’operatività dei diversi membri dell’organizzazione attraverso l’individuazione

---

<sup>30</sup> R. Kaplan e D. Norton, 2009. *Mappe strategiche: come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*. Torino, ISEDI, Figura 1.2.

<sup>31</sup> Bernardi, B., Marigonda, P., 2009. Lanciare la BSC nei musei: come le <<figurine>> migliorano la performance. In: RISPOLI, M., BRUNETTI, G., a cura di, 2009. *Economia e management delle aziende di produzione culturale*. Bologna: Il Mulino, p. 360-361.

dei processi che li tengono collegati, si sente la necessità di una mappatura della catena del valore, che avviene adottando una logica di processo. Allo stesso tempo risulta necessario dare maggior peso all'apprendimento come driver per la soddisfazione del cliente, per l'implementazione operativa dei servizi e la definizione delle opzioni strategiche. A queste due esigenze si aggiunge una diversa prospettiva nell'adozione degli strumenti di controllo che integri ad un processo di feed-back un processo feed-forward dello sviluppo strategico, mettendo in stretto e ricorsivo contatto strategia e operatività. In ultima tali organizzazioni richiedono che l'intervento di realizzazione della strategia attraverso la definizione di fattori critici di successo incida in particolar modo sul comportamento dei membri dell'organizzazione dove le competenze e le relazioni risiedono, rappresentando la principale risorsa del cambiamento. La soddisfazione di tale esigenze si realizza attraverso la costruzione di uno strumento che presenta, in sintesi, una particolare estensione della funzione di controllo e una più completa visione dell'implementazione strategica. Estende il controllo, e quindi la misurazione e la definizione di target sul quale impostarlo, a una serie di determinanti, fattori critici di successo, che nei normali strumenti di controllo non vengono considerati, in quanto non appartenenti ad una dimensione strettamente economico-finanziaria. Completa l'implementazione strategica in quanto riporta le relazioni causali tra obiettivi strategici e variabili operative, determina le azioni attraverso le quali la strategia trova materializzazione e valore. Ciò che particolarmente la differenzia da altri strumenti di controllo, o da una reportistica estesa a variabili non strettamente finanziarie, è proprio la sua fondamentale relazione con la mappa strategica. Nell'ambito della creazione del valore attraverso risorse immateriali, il processo continuo che descrive il valore e le modalità per crearlo, individua nella mappa strategica un passaggio obbligato per la costruzione della Balanced score card. Delineando la mappa strategica, come abbiamo detto, vengono evidenziate le relazioni causa-effetto tra missione, obiettivi strategici e variabili gestionali; inoltre viene prestata particolare attenzione al processo attraverso il quale la strategia si traduce in azioni di gestione operativa<sup>32</sup>. Ritroviamo nel modello Balanced score card le quattro prospettive descritte nella mappa strategica: la prospettiva economico finanziaria, dei clienti, dei processi interni e della crescita e apprendimento. Nel costruire la BSC, a partire dalla traccia causale della mappa strategica, vengono indagati i più rilevanti

---

<sup>32</sup> A. Bubbio *La terza via alla strategia in azione: le mappe strategiche*. Prefazione in: R. Kaplan e D. Norton, 2009. *Mappe strategiche: come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*. Torino, ISEDI, pag XII.

aspetti operativi associati agli obiettivi della mappa strategica, e per ognuno di essi ne viene data una misura, e un target, al quale poi vengono associate una serie di *iniziative strategiche*. Quest'ultime rappresentano un importante passaggio chiave e un ulteriore punto di discussione sull'efficacia di tale strumento. Gli Autori R. Kaplan e D. Norton sottolineano come la mancanza di iniziative strategiche associate agli obiettivi, e ai target descritti e misurati nella BSC, determina un sostanziale fallimento della realizzazione della strategia. Infatti alcuni obiettivi richiedono la piena comprensione di come poterli raggiungere, oltre che competenze sufficienti per poterli realizzare, diventa necessario, per il top management integrare, affiancandole, le modalità di raggiungimento dei target definiti. Gli Autori inoltre, mettono in guardia il top management da una rigidità nell'applicazione della BSC, suggerendo una revisione continua degli obiettivi, che rimane però un'operazione agita esclusivamente dall'alto. Tuttavia non è sempre detto che il top management si a conoscenza di tutte le opzioni operative possibili, e che quindi le iniziative proposte siano efficaci o le migliori. Spesso questa impostazione denuncia un assunto alla base nell'applicazione di tale strumento, per il quale il rapporto tra strategia e operatività viene rappresentato come lineare e unidirezionale. È interessante, tuttavia, poter prevedere, nell'applicazione della BSC che alcune conoscenze sviluppate da coloro che sono più a stretto contatto con l'operatività, possano interagire con la definizione degli obiettivi strategici; è possibile che, operando in questo senso, emergano alcune tendenze o risorse, che se non attivati processi di feed-forward rimarrebbero opportunità latenti. In particolar modo, per le organizzazioni che presentano una alta intensità di conoscenza nella produzione di valore, tale approccio applicativo soddisfa quell'esigenza di riconoscere la natura ricorsiva del rapporto tra operatività e strategia<sup>33</sup>.

#### 4.1. Applicare il modello alle organizzazioni no-profit

Le organizzazioni no-profit abbiamo detto che presentano la caratteristica di sviluppare la propria strategia a partire da una missione, che le caratterizza in modo specifico. In queste organizzazioni l'aspetto relazionale e le competenze professionali rappresentano un volano per il raggiungimento degli obiettivi costitutivi. Dunque se, nelle aziende ad alta intensità di

---

<sup>33</sup> Bernardi, B., Marigonda, P., 2009. Lanciare la BSC nei musei: come le <<figurine>> migliorano la performance. In: RISPOLI, M., BRUNETTI, G., a cura di, 2009. Economia e management delle aziende di produzione culturale. Bologna: Il Mulino, p. 360.

conoscenza, entro le quali inquadrano anche le organizzazioni no-profit, il principale asset per creare valore è il capitale umano; l'esigenza nei confronti della BSC diventa quella di trovare uno strumento che permetta di realizzare un cambiamento nei comportamenti dei membri dell'organizzazione. A questo proposito diventa fondamentale il modello di visualizzazione dei target e degli andamenti adottato. Ragionare su questo modello significa offrire ai membri dell'organizzazione una chiara e immediata comprensione del sistema di valutazione e controllo. Offrendo un modello semplice, senza particolari interventi sul sistema informativo, dal quale la BSC riceve gran parte delle informazioni è possibile ottenere un maggior successo nell'implementare tale strumento.

Inizialmente è necessario compiere una valutazione finalizzata alla comprensione del grado di sensibilità del sistema di controllo attualmente presente nell'organizzazione, per capire in che modo l'organizzazione misura il proprio operato, e come ogni membro dell'organizzazione reagisce a variabili organizzative già definite dal sistema di programmazione e controllo. Tale valutazione spesso denuncia un'insufficienza del sistema informativo contabile delle organizzazioni no-profit, che però non deve scoraggiare; in quanto esistono altri sistemi di valutazione integrata della performance che possono risultare più adatti ed incisivi della BSC. Tuttavia discuto, nella seconda parte dell'elaborato, su come paradossalmente l'applicazione della BSC ad un'organizzazione no-profit neonata, quindi priva di un sistema di rilevazione informativo contabile, associata alla definizione della mappa strategica, può ottenere migliori risultati.

Successivamente è necessario provvedere alla stesura di un sistema di valutazione del valore assunti dagli indicatori prescelti, come indicatori chiave di successo, secondo una scala che determini la sensibilità della misurazione e le soglie. Tradizionalmente gli indicatori della letteratura manageriale fanno riferimento principalmente alla dimensione economica, diventa perciò necessario valutare per ogni obiettivo di ogni dimensione strategica (clienti, processi interni, crescita e apprendimento) la più opportuna scala di misurazione. Accade, infatti, a volte che la misura del raggiungimento di particolari obiettivi, può avvenire in termini del tutto descrittivi; risulta perciò necessario assegnare a determinati giudizi un valore numerico, in modo da orientare immediatamente la valutazione della prestazione complessiva. Si tratta di un vero e proprio lavoro di ingegneria gestionale, in quanto per ogni obiettivo non è semplice trovare una misurazione adatta, anche perché una misurazione spinta dalla blanda necessità di trovare forma numerica ad un risultato perde di

significatività. E' proprio la significatività della scala prescelta per ogni obiettivo, che determina una buona costruzione del sistema di valutazione.

Ad aumentare la sensibilità del sistema di valutazione, e in particolar modo della prestazione ottenuta dal singolo indicatore sulla prestazione complessiva, può intervenire un sistema di bilanciamento, che introducendo un criterio valutativo, dei valori assunti, permette di indicizzare la valutazione della prestazione e di inquadrarla in una dimensione di controllo trimestrale. Possiamo osservare il modello di valutazione e visualizzazione della BSC proposto per il comparto museale, descritto nello studio condotto da B. Bernardi e P. Marigonda<sup>34</sup> che assegna ai risultati ottenuti trimestralmente dagli indicatori della BSC, di un'organizzazione che gestisce un Museo, un punteggio assegnato sulla base tanto del valore assunto dall'indicatore secondo un'opportuna scala, quanto della preminenza dell'indicatore sull'indice di prestazione totale. Una volta definito il modello di valutazione è possibile trovare la veste grafica più impattante sul comportamento dei singoli membri dell'organizzazione. Tale aspetto non è da sottovalutare, in base alla tipologia di resa grafica adottata per chiarire i risultati ottenuti è possibile cogliere tre opportunità. La prima, forse la più immediata, è quella di migliorare la comprensione dei fattori critici di successo da parte dei responsabili dei vari livelli per ottenere una maggior aderenza al cambiamento necessario, incidendo efficacemente sul loro operare in corso di gestione, e migliorando la cultura del controllo. La seconda è quella di permettere una maggior comprensione dei risultati ottenuti da parte di coloro che potenzialmente, o effettivamente, rappresentano i finanziatori dell'attività dell'organizzazione no-profit. Infatti un'efficace comunicazione del sistema di valutazione permette *ex-ante* di favorire l'incremento di nuovi finanziatori, ed *ex-post* di determinare un riscontro, il più trasparente possibile, con i finanziatori attuali. La terza opportunità è quella di permettere uno sviluppo della strategia attraverso una raccolta dati immediata e costruita sulla base della ricerca di eventuali tendenze latenti, indicative di possibili miglioramenti di gestione.

---

<sup>34</sup> Bernardi, B., Marigonda, P., 2009. Lanciare la BSC nei musei: come le <<figurine>> migliorano la performance. In: RISPOLI, M., BRUNETTI, G., a cura di, 2009. Economia e management delle aziende di produzione culturale. Bologna: Il Mulino, p.378.

## 5. Gli indicatori: tipologie e loro costruzione

Nel costruire il sistema di valutazione della BSC è necessario soffermarsi sulle modalità di individuazione e gestione della base misurativa: gli indicatori di prestazione. Gli indicatori di prestazione, nella BSC, valutano quantitativamente alcuni processi, definiti dalla mappa strategica, come fattori chiave di successo. Nel capitolo precedente abbiamo sottolineato la presenza di un'esigenza, nel valutare in modo completo e predittivo, il valore creato in azienda. Avevamo affermato che per poter comprendere come avviene la creazione di valore è necessario non solo adottare una logica di processo, ma anche comprendere in che modo i processi legano tra loro l'operatività dei membri dell'organizzazione. Adottare una logica di processo, e quindi definire le misure di processo, è importante in quanto questi sono una componente predittiva di risultati misurati secondo dimensioni differenti (rispetto a quella economico finanziari), attraverso i quali viene misurata la creazione del valore (incremento del valore per gli azionisti). Con *processo* intendiamo tanto l'insieme delle attività realizzate e verificate per produrre uno specifico output, che un insieme di attività appartenenti ad ambiti professionali differenti, ma legati tra loro da scambi di informazioni, che permettono di ottenere un output rilevante ai fini della creazione di valore. Un sistema di misure bilanciato, quale è la BSC, non può prescindere dall'includere misure di processo, in quanto queste rappresentano una componente importante che determina il modello attraverso il quale le attività di processo, e di conseguenza le prestazioni aziendali, possono essere comprese: questo vale tanto per le imprese, quanto, a maggior ragione per via della predominanza del valore immateriale dei risultati delle prestazioni aziendali strategiche, per le organizzazioni no-profit. Gli *indicatori* che costituiscono il sistema di misurazione ricoprono una duplice funzionalità. Da una parte *quantificano* restituendo un valore a partire da un altro valore, da un rapporto, da un giudizio oggettivo o soggettivo, aggregato, o disaggregato; dall'altra diventano il "medium" di una comunicazione tra i membri di un'organizzazione, riguardante i risultati conseguiti dalle attività dell'azienda, componente fondamentale della cultura organizzativa dell'azienda. L'utilità infatti della misura della prestazione attraverso gli indicatori non si estingue nella capacità descrittiva di un fenomeno, ma si consolida nella capacità di attivare comportamenti all'interno dell'organizzazione, in vista di una generazione di valore. Le misure scelte per descrivere il processo saranno quelle che più rappresentano il contributo, di un determinato processo,

alla creazione di valore; e allo stesso tempo quelle più *rilevanti* ai fini dell'orientamento dei comportamenti dei membri dell'organizzazione.

Dato l'importanza delle misure di processo è utile per poterle meglio valutare ed applicare nella descrizione dei risultati, distinguerle secondo un criterio, che se pur semplice, in quanto vede il processo come un percorso lineare, ci permette di ottenere un quadro logico entro cui catalogare i vari indicatori, che poi possono sempre essere ricombinati, per descrivere meglio la peculiare complessità di ogni processo. In un ottica di processo lineare

Figura 5.1 : Modello di valutazione associato alla BSC.<sup>35</sup>

Prospettiva	Indicatore	1° Trim.	2° Trim.	3° Trim.	4° Trim.	Tendenza	Modello di valutazione	Punti	Punteggio al 4° trimestre
Apprendim. Sviluppo	% dei dipendenti strutturati laureati	0,48	0,51	0,55	0,55	0,59	% punteggio	8	4,4
Apprendim. Sviluppo	% spesa formazione per il personale sul totale spese	0	0	0	0	0	se < 5% punti 2; da 5% a 10% punti 4; oltre il 10% punti 8	8	2
Apprendim. Sviluppo	n° ore prestate da volontari sul monte ore totale	0,11	0,15	0,14	0,12	0,14	se < 5% punti 1; da 5% a 10% punti 2; da 10% a 20% punti 3; oltre il 20% punti 4	4	4
Clienti	% incremento visitatori	-0,04	0,01	0,05	0,08	0,13	se < 2% punti 1; da 2% a 5% punti 2; da 5% a 10% punti 4; da 10% a 15% punti 6 oltre il 15% punti 8	10	8
Clienti	% insoddisfazione visitatori	0,01	0,09	0,05	0,01	0,03	se insoddisfazione elevata < 1% punti 10; da 2% a 3% punti 5; da 3% a 10% punti 3; oltre 10% punti 0	10	3
Economico finanziaria	risultato econ.%	0,02	0,02	0,03	0,05	0,06	se <= 0 punti 0; se < 5% punti 2; da 5% a 10% punti 5	5	0
Economico finanziaria	% incremento entrate su anno precedente	0,07	0,07	0,08	0,1	0,11	se <= 0 punti 0; se < 5% punti 3; da 5% a 10% punti 6; oltre 10% punti 10	10	10
Economico finanziaria	var % coasto medio per visitatore su period. preced.	0,05	0,04	0,03	0,01	0,09	se <= 0 punti 5; se < 5% punti 3; da 5% a 10% punti 1; oltre 10% punti 0	5	1
Istituzionale sociale	% nuovi soci club museo	-	0,04	-	0,06	0,06	se <= 0 punti 0; se < 5% punti 3; da 5% a 10% punti 6; oltre 10% punti 10	10	10
Istituzionale sociale	n° recensioni positive stampa	3	2	8	10	12,5	se 0 punti 0; da 1 a 5 punti 3; da 5 a 10 punti 6; oltre 10 punti 10	10	6
Processi	n° nuove acquisizioni	5	6	6	9	9,5	se 0 punti 0; da 1 a 5 punti 2; da 5 a 10 punti 3; oltre 10 punti 5	5	3
Processi	n° mostre organizzate	3	5	4	3	3,5	se 0 punti 0; da 1 a 5 punti 2; da 5 a 10 punti 3; oltre 10 punti 5	5	2
Processi	% ore di apertura annue rispetto anno 2002 (1600)	-	-	0,01	0,05	0,06	se <= 0 punti 0; da 1 a 5 punti 2; da 5 a 10 punti 3; oltre 10 punti 5	5	0
Processi	var. % tempo medio visita	-	0,05	0,02	0,04	0,05	se <= 0 punti 0; da 1 a 5 punti 2; da 5 a 10 punti 3; oltre 10 punti 6	5	0
								100	53,4

input-trasformazione-output, è possibile identificare tre diverse macro categorie di indicatori: misure di *risultato*, misure di *adeguatezza degli input*, e misure dell'attività di *trasformazione* da input ad output, infine misure di *impatto*<sup>36</sup>. A quest'ottica di

<sup>35</sup> Bernardi, B., Marigonda, P., 2009. Lanciare la BSC nei musei: come le <<figurine>> migliorano la performance. In: RISPOLI, M., BRUNETTI, G., a cura di, 2009. Economia e management delle aziende di produzione culturale. Bologna: Il Mulino, Figura 14.15 - Modello di Valutazione associato alla BSC, p.379.

<sup>36</sup> DOSSI A. , *I processi aziendali*, Egea, Milano 2001.

categorizzazione degli indicatori è possibile introdurre un'altra, molto utile nel momento di strutturazione del sistema di valutazione finalizzato al bilanciamento dei diversi indicatori, e del sistema di comunicazione dei risultati. *Vi sono infatti indicatori della BSC che offrono un valore segnaletico della performance passata (ad esempio volume di ricavi, grado di soddisfazione del destinatario finale, ecc.), e che perciò offrono un limitato valore predittivo, definiti come lag indicators. Dall'altra parte vi sono indicatori che si caratterizzano per avere un alto valore predittivo (ad esempio i tempi di risposta del personale, il grado di soddisfazione delle competenze chiave, ecc), questi sono i «performance drivers» per il fatto che conducono al raggiungimento dei lag indicators<sup>37</sup>.* In una prima fase infatti alcuni lag indicators possono evidenziare una carenza della prestazione, ma se vengono associati ad un incremento di lead indicators la valutazione può essere adeguatamente bilanciata.

#### 5.1. Le misure di risultato

Con risultato, non si intende solamente l'output del processo, ma l'intero processo dall'input, alla trasformazione all'output, in una visione semplificata. Considerando l'intero processo gli indicatori che misurano il risultato segneranno valori che permettono immediatamente di comprendere i livelli di *efficacia* ed *efficienza* ottenuti dal processo nella realizzazione dell'output. Le misure di risultato possono essere *indicatori di costo, indicatori di tempo, indicatori di qualità*.

Gli *indicatori di costo* spesso sono utilizzati per esprimere l'efficienza della gestione di un particolare processo: può risultare utile comprendere il costo totale del processo, ovvero le risorse economico-finanziarie assorbite nella sua gestione, e in tutte le attività che lo compongono, evidenziando il livello di adeguatezza delle risorse destinate a quel processo. Tuttavia, come tra l'altro è stato ricordato prima, tale indicatore può risultare poco interessante al fine di mostrare la relazione con la creazione del valore di un determinato processo, rispetto ai processi legati alle prospettive dei clienti o dell'apprendimento. Poco significativa infatti risulta l'efficienza di un processo che permette di soddisfare il cliente, se si trattano di processi ad alta densità di conoscenza, in cui le risorse impiegate sono immateriali e le competenze si misurano, più che in termini di efficienza, attraverso l'efficacia del servizio. Diverso è il caso di indicatori di produttività, i quali possono mettere

---

<sup>37</sup> G. MARCON, 2004. *La gestione del museo in un'ottica strategica: l'approccio della balanced scorecard*. In: B. SIBILIO PARRI, a cura di, 2004. *Misurare e comunicare i risultati: L'accountability del museo*. Milano. Franco Angeli, p.33.



in luce eventuali inefficienze nella gestione del personale dedicato ad un particolare processo, per quanto riguarda l'erogazione di un servizio.

Gli *indicatori di tempo*, che possono essere suddivisi in interni ed esterni, sono una tipologia di indicatori anch'essa strettamente legata alla visione del processo lineare; in questo senso vengono utilizzati in funzione della misurazione dell'efficienza in quanto risorsa input del processo, da minimizzare a parità di output. Tale indicatore può essere una componente utile per descrivere alcuni processi strategici; viene inteso, non tanto come una risorsa input ma come una scadenza, oppure come garanzia minima di servizio. Secondo tale impostazione, il tempo diventa una misura che rientra all'interno della misurazione dell'efficacia, più che dell'efficienza. In alternativa nei processi di apprendimento si possono stabilire dei parametri di tempo entro i quali alcune competenze acquisite, devono poter essere impiegate nei processi interni strategici, ma anche tale impostazione può essere riconducibile ad una scadenza temporale, più che ad una risorsa impiegata, intesa come costo<sup>38</sup> ( si pensi al costo orario di un dipendente, o al costo dell'energia erogata in un ora). Ciò che accumuna queste due prime tipologie, che abbiamo appena affrontato nella loro accezione meno interessante ai fini dell'utilizzo di indicatori per la gestione di beni immateriali, è che entrambe rappresentano indicatori che quantificano a partire da un altro valore, né quindi un rapporto né un giudizio, l'operazione di costruzione che li precede risulta essere una semplice trasposizione in una scala diversa.

Molto utili risultano essere, invece gli *indicatori di qualità*, in quanto strettamente relazionabili alla misurazione della soddisfazione del cliente, che come abbiamo visto rappresenta una prospettiva chiave, che fa da tramite tra risorse immateriali e realizzazione della missione. Tali indicatori possono essere descritti come misure del rapporto o della corrispondenza tra le soglie di prestazione definite e i risultati ottenuti. Potremmo dire che fungono da sintesi a tutta una serie di obiettivi riguardanti la prospettiva dei processi interni, oppure riferirsi a particolari benchmark, riconosciuti come fondamentali per ottenere un risultato competitivo in un certo ambiente.

---

<sup>38</sup> Si pensi al costo orario di un dipendente, o al costo dell'energia erogata in un ora.

## 5.2. Le misure intermedie.

Quando gli input sono beni immateriali, misurare la loro adeguatezza nei processi interni o misurare il livello di prestazione nella trasformazione da input ad output risulta difficile. Non esistono momenti di separazione, a volte tra input immateriale e risultati, non è chiaro il processo di trasformazione, tutt'al più si potrebbe individuare il numero di persone necessario a svolgere una determinata attività. Tuttavia misurare ad esempio un input di trasformazione qualitativamente, come potrebbe essere la competenza a ricoprire un ruolo, risulta un'operazione complessa ed esposta a produrre misure poco significative. La competenza, ad esempio, può essere misurata attraverso la certificazione formativa, è inoltre possibile misurare quante, e quali, competenze del singolo membro sono attinenti o allineate alle necessità strategiche alle quali il processo in cui è impiegato richiede. Ci si chiede quale significatività può avere un indicatore che traduce quantitativamente *ex-ante* la competenza, nel momento in cui tale misura attiene ad un oggetto, nella cui determinazione intervengono tutta una serie di fattori che possono influenzare l'efficacia del risultato ottenuto *ex-post*. Risulterebbe più significativo tradurre la competenza con indicatori di risultato, in grado tanto di definire il range di risultati per il quale la competenza risulta sufficiente, quanto di tracciare quel rapporto causale con il valore creato. Solo all'interno di una mappa cognitiva, qual è la mappa strategica e la BSC, quindi è possibile dare senso ad una simile tipologia di indicatori, ovvero mettendoli in relazione agli altri indicatori driver del successo, e quindi vedendo il processo di creazione del valore, non secondo una prospettiva lineare, ma complessa. In questo senso sono molto utili gli indicatori di impatto, che evidenziano l'impatto, di un determinato risultato ottenuto in un processo, sull'intera scala del valore. Notiamo anche qui che non tanto la tipologia dell'indicatore restituisce significatività, ma una sua connessione con la creazione del valore (o soddisfazione della missione). Una qualsiasi misurazione della competenza in un determinato settore di attività aziendale, attraverso indicatori di risultato, potrebbe essere fuorviante o comunque non determinante nella scelta del personale, o in genere nell'organizzazione del personale, se l'oggetto di misurazione non viene strettamente collegato alle attività strategiche. A volte può invece accadere che sia complessa la misura dell'output, ad esempio nei servizi che presentano un alto grado di relazione nella loro erogazione. E' utile sapere che una serie di indicatori di trasformazione permette, in questo caso, di individuare l'andamento della prestazione futura. Infine attraverso gli indicatori di sforzo, quando neppure il processo di

trasformazione risulta evidente, è possibile valutare la prestazione futura, in base al presupposto per cui esiste una correlazione positiva tra gli sforzi espressi e i risultati.

## SECONDA PARTE

Con la prima parte ho voluto definire il quadro di riferimento al quale ci si ispira nell'ipotesi di applicare la BSC, e in generale, i sistemi di misurazione integrata ad un'organizzazione no-profit. Abbiamo quindi definito nello specifico gli elementi che caratterizzano tale strumento e le fasi di costruzione. A questo punto è stato interessante proporre, ai fini della sperimentazione della capacità, e dell'alto valore che la BSC può mostrare se realmente implementata, il caso dell'implementazione in un'organizzazione no-profit di Padova: l'Associazione Panthakù.

### 6. Un caso applicativo: L'associazione Panthakù

#### 6.1. L'associazione Panthakù: la missione, il board.

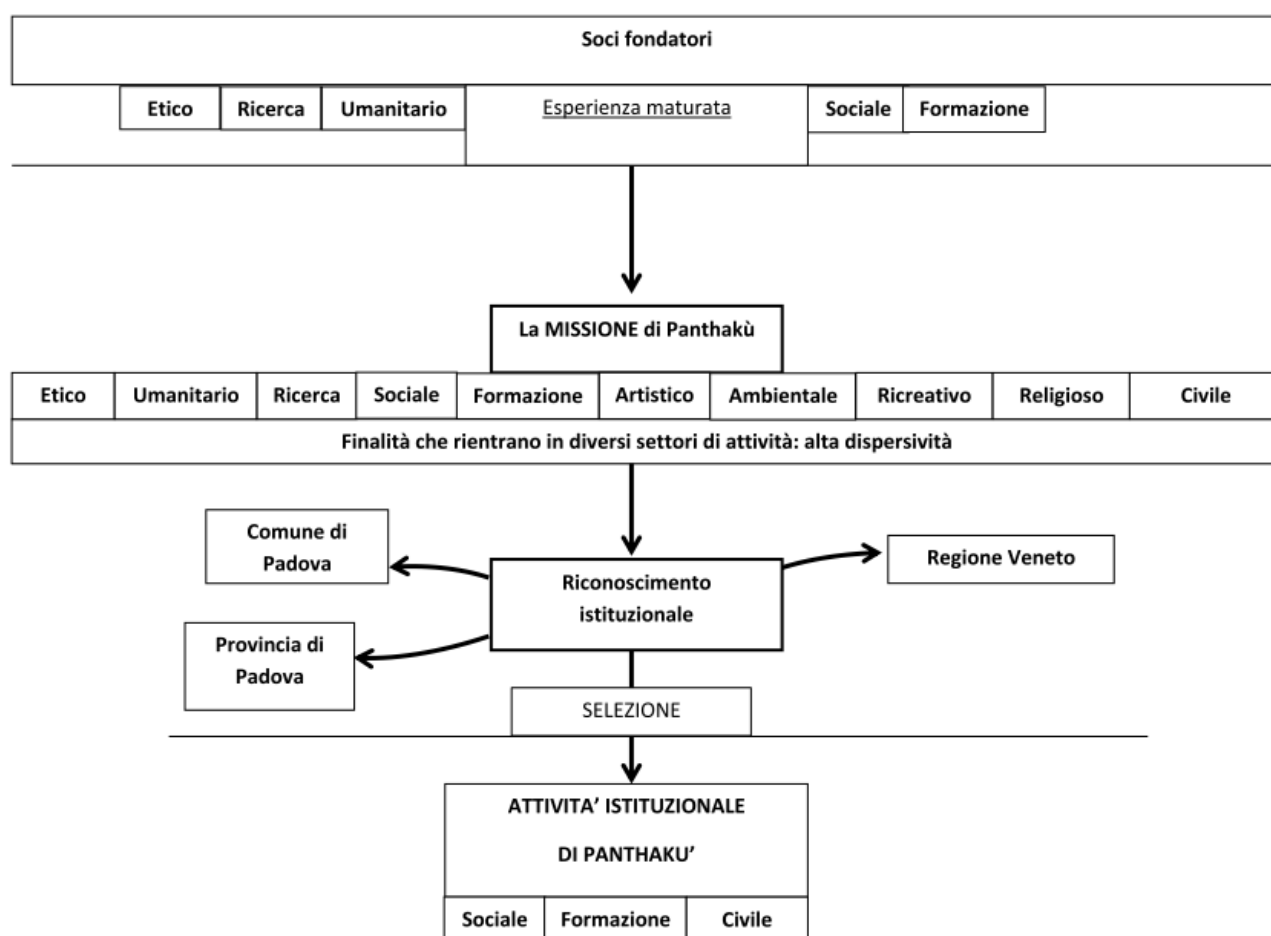
L'associazione no-profit Panthakù viene costituita a Padova, nel dicembre del 2010 per il raggiungimento di una variegata gamma di finalità. La provenienza culturale e professionale eterogenea dei propri membri fondatori dà il nome all'Associazione Panthakù, che significa per l'appunto "dappertutto". Il nome oltre a voler essere indicativo dell'estensione delle competenze professionali dei membri costitutivi, intende descrivere le finalità costitutive. Dappertutto infatti si espande l'attività dell'Associazione che non vuole escludere, ma includere e far interagire le attività dei diversi settori e le culture di provenienza dei propri membri. Riporto in appendice, a scopo dimostrativo della complessità della missione dell'Associazione, l'art. 2 dello Statuto dell'associazione, in cui vengono dichiarate le finalità istituzionali<sup>39</sup>. Pur dichiarando nel punto 1) che la sua attività istituzionale consiste

---

<sup>39</sup> Reso disponibile dall'Associazione Panthakù e pubblicate sul sito [www.panthaku.com](http://www.panthaku.com)

nell'assistenza sociale, formazione, e tutela dei diritti civili, gli ulteriori punti denotano una diversificazione dei settori d'azione: viene dichiarato l'intento di operare oltre che in ambito sociale, nell'accezione più generica, nel settore culturale, sportivo e ricreativo, nel campo della salvaguardia ambientale e artistica, nel campo della ricerca, della formazione, della promozione del dialogo interreligioso ed interculturale, della discussione etica in ambito medico e più in generale in quello professionale, nel campo della cooperazione internazionale e dei diritti umani e civili.

Figura 6.1 La missione dell'Associazione Panthakù



Nel settore del no-profit, soprattutto per una neonata ONP è necessario il riconoscimento istituzionale, che può provenire dallo Stato, dalla Regione Veneto o da comuni e provincie a seconda del territorio in cui un proprio progetto viene realizzato. Ma il riconoscimento implica la definizione di un settore di attività preciso, e non pochi sono stati i problemi di riconoscimento che Panthakù ha affrontato. Sembra strano che la missione di questa

associazione sia così “dispersiva”, proprio in un settore in cui è la missione che diversifica una ONP da un’altra, diventando il fulcro della pianificazione strategica. La motivazione, alla base della scelta di mantenere finalità vaste, sta nel rendere l’associazione uno strumento di gestione di progetti di vario genere, e appartenenti a settori completamente diversi. Per questo motivo, è stato preferito costituire un’associazione *ad ampio raggio d’attività*. Tale impostazione presenta degli svantaggi, spesso infatti nel momento in cui viene ricercato un sostegno finanziario per le attività realizzate, attraverso la partecipazione di bandi pubblici, può accadere che una bassa focalizzazione dell’attività istituzionale dell’associazione, nel settore d’attività finanziato, attribuisca al progetto un basso punteggio in sede di valutazione. D’altra parte, in modo speculare, l’associazione ha la possibilità di accedere ad un numero maggiore di bandi di finanziamento, non essendo legata ad un bando specifico, come spesso accade a molte associazioni di un particolare settore del no-profit, denso di proposte progettuali e dove i finanziamenti risultano esigui. Ciò che comunque sembra necessario a Panthakù è da una parte la riduzione del campo di azione dell’Associazione, nel breve periodo, e dall’altra lo sviluppo di un organo gestionale e progettuale quanto più elastico. La struttura gestionale deve perciò essere ricettiva agile e reattiva oltre che in grado di gestire progetti tra loro molto diversi. Questo si scontra con un *board* che, pur rappresentato dagli stessi *constituens*, risulta agire in modo lento e saltuario: difficilmente riesce a prendere decisioni nel breve periodo, e ciò rappresenta un freno alla dinamicità progettuale necessaria all’Associazione. Il *board* è il consiglio direttivo dell’Associazione, che grosso modo corrisponde, nel numero, all’Assemblea dei soci, e si compone di cinque membri. Mediamente il Consiglio direttivo si riunisce ogni tre mesi, in prossimità di importanti decisioni (come la realizzazione di progetti a livello europeo, o questioni legate alla natura giuridica dell’associazione). Data la difficoltà che ciò implica è stato necessario individuare una figura all’interno dell’Associazione, una sorta di coordinatore gestionale, con il compito di tradurre la missione in obiettivi di breve periodo e di organizzare, in accordo con il presidente dell’assemblea dei soci e dell’Associazione stessa, la programmazione delle attività. Si è voluto così costituire un volano per l’Associazione, che si concretizza nello stretto rapporto che questa figura ha con il presidente dell’Associazione e con i diversi *owners progettuali*<sup>40</sup>, siano essi interni all’associazione o esterni. Si tratta quindi di un *board*

---

<sup>40</sup> In una programmazione disarticolata in progetti di vario genere, inizialmente scollegati tra loro, è utile parlare della relazione tra coordinatore gestionale e diversi conduttori di progetto, in quanto la figura del

con una cultura gestionale assai lontana da quella concepibile in una grande impresa. Diversi sono i fattori che determinano tale situazione: tra i quali le dimensioni e la poca esperienza di attività dell'Associazione; l'appartenenza ad un settore, quello del no-profit in Italia, che presenta un sistema di gestione, in genere poco sviluppato in senso aziendale, che ha quindi poca dimestichezza con i sistemi di misurazione, e in generale con la gestione strategica.

## 6.2. Le attività dell'Associazione

Nata sul finire del 2010, Panthakù in due anni di attività ha realizzato una serie di progetti, che rispondono parzialmente alle tre aree di attività indicate come attività istituzionale.<sup>41</sup> Non sembra infatti, vincolante per il consiglio direttivo dell'Associazione, se non ai fini del riconoscimento istituzionale, l'attinenza ai tre campi indicati. Probabilmente perché la caratteristica tipica della gestione progettuale dell'Associazione è proprio la gestione di progetti che richiedono l'esperienza in diversi campi. In queste tipologie di progetto, i cui contenuti non sono comuni, o appartenenti a specifici ambiti d'azione o di ricerca, l'Associazione presenta, in effetti, un vantaggio competitivo: i membri fondatori, da tempo interagiscono tra loro apportando i propri contributi, elaborati in più ambiti professionali e riescono ad offrire *contenuti di alto valore*. Attualmente esistono tre tipologie di attività, diversificate dalla continuità che caratterizza il loro svolgimento: progetti a carattere sporadico, progetti a scadenza annuale e progetti di lungo corso.

Con progetti a carattere *sporadico*, non si intendono attività completamente slegate tra loro e a se stanti. Non esiste una continuità diretta tra questo genere di eventi, tuttavia è possibile evidenziare lo stesso contenuto di fondo. Ad esempio sono state realizzate dall'Associazione alcune giornate educative, di alta formazione e convegni, che se pur realizzati senza prevedere tra loro una diretta correlazione (perché affrontano tematiche completamente diverse, si veda in appendice la relazione delle attività del 2011: vengono realizzate attività riguardanti tanto l'integrazione tra comunità autoctone e non, che il fine vita in ambito terapeutico), presentano un unico comune approccio al tema svolto che è quello legato alla relazione umana, all'inter-cultura, all'inter-religiosità, ad una visione, pedagogica e scientifica, che guarda alle possibilità di cambiamento a più direzioni, in

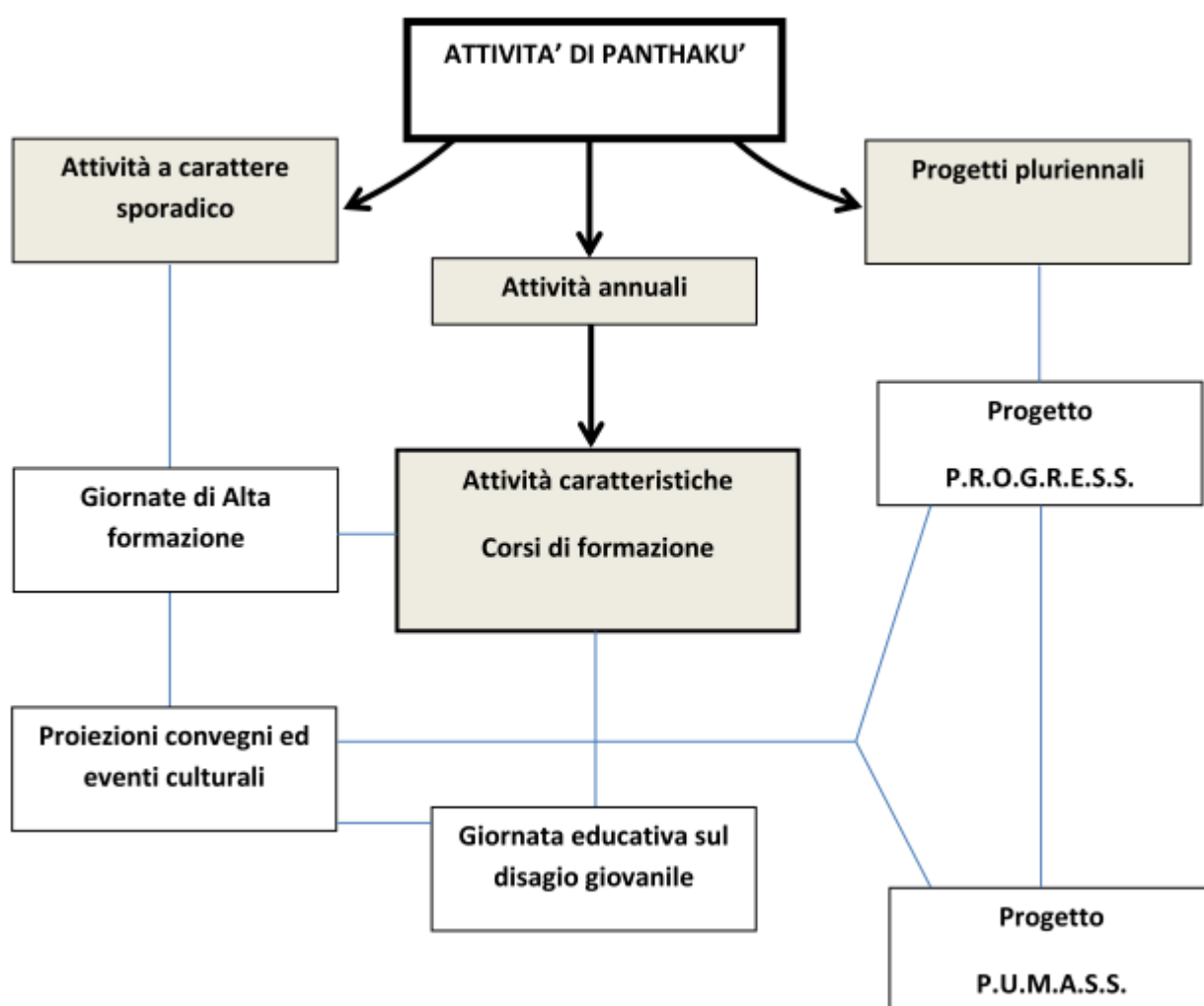
---

responsabile di progetto se pur spesso attribuibile al coordinatore, la paternità progettuale è via via diversa a seconda del progetto.

<sup>41</sup> L'attività istituzionale dell'associazione è l'assistenza sociale, la formazione e la tutela dei diritti civili.

contrasto con un'imposizione di visioni particolari. Esistono poi progetti con scadenza *annuale* questi sono principalmente i corsi, e le giornate di formazione. Ogni anno, nel periodo di marzo, l'Associazione realizza una giornata con i giovani adolescenti del padovano per affrontare alcune tematiche legate al disagio giovanile; sempre nello stesso periodo l'Associazione propone il corso trimestrale con scadenza settimanale, dal titolo "L'arte di assistere a domicilio l'anziano" un corso di formazione gratuito rivolto ad assistenti familiari, volontari e familiari di pazienti anziani non autosufficienti, arrivato ormai alla sesta edizione.

Figura 6.2 – Le attività di Panthakù



Panthakù ha realizzato in collaborazione con altre associazioni due progetti pluriennali: il progetto P.R.O.G.R.E.S.S. (Progetto di Ricerca e Orientamento di Giovani alla Responsabilità Etica e allo Sviluppo Sociale) e il progetto P.U.M.A.S.S. (Progetto di Umanizzazione della Medicina e dell'Assistenza Socio-Sanitari). Questi due progetti hanno richiesto la collaborazione di più soggetti associati che spesso collaborano con Panthakù e che

rappresentano dei partner con in comune gli stessi valori e approcci alle tematiche affrontate.

### 6.3. I principali partner dell'Associazione

Alcune delle attività realizzate da Panthakù hanno richiesto la collaborazione di altri soggetti pubblici e privati che rappresentano validi partner di progettazione dal punto di vista tecnico, mediatico e soprattutto contenutistico. A volte la stessa Associazione si è proposta come partner tecnico-organizzativo per le attività di altri soggetti, questo a sottolineare la facilità tra questi soggetti e l'Associazione di condividere molte finalità progettuali. Tra i partner istituzionali che hanno maggiormente contribuito al sostegno delle attività di Panthakù c'è l'Università degli Studi di Padova e il Comune di Padova (l'Assessorato alle politiche sociali), ma hanno contribuito in varia misura sia la Provincia di Padova che la Regione Veneto. In particolare l'Università degli Studi di Padova ha attivato il GRIPSI (Gruppo di ricerca in Pedagogia sociale e interculturale – Dipartimento di Scienze dell'Educazione – Università degli Studi di Padova) un gruppo di ricerca il cui coordinatore è membro *constituens* di Panthakù, e con il quale l'Associazione collabora, proponendo alcune attività di alto valore scientifico che coinvolgono il GRIPSI, e integrando i risultati della ricerca svolta da questo gruppo di ricerca. Sul piano dei contenuti è altresì importante il rapporto con il Dipartimento Interaziendale (Azienda Ospedaliera di Padova – Ulss 16 di Padova) dell'Anziano, un dipartimento la cui collaborazione ha portato alla realizzazione dei corsi di formazione e alle giornate di alta formazione. Altre importanti collaborazioni sono state realizzate con il settore del no-profit, e dell'associazionismo in generale, come le associazioni di volontariato. E' proprio attraverso queste collaborazioni che sono potuti nascere i progetti pluriennali PUMASS e PROGRESS. Per particolari tematiche sono state coinvolte alcune Fondazioni, la cui ricerca scientifica ha dato importanti contributi allo svolgimento delle tematiche legate al fine vita, e all'assistenza di pazienti con particolari patologie, importante infatti è stato il contributo con la Fondazione Zancan e la Fondazione Lanza. Vi sono infine particolari partner che hanno contribuito in vario modo alla realizzazione delle attività, tra questi è importante ricordare il Movimento dei Focolari, che rappresenta quell'organo dal quale si è sviluppato il substrato culturale entro il quale, i



membri *constituens* dell'Associazione Panthakù, hanno elaborato il particolare approccio ai temi dell'assistenza sociale, della formazione e della tutela dei diritti civili.

#### 6.4. Le esigenze dell'Associazione

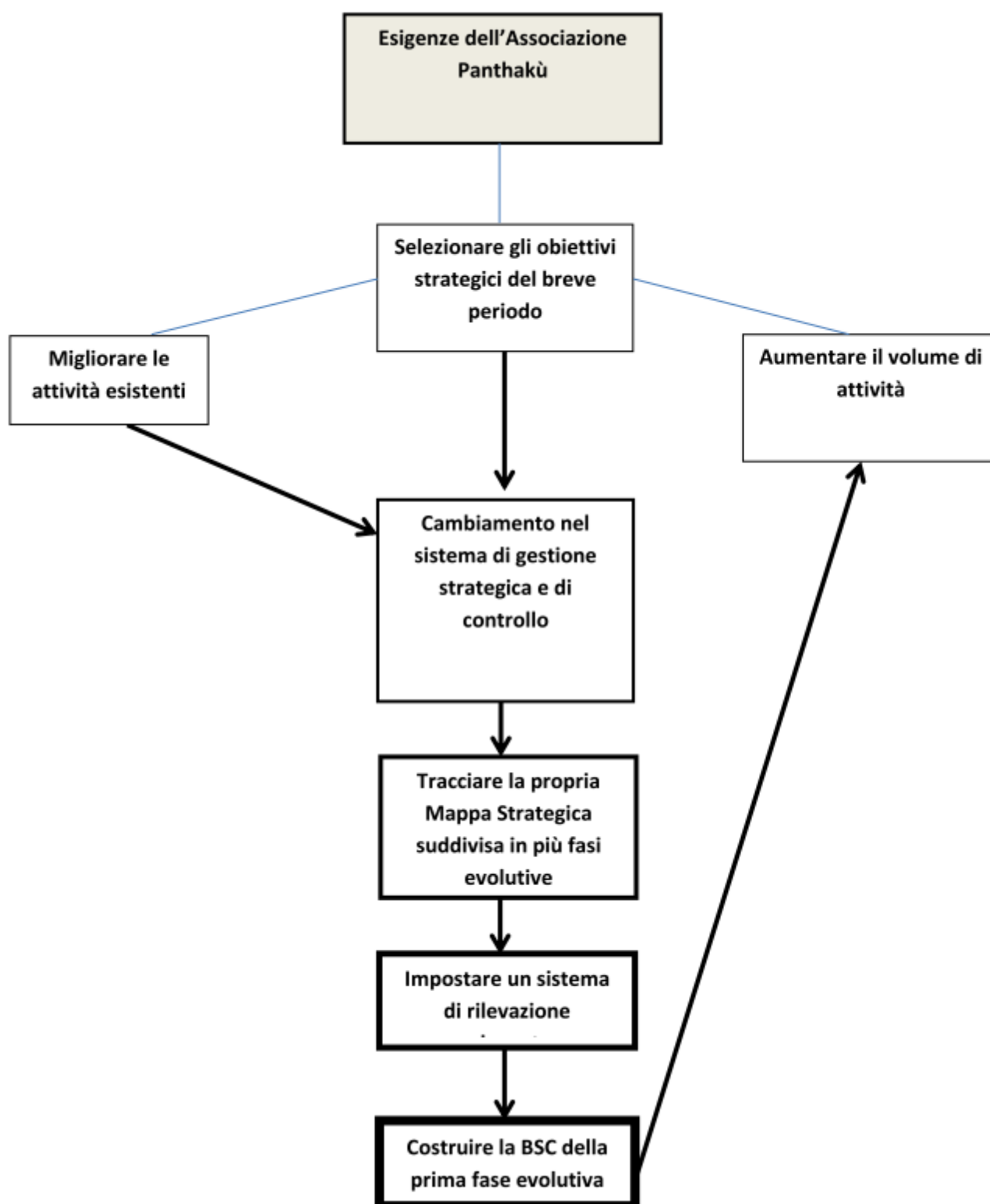
Affermare che caratteristica peculiare dell'organizzazione è la diversificazione degli obiettivi nei più diversi campi d'azione, non significa che non sia urgente, per il sistema gestionale, la necessità di evidenziare il nucleo degli obiettivi strategici. Inoltre risulta fondamentale elaborare un sistema di controllo, tale da rendere agevole il riposizionamento degli obiettivi, per mantenere alta la flessibilità del volano gestionale dell'Associazione. Attualmente il rapporto tra volume di attività e il personale impiegato è appena sufficiente alla realizzazione delle stesse. Ma l'Associazione, per soddisfare gli obiettivi che si è preposta, deve assolutamente crescere, deve poter migliorare e aumentare il livello qualitativo e il volume delle proprie attività. Per farlo ha bisogno di finanziamenti e di collaborazioni esterne con altre ONP, e istituzioni pubbliche a vari livelli di amministrazione territoriale. E' improbabile che ciò possa avvenire senza un adeguata tracciatura del percorso, attraverso il quale si intendono raggiungere gli obiettivi contenuti nella missione (anche se pur non propriamente quella definita nello statuto), e senza un sistema di controllo fondato sulla misurazione quali-quantitativa e multi-dimensionale. L'utilizzo di strumenti di implementazione strategica risulta essere di fondamentale importanza per Panthakù, innanzitutto come stimolo per ridimensionare la missione a pochi punti strategici operativi; e solo successivamente, ridefinita una nuova missione, per chiarire la relazione fondamentale tra risorse immateriali, processi interni, raggiungimento e finanziamento degli obiettivi strategici. Il responsabile gestionale, a cui è stata affidata la gestione dell'Associazione dovrà, oltre che possedere alcune competenze di gestione strategica e misurazione, dovrà aver ben chiaro in mente che il processo di adozione di strumenti come la Mappa Strategica e la Balanced Score card, richiede più fasi di implementazione e un adeguato sistema di rilevazione, e infine dovrà comprendere come l'adozione di tali strumenti dovrà essere supportata da un cambiamento di prospettiva da parte dei membri dell'Associazione. Quest'ultimo punto è il problema meno invalicabile, in quanto l'Associazione appena nata non possiede delle routine organizzative già assestate, per il quale risulta difficile un cambiamento interno, inoltre il personale stabile è praticamente nullo. Paradossalmente, pensare di implementare alcuni strumenti di gestione della strategia e di controllo in un'organizzazione neonata, può sembrare più semplice che intervenire su un sistema di

gestione già consolidato e diffuso nei comportamenti dei propri membri. In questo senso anche una suddivisione in più fasi del processo di adozione dello strumento, risulta un passo valicabile facilmente. Dedicare tempo all'adozione di un determinato approccio, piuttosto che consolidarlo nel tempo attraverso l'esperienza, può essere infatti visto come un arricchimento di competenze che potrebbero fare la differenza nella gestione dei progetti futuri. Più complicato risulta, invece, ipotizzare un sistema di rilevazione adatto a supportare la BSC: Panthakù infatti secondo una prospettiva economico-finanziaria presenta annualmente il proprio bilancio, e solo da quest'anno (2012) tale documento risulta specificare gli apporti e gli assorbimenti specifici di ogni progetto. Ad accrescere il deficit di rilevazione è la prassi per la quale, nella realizzazione del progetto, non sono mai stati considerati, né sistematizzati, i processi di rilevazione dei giudizi dei destinatari finali dei progetti, e neppure la rilevazione di altre fondamentali determinanti di valutazione strategica. Probabilmente questo deficit è determinato dal fatto che non essendoci sufficiente personale a disposizione delle attività, ed essendo queste portate avanti principalmente dai membri statuari, la rilevazione ha assunto un'importanza minore.

Per una più facile comprensione della necessità di infondere una cultura della rilevazione, è possibile sottolineare come la rilevazione, possa essere una componente immediatamente molto importante più che sotto il profilo dei processi interni, in relazione dei risultati conseguiti dai progetti realizzati, in funzione dell'accesso finanziamento pubblico, attraverso la partecipazione di bandi, o privato, mediante attività di fund raising. Adottando tale prospettiva è possibile compiere un primo cambiamento: stabilire a quali importanti obiettivi l'Associazione, progetto per progetto, non può sottrarsi; o comunque stabilire quali sono gli obiettivi progettuali per i quali il proprio progetto può risultare in linea con le politiche di attività e di finanziamento di tali istituzioni; e sulla base di questi impostare i processi di rilevazione. Solo successivamente è possibile individuare le tre prospettive che arricchiscono la mappa strategica e la Balanced score card, e che recuperano, all'inverso tutte le relazioni causali tra valore, in termini di finanziamento, e risorse immateriali. E' come se ripercorressimo la storia del management nei sistemi di misurazione e di implementazione strategica: si partirà dalla rilevazione squisitamente in termini finanziario-monetari, per arrivare alla valutazione della crescita e dell'apprendimento in atto. Il presupposto infatti che viene adottato, prima di procedere nell'implementazione, è che per poter raggiungere gli obiettivi contenuti, o rideterminati a partire dalla missione in modo

continuativo, è necessaria la sostenibilità economico-finanziaria; una gestione che non consideri quest'aspetto, con tutta probabilità, non assicura continuità all'associazione.

Figura 6.3 – Le esigenze dell'Associazione Panthakù



Altro presupposto è che, per ottenere finanziamenti da parte di soggetti terzi (istituzionali e non), Panthakù deve poter essere garantire il raggiungimento di alcuni obiettivi condivisi nella missione, e la presenza di un'informativa che renda il conseguimento di tali obiettivi quanto più trasparente e realistico. Possiamo inquadrare le esigenze di implementazione strategica e di controllo in tre livelli consecutivi. Inizialmente vi sarà la necessità di ridefinire gli obiettivi di medio lungo periodo rispetto la missione: tale operazione è già stata svolta portando ad una ridefinizione degli obiettivi. E' stato stabilito che l'Associazione in un primo momento cercherà di migliorare lo svolgimento della attuali progetti annuali e pluriennali: la missione riguarda quindi la gestione e il miglioramento delle attuali attività. Con miglioramento si intende una prima implementazione del sistema di gestione strategica e di rilevamento e misurazione degli obiettivi strategici. Chiaramente inizialmente le prospettive maggiormente incisive e rilevabili saranno legate alle prospettive economico-finanziarie e dei processi interni. Tra gli obiettivi vi saranno quelli legati alla raccolta delle informazioni rilevanti per l'introduzione, nella fase successiva, di ulteriori obiettivi e il reclutamento di ulteriore personale in modo da distribuire il carico di lavoro e poter crescere. Contemporaneamente al crescere del numero del personale e al patrimonio informativo di gestione è possibile avviare una seconda fase. La seconda fase ipotizzata riguarderà la sistematizzazione degli obiettivi, nel tentativo di determinare il miglioramento secondo ulteriori prospettive rilevabili, verranno mantenuti alcuni obiettivi sotto il profilo dei destinatari finali e dei finanziatori ai quali si aggiungeranno obiettivi di miglioramento. Tale fase intermedia permette di tracciare la direzione entro la quale l'organizzazione si sta muovendo, sia in termini di gestione strategica che di rilevamento. Non verranno perciò modificati quegli obiettivi definiti nella prima fase ma si cercherà di comprenderli, di sistematizzarli. Sistematizzare i processi interni significa impostare dei meccanismi automatici che considerando in modo completo l'insieme dei processi finalizzati ad un obiettivo, permettono di raggiungerlo. Una terza fase, si prevede venga avviata in un momento in cui si raggiungerà un buon livello di prestazione delle attività caratteristiche, in cui il personale volontario, e non, impiegato sarà più che sufficiente a tali attività e il sistema di gestione strategica della missione e di controllo (compreso il rilevamento e la misurazione) saranno pratiche consolidate ed interiorizzate dal personale, a tal punto da permettere ad ogni volontario di modificare e migliorare velocemente l'utilizzo e la lettura della BSC e della Mappa strategica. In questa fase, nella mappa strategica, non compariranno

più gli obiettivi legati solo al mantenimento della prestazione ottimale per le attività caratteristiche, ma verranno generalizzati tutti obiettivi, per consentire lo sviluppo di nuove linee progettuali che da una parte accresceranno il valore generato dall'Associazione, e dall'altra di assottigliare le differenze tra missione mediata e missione. In una fase evoluta rispetto a quest'ultima, che potremmo anche definire, ipoteticamente, come quarta fase evolutiva, è possibile che l'Associazione riesca a misurarsi direttamente con la sua naturale missione, attribuendo possibilmente ad ogni finalità descritta nell'articolo 2) un indicatore sintesi soddisfazione. Tuttavia attualmente non è un obiettivo di medio-lungo termine.

Sembra difficile pensare che questo percorso, descritto dalle tre fasi, possa realizzarsi in modo lineare. Tuttavia credo sia interessante vedere come ciò possa avvenire concretamente senza perdere il senso del pratico e dell'utilità. Mi accingo nel capitolo successivo a mostrare come, sulla base delle esigenze esposte che caratterizzano l'Associazione, è possibile, seguendo il percorso appena descritto, contemporaneamente costruire su misura utili strumenti di gestione della strategia quali sono la mappa strategica e la relativa BSC. Verranno perciò illustrati tre stadi evolutivi della strategia descrivibili attraverso la Mappa strategica definendo un percorso su scala temporale. E infine verrà proposta la costruzione della BSC sulla base della mappa strategica della prima fase evolutiva, la più significativa in quanto più vicina alle attuali necessità dell'Associazione: la cui implementazione può facilmente evidenziare punti di forza, di debolezza, limiti e opportunità permettendo una valutazione dell'implementazione oggetto di studio.

## **7. La mappa strategica di Panthakù**

Dopo aver esposto le principali esigenze dell'Associazione Panthakù, è utile individuare le misure significative per l'organizzazione no-profit e, in primo luogo, gli obiettivi fondamentali che, rispondendo alla missione e ad alcune domande, rendono chiaro il quadro strategico d'azione. Indicativamente la costruzione prende spunto dallo schema precedentemente definito, in cui al centro in alto abbiamo la missione, con i suoi obiettivi principali, generalmente definiti in modo generico e non immediatamente riconducibili. Collegata alla missione, troviamo allo stesso livello la prospettiva del cliente e quella dei fondatori/finanziatori. Per quanto riguarda questo livello, per migliorare l'adattabilità di questo

schema all'attività specifica di Panthakù, apporterò allo schema una modifica. Si tratta della suddivisione tra clienti, finanziatori, e fondatori. Questi ultimi vengono frapposti tra la mission e le altre prospettive a determinare una *indiretta relazione* tra l'attività dell'Associazione e la missione. La motivazione alla base di questa modifica sta innanzitutto nel fatto che Panthakù non prevede particolari finanziamenti provenienti da i suoi fondatori, in quanto si trova in una fase tale, che ricoperte alcune piccole spese iniziali, la quota di iscrizione per nuovi membri non sostiene la copertura delle spese per i progetti attivati, e non si prevedono particolari riscossioni interne. Dopodiché, motiva la modifica al modello, il ruolo di intermediario che i founders assumono in relazione alla missione: come abbiamo ricordato tra le esigenze di implementazione, la missione è talmente dispersiva che richiede un ridimensionamento nel breve-lungo periodo degli obiettivi da raggiungere; si assume perciò come necessaria una mediazione operata proprio dai founders, che permette tanto di assicurare il mantenimento dell'estensione del campo di attività dell'Associazione, quanto di operare in senso pratico verso il raggiungimento di alcuni obiettivi specifici.

Il risultato di quest'opera di mediazione è la definizione di tre fasi di sviluppo strategico in vista del raggiungimento degli obiettivi definiti nella missione. In una prima fase l'obiettivo consiste nel raggiungere un buon livello qualitativo<sup>42</sup> ed organizzativo nell'ideazione e nella realizzazione delle attività caratteristiche<sup>43</sup>, e di avviare un sistema di gestione e di rilevazione delle informazioni utili ad un futuro potenziamento del sistema di controllo. Successivamente la *missione mediata* dai fondatori si focalizzerà nel miglioramento delle attività caratteristiche attraverso uno sviluppo dei fattori critici di successo declinati nelle varie prospettive, e nella sistematizzazione di alcuni processi interni. Nella terza fase, la *missione mediata* mira alla predisposizione dell'Associazione allo sviluppo di nuove attività, individuando i buoni livelli di prestazione per il complesso delle attività: assistenza sociale, formazione e tutela delle diversità culturali e religiose e dei diritti civili nel territorio veneto. Il lavoro di costruzione della mappa strategica prende avvio da un'intervista che viene fatta alla figura o al team a cui è affidata la gestione dell'organizzazione; che nel caso di Panthakù si concretizza in un volontario socio dell'Associazione. L'intervista è utile a far emergere una certa consapevolezza, spesso non resa esplicita, della strategia da adottare per raggiungere

---

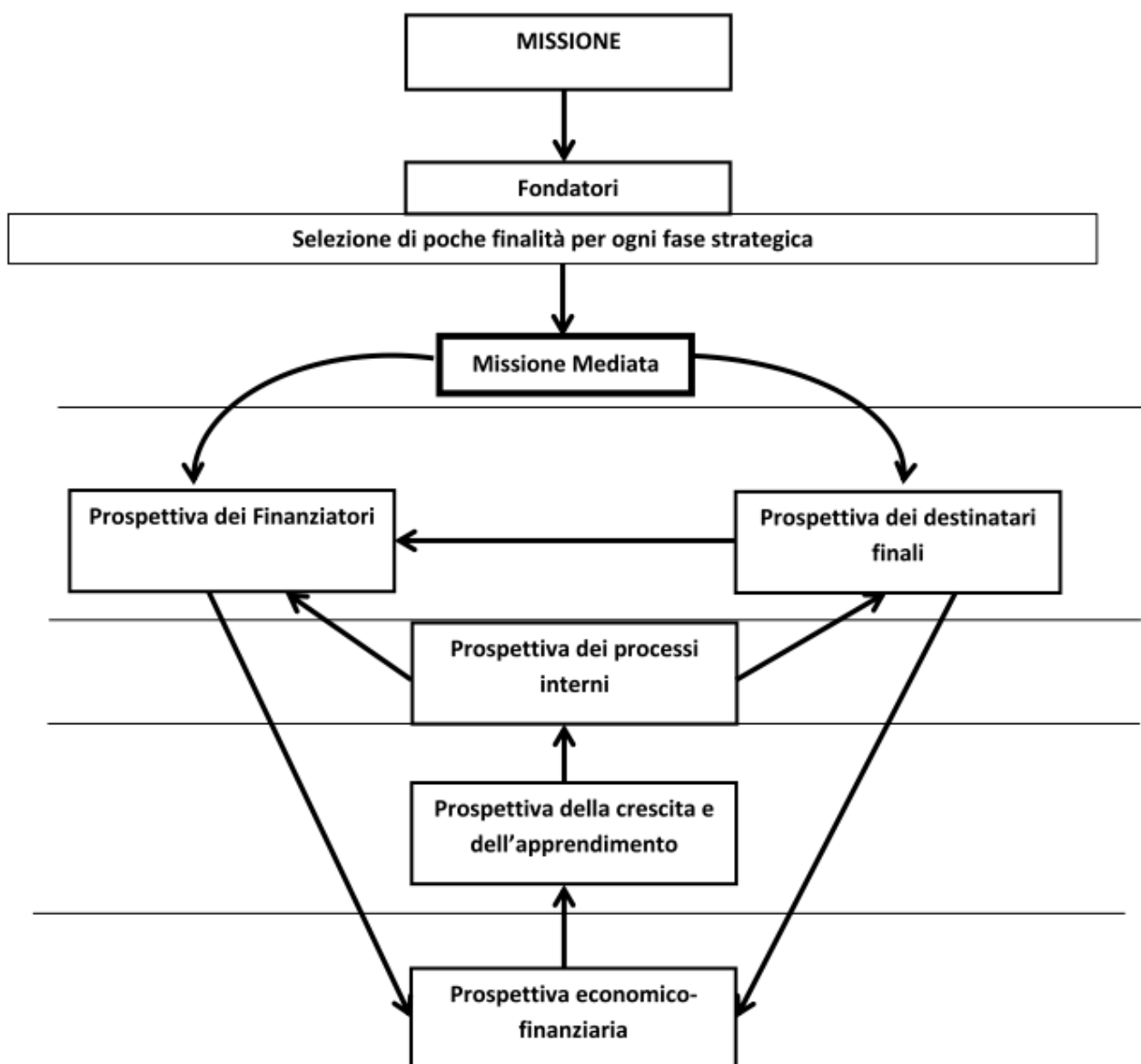
<sup>42</sup> Verranno successivamente definite le scale di misurazione della qualità.

<sup>43</sup> Con attività caratteristiche si intendono le attività spot, le attività annuali, e i progetti pluriennali, che rispondono principalmente agli obiettivi di assistenza sociale, formazione e tutela delle diversità culturali e religiose e dei diritti civili, nel territorio veneto.

gli obiettivi preposti; a questo proposito sono state poste al “manager”, dell’Associazione no-profit Panthakù, alcune domande legate al “cosa bisogna fare bene per” in relazione ad ognuna delle cinque prospettive proposte: destinatari finali; finanziatori; processi interni; crescita e apprendimento e prospettiva economico-finanziaria.

Non è stata realizzata allo stesso modo l’intervista ai membri del consiglio direttivo, che pur hanno una rilevanza strategica; si presuppone che la stessa domanda comunque, in altri termini, sia stata posta anche ai *founders*. Definendo la *missione mediata*, infatti, è stato

Figura 7.1 – La missione mediata e il modello di MS di riferimento



operato proprio in questo senso; ovvero sono state individuati, a parere del consiglio direttivo, gli obiettivi strategici necessari al fine di raggiungere obiettivi più complessi e diversificati che i *founders* hanno scelto di inserire nella missione. In altre parole è stato chiesto ai *founders* “cosa bisogna fare bene per raggiungere gli obiettivi della missione”. Cerchiamo ora di tracciare fase per fase la mappa strategica di Panthakù.

#### 7.1. Prima fase: traccia delle attività caratteristiche e di rilevazione

Per semplificare quello che è il rapporto tra missione e *missione mediata*; la mappa strategica di Panthakù è stata costruita, in questa prima fase, considerando come missione: *“raggiungere un buon livello qualitativo ed organizzativo nell’ideazione e nella realizzazione delle attività caratteristiche e avviare un sistema di gestione e di rilevazione delle informazioni utili ad un futuro potenziamento del sistema di controllo”*

Una volta definite le attività caratteristiche (si veda il paragrafo 6.2) è stato inizialmente chiesto dal punto di vista dei destinatari finali e poi dei finanziatori “che cosa bisogna saper fare bene”. Essendo la maggior parte delle attività caratteristiche corsi di formazione o convegni è stato utile considerare che per dei partecipanti realizzare un buon corso e/o un buon convegno significa:

- presenza di docenti/relatori di alto profilo
- originalità/valore dei temi affrontati
- certificazione dell’avvenuta partecipazione

Dal punto di vista dei finanziatori, è stato più difficile definire gli elementi di valutazione, in quanto spesso la valutazione stessa si basa su criteri non sempre chiari, tuttavia sono stati definiti alcuni punti generalmente evidenziati dagli attuali finanziatori. Tra questi:

- presenza di un budget progettuale
- alto valore qualitativo del progetto
- attinenza del progetto con politiche finanziate/ indirizzi di finanziamento

Una seconda domanda che è stata posta al management è stata quella di individuare cosa dal punto di vista operativo (dei processi interni), quindi non intrinseco al progetto, permetteva di ottenere un buon livello di raggiungimento di questi primi obiettivi:

- valutazione e selezione dei docenti/relatori con esperti del settore



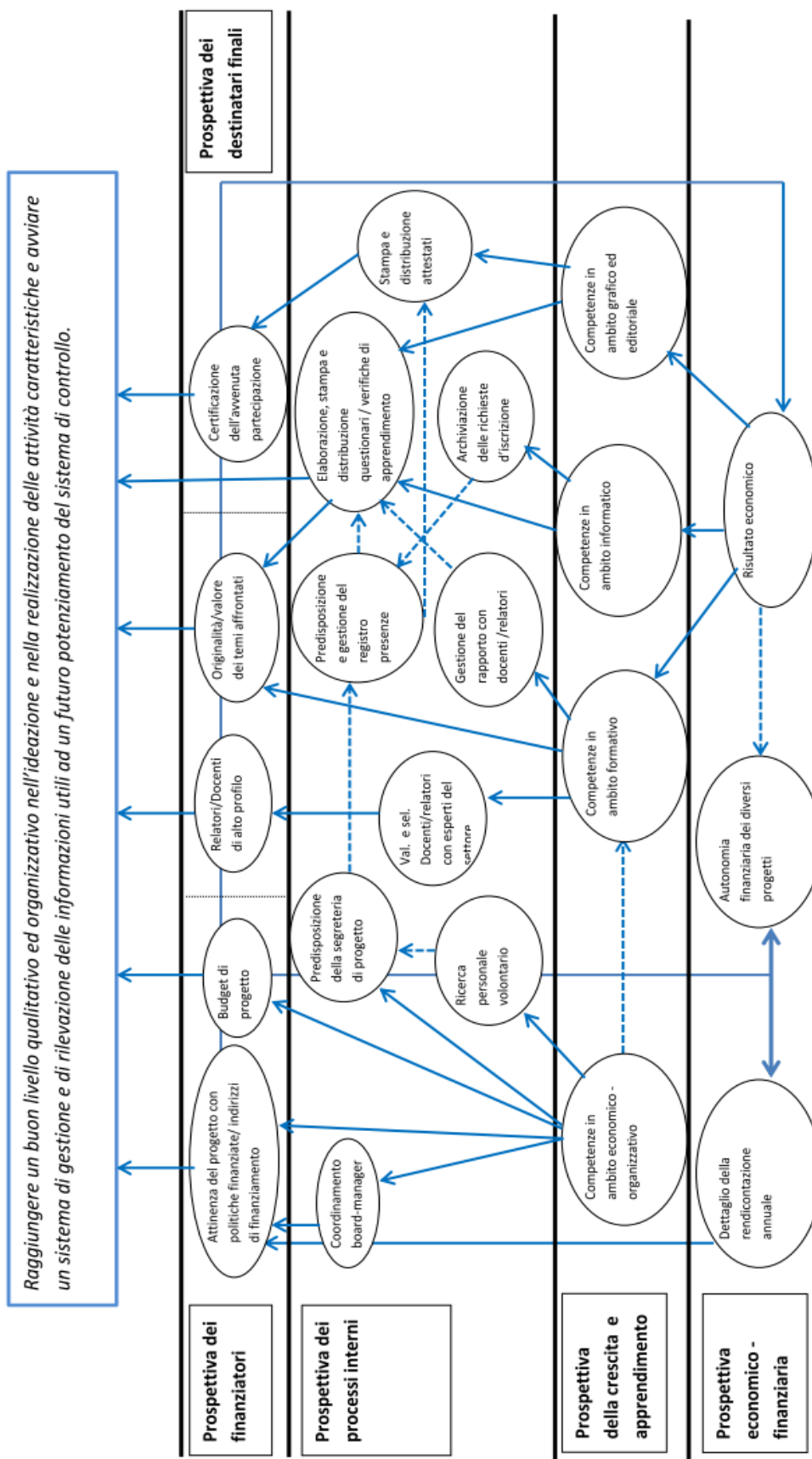
- archiviazione delle richieste di iscrizione
- buona gestione del rapporto con docenti/relatori
- stampa e distribuzione degli attestati di partecipazione
- elaborazione, stampa e distribuzione di questionari e verifiche di apprendimento
- raccolta e archiviazione dei dati di apprendimento e di valutazione dei docenti relatori
- predisposizione e gestione del registro presenze
- predisposizione di una segreteria del corso/convegno
- coordinamento tra board e figura manageriale

a cui si aggiunge la *ricerca di ulteriore personale volontario per la distribuzione del carico di lavoro*.

Quando al management è stato chiesto di individuare su quali competenze poteva contare per raggiungere gli obiettivi definiti nella prospettiva dei processi interni, la risposta è stata che per la valutazione dei docenti/relatori di alto profilo potevano contare sui vari membri del direttivo, owners progettuali; che in quanto professionisti della formazione, possono assicurare un'opportuna valutazione. Tuttavia, nonostante la figura manageriale a cui è stata affidata la gestione dell'Associazione dal direttivo, si ingegni nell'espletazione di tutte le mansioni, le competenze grafiche per la realizzazione del materiale promozionale, informatiche per la gestione del materiale online, editoriali per la stampa delle pubblicazioni non sono presenti. E' stato stabilita come priorità per la realizzazione degli obiettivi, in questa prima fase, l'individuazione di alcuni collaboratori volontari da coinvolgere nelle attività strategiche, per distribuire meglio il carico di lavoro attualmente gravato su un'unica o poche altre persone. Sotto il profilo funzionale è stata poi riscontrata la necessità di riassumere, ai fini della ricerca del personale, le diverse competenze necessarie, in blocchi di competenza, le quali sono state definite successivamente nel dettaglio.

Non è stata citata inizialmente in quanto ad inizio capitolo era data tra i presupposti, *la prospettiva economico finanziaria*, che pone tra gli obiettivi, il dettaglio della rendicontazione annuale, l'autonomia finanziaria dei diversi progetti, i quali non possono assorbire nessuna risorsa economica dal patrimonio dell'Associazione e la non negatività del

Figura 7.2 - La mappa strategica di Panthakù: prima fase



risultato economico. A questo punto risulta fondamentale descrivere tutti i rapporti causali tra i diversi obiettivi, attraverso la mappa strategica della fase uno di Panthakù (Figura 7.1).

## 7.2. Seconda fase: sviluppo ed interiorizzazione del sistema di rilevazione

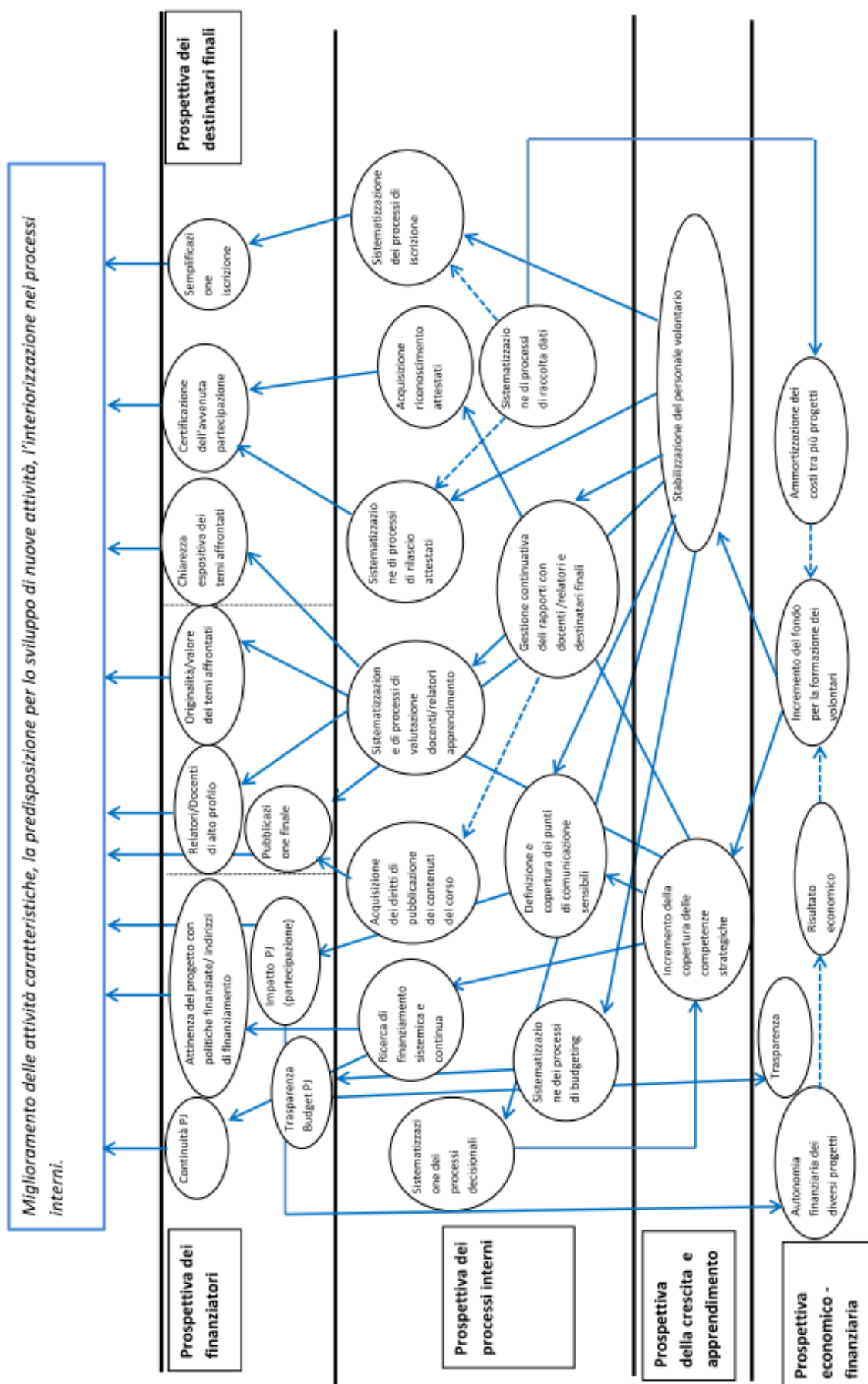
Una volta realizzato un buon livello qualitativo ed organizzativo delle attività caratteristiche e una volta attivati i processi di rilevazione e acquisite le competenze necessarie è possibile passare alla *seconda fase* di implementazione. In questa fase la missione mediata consiste: *“nel miglioramento, in termini di impatto delle attività caratteristiche, e l’interiorizzazione nei processi interni”*. A questo punto la costruzione della mappa strategica parte da una missione diversa sul piano formale, ma che viene elaborata sulla base della precedente; anche la mappa strategica si configurerà come uno sviluppo della precedente. Questo è possibile per via di una sostanziale differenza rispetto alla fase precedente, in particolar modo sono stati implementati gli obiettivi chiave per assicurare una buona prestazione nelle attività caratteristiche, e sono state rilevate preziose informazioni utili che permettono di migliorare tali attività. Il miglioramento è nell’offerta di una serie di servizi connessi alla formazione che qualificano in modo positivo la proposta formativa; cambiamento che è potuto avvenire grazie ai questionari di valutazione implementati nella fase precedente.

Gli obiettivi della prospettiva dei *destinatari finali* sarà perciò composta dai seguenti obiettivi strategici:

- presenza di docenti/relatori di alto profilo
- originalità/valore dei temi affrontati
- chiarezza espositiva dei temi affrontati certificazione dell’avvenuta partecipazione
- pubblicazione finale dei contenuti affrontati
- facilità nelle procedure di iscrizione

Notiamo subito che gli obiettivi si sono moltiplicati, in quanto si presuppone che sia avvenuto un incremento del personale a disposizione dell’Associazione, e che venga fatto un’adeguata distribuzione del carico di lavoro rispetto alle competenze (in campo grafico, editoriale, informatico) acquisite, mediante una politiche del personale volontario a matrice funzionale.

Figura 7.3 – La mappa strategica della fase intermedia



Anche sotto il profilo dei *finanziatori* gli obiettivi hanno subito un incremento. Si rende infatti necessaria per lo sviluppo di nuove attività, oltre a quelle caratteristiche, l'accessibilità a bandi pubblici che richiedono tutta una serie di parametri al progetto per qualificarlo come valido per il finanziamento. Diventa importante allora puntare su una definizione progettuale maggiore, e su una rilevazione più dettagliata: alto valore qualitativo del progetto:

- attinenza del progetto con politiche finanziate/ indirizzi di finanziamento
- impatto partecipazione
- pubblicazione finale dei contenuti affrontati
- continuità del progetto

Risulta necessario che alcuni processi, definiti nella prima fase, siano ormai sistematizzati. Alla necessità di sistematizzare questi processi si aggiunge poi la necessità di una buona comunicazione con l'esterno, sia con i destinatari finali che con finanziatori: questa tipologia di obiettivi vengono attribuiti tanto a coloro che nell'Associazione hanno sviluppato *competenze di grafica ed editoria*, quanto al personale di segreteria del corso. Sul piano della valutazione, se in una prima fase si rendeva sufficiente un parere, i dati forniti dalle schede di valutazione offrono la possibilità all'Associazione di accompagnare a quel parere la valutazione dei destinatari finali, si rende così necessaria una sistematizzazione. E' utile ricordare che, nel passaggio da una fase ad un'altra, la sistematizzazione, ovvero l'interiorizzazione della maggior parte dei processi evidenziati nella prima fase presuppone un rapporto continuativo del personale volontario:

- Acquisizione diritti di pubblicazione del contenuto del corso
- Sistematizzazione dei processi d'iscrizione
- Gestione continuativa dei rapporti docenti/relatori destinatari finali
- Sistematizzazione dei processi di raccolta dati
- Definizione e copertura dei punti di comunicazione sensibili;
- Acquisizione riconoscimento attestati
- Sistematizzazione dei processi di rilascio degli attestati;
- Sistematizzazione dei processi di valutazione docenti/apprendimento

Infine si presuppone che la figura cui era stata affidata la gestione dell'Associazione abbia acquisito competenze in ambito gestionale, organizzativo, valutativo ed economico. A questa figura sono perciò stati attribuiti sotto vari profili alcuni obiettivi che sono qui descritti a seconda della prospettiva di riferimento. Alla luce dei processi interni il manager dovrà ottenere:

- Sistematizzazione dei processi decisionali
- Sistematizzazione dei processi di collaborazione
- Sistematizzazione dei processi di budgeting
- Ricerca di finanziamento sistemica e continua

Mentre sotto il profilo economico finanziario dovrà ottenere:

- Ammortizzazione dei costi tra più progetti
- Trasparenza
- Autonomia finanziaria tra progetti
- Risultato economico positivo
- Incremento del fondo per la formazione dei volontari;

Importanti sono poi gli obiettivi che tale figura ricopre sotto il profilo della crescita e dell'apprendimento. Infatti, un manager non ha generalmente competenze nel settore delle organizzazioni no-profit, non può quindi comprendere le opportunità alle quali può accedere l'Associazione che gestisce, senza iniziare un percorso di formazione. Lo stesso vale per i volontari, che tra l'altro, se l'Associazione trova finanziamenti per arricchire il loro bagaglio formativo nel campo funzionale per il quale è richiesto il loro contributo, risultano incentivati a mantenere questo rapporto. Si instaura così un rapporto virtuoso tra questi e l'Associazione, e contemporaneamente si sviluppa il capitale umano disponibile all'Associazione. Diventa perciò necessario per il manager:

- Incremento della copertura delle competenze strategiche
- Stabilizzazione del personale volontario

La definizione di quest'ultima prospettiva è fondamentale; tuttavia mentre nella prima fase le competenze erano definite sul piano funzionale; nella seconda fase la suddivisione non è esplicita, in quanto l'orientamento su obiettivi strategici, che si presume raggiunto nella

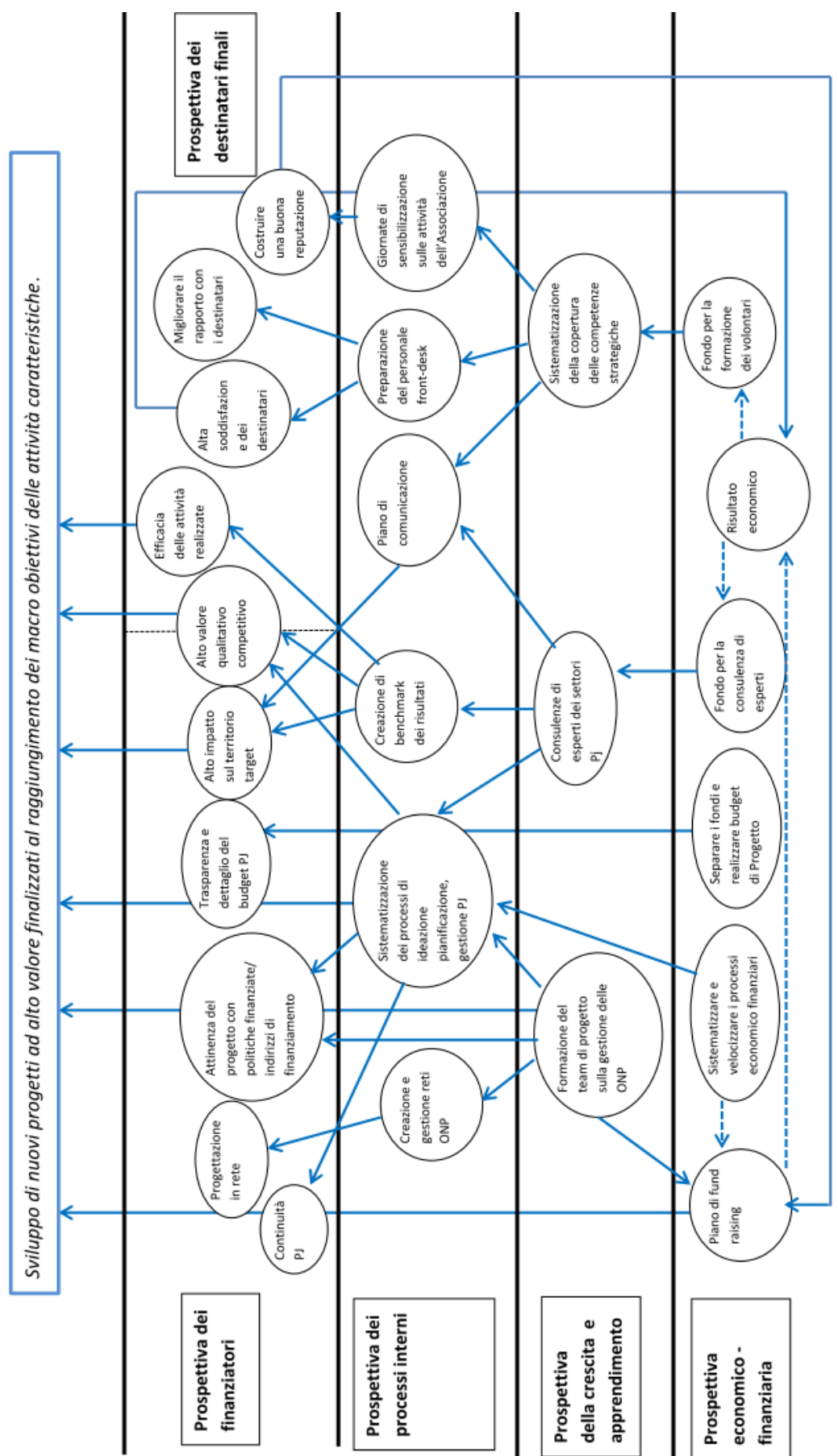
precedente fase, permette di interiorizzare il processo di valutazione delle competenze strategiche: l'obiettivo diventa quindi comprendere cosa è stato fatto per migliorare tali competenze. Il punto è nodale, in quanto tutta la creazione del valore si fonda proprio sulle competenze dei volontari in pianta stabile. Inoltre la non definizione delle competenze specifiche permette tanto di rendere elastica l'organizzazione, quanto di far partecipi i volontari al processo di definizione degli obiettivi nell'ambito delle competenze strategiche. E' importante, per una radicale implementazione della BSC, che vi sia un certo riscontro da parte di chi lavoro a stretto contatto con un ambito funzionale sulle esigenze formative per il raggiungimento di obiettivi strategici in quel campo. Una volta definiti tutti gli elementi strategici, è opportuno attraverso la mappa strategica, tracciare i legami causali per raggiungere gli obiettivi contenuti nella missione mediata.

### 7.3. Terza fase: nuove attività per il raggiungimento dell'obiettivo istituzionale

Una volta avviato un sistema di gestione strategica e di controllo è utile sviluppare ulteriormente le possibilità di sintesi della mappa strategica che da un sistema organizzato delle attività si configura come una vera e propria mappa strategica. La missione mediata, nella terza fase di implementazione, risulta essere: *“sviluppo di nuovi progetti ad alto valore finalizzati al raggiungimento dei macro obiettivi delle attività caratteristiche”* .

Un primo sviluppo dei processi che possono essere impiegati nelle altre attività istituzionali, come la sistematizzazione della raccolta dei dati, in parte è stato considerato nella fase precedente, infatti in quella fase si cercava di creare il presupposto per tale sviluppo; che consisteva nel orientare l'organizzazione verso quegli obiettivi che possono riguardare tanto la progettazione di un corso di formazione quanto un progetto di generico, specialmente in riferimento alla prospettiva dei processi. Tuttavia ora si tratta di considerare le opportunità di realizzazione nuovi progetti al di là del settore formativo, per raggiungere quegli obiettivi della missione che riguardano l'assistenza sociale, la sensibilizzazione e tutela delle diversità culturali e religiose e dei diritti civili. Risulta innanzitutto necessario definire ulteriormente coloro che sono i *destinatari finali* che non saranno più solo partecipanti a convegni e a corsi di formazione potranno essere comunità di persone non europee difficilmente integrate in una comunità autoctona (del caso di progetti legati all'immigrazione). Altresì saranno differenti le attività proposte e quindi i *processi di valutazione* dei conduttori di tali attività: infatti potranno essere organizzati oltre a convegni e corsi di formazione, anche spettacoli,

Figura 7.4 – La mappa strategica della terza fase





laboratori, mostre, attività ludico-sportive, etc.

Tali progetti richiederanno la valutazione di esperti in questi settori; diventa perciò necessario oltre che individuare i processi strategici, che permettono all'Associazione di ideare, gestire e finanziare i progetti, sviluppare le competenze necessarie per raggiungere buoni livelli di prestazione in queste nuove attività. Bisognerà rivedere quali sono le opportunità di finanziamento dei progetti e quindi monitorare le politiche di finanziamento delle principali istituzioni, avviene una specifica definizione di coloro che possono essere *i finanziatori* dell'Associazione.

In una visione allargata dei *destinatari finali*, chiedersi “cosa bisogna saper far bene” diventa rispondere a una domanda generale ma non generica, e *project oriented*. In questo senso possono essere accolti alcuni punti generali, che diventano strategici in questo senso:

- Organizzare progetti ad alto valore competitivo;
- Alta soddisfazione dei destinatari
- Efficacia delle attività realizzate rispetto all'obiettivo iniziale;
- Costruire una buona reputazione nel settore;
- Migliorare il rapporto con i destinatari

Dal punto di vista dei *finanziatori* erano già stati creati dei presupposti generali, in questa fase, gli obiettivi risulteranno sintetizzati e sviluppati in questo modo:

- Trasparenza e dettaglio del budget progettuale
- Alto impatto sul territorio
- Alto valore qualitativo del progetto
- Attinenza del progetto con politiche finanziate/ indirizzi di finanziamento
- Promozione e gestione del lavoro in rete
- Continuità del progetto

Di conseguenza, nella *prospettiva interna*, sono definite le attività principali per il raggiungimento di obiettivi legati a questi due primi soggetti (destinatari finali e finanziatori):

- Sistematizzazione dei processi d'ideazione pianificazione, gestione dei progetti
- Preparazione del personale front-desk

- Giornate di sensibilizzazione sulle attività dell'organizzazione
- Creazione di un benchmark dei risultati
- Creazione e gestione di reti ONP

Sul piano della crescita troviamo quindi alcuni obiettivi chiave, risultato della riflessione sulle competenze, e in generale sulle risorse materiali a disposizione di Panthakù.

Per ottenere una *migliore ideazione e gestione dei progetti* saranno necessarie competenze in diversi ambiti: sarà perciò necessario continuare sotto il profilo della formazione dei collaboratori volontari, e in più sarà necessario integrare a tale formazione, una specifica consulenza di esperti in settori disciplinari sui quali il progetto verte, ad eccezione del settore della formazione.

Per il *migliorare il sistema di valutazione dei progetti* potrà essere utile, sul piano dell'apprendimento, migliorare il sistema di valutazione attuale sulla base delle esperienze precedenti. E', infatti, utile definire per ogni progetto una scala di valutazione, avendo non solo come riferimento la scala di valutazione del finanziatore, ma uno studio sui parametri che definiscono l'efficacia per i destinatari del progetto in questione, basato sull'utilizzo di survey sulle preferenze dei destinatari finali.

Sul piano della crescita/apprendimento un *miglioramento della comunicazione dei risultati ai finanziatori* è strettamente legato al miglioramento del sistema di valutazione e di comunicazione. Tuttavia la frequentazione da parte della figura del manager a corsi di formazione che gli permettano in futuro di stabilire un piano di *fund raising* potrebbe permettere di uscire dalla logica del finanziamento mediante bando e permettere di accedere ad altre fonti di finanziamento.

Al fine di *migliorare il rapporto con i destinatari finali* è necessario sviluppare la propria capacità comunicativa, sia tramite l'impostazione di un piano di comunicazione e editoriale che attraverso la personalizzazione del servizio offerto, proponendo, in fase di gestione delle attività di progetto, l'interazione con i destinatari finali, in modo da rendere l'Associazione Panthakù un riferimento per alcuni aspetti legati al progetto, in funzione di un miglioramento della reputazione. In questo senso è necessario preparare il personale che avrà diretto contatto con i destinatari finali, virtualmente o in loco, alle possibili necessità espresse da questi ultimi; stabilendo degli incontri briefing con il team di gestione del

progetto per un riscontro, sul piano dell'efficacia e della soddisfazione del progetto, continuo. Tale personalizzazione delle attività progettuali, se da una parte richiede la presenza di personale sufficiente e preparato, dall'altra permette d'incrementare la richiesta di partecipazione.

La gestione della rete è un punto, fino a ora poco considerato, che compare in una fase, la terza, in cui diventa necessario sviluppare nuove attività oltre a quelle legate alla formazione. In questo senso il gap di competenze è elevato, in quanto è necessario sviluppare per raggiungere un miglioramento nella comunicazione con i partner, ai fini delle progettazioni in rete, trovare un nucleo di rappresentanza, ovvero alcune figure all'interno dell'Associazione che in continuo contatto tra loro riescano a gestire i rapporti con i diversi soggetti e contemporaneamente riescano a sintetizzare e coordinare le attività dell'Associazione. La costruzione di un nucleo di rappresentanza che agisce in questa direzione può coinvolgere la figura del presidente e del manager dell'Associazione.

Sotto il profilo economico finanziario, risulta, innanzitutto necessario mantenere una buona *salute finanziaria*, questa, infatti, è prerogativa tanto dell'accessibilità a fonti di finanziamento, quindi alla buona reputazione dell'Associazione, quanto della programmazione annuale. Inoltre per mantenere alti i livelli di crescita e di apprendimento e per incentivare il rapporto di collaborazione è necessario destinare parte delle risorse non utilizzate nei progetti o derivanti dalle quote di partecipazione alla formazione dei collaboratori volontari e alla consulenza di esperti. Infine tra i macro-obiettivi sotto il profilo finanziario si trovano la prontezza e la realistica nella stesura dei documenti economici (come budget e stato patrimoniale). Per realizzare tale macro obiettivo è strettamente necessario:

- Sistematizzare e velocizzare i processi economico-finanziari.
- Separare i fondi e realizzare budget per progetto
- Fondo per la formazione dei collaboratori volontari
- Fondo per le consulenze di esperti
- Risultato economico
- Stabilire un piano di fund raising

## 8. La costruzione degli indicatori per la BSC

Mantenendo l'impostazione della mappa strategica descritta per la prima fase, vengono di seguito costruiti e commentati gli indicatori elaborati. Questi indicatori evidenziano sinteticamente i valori sui quali orientare il lavoro all'interno dell'organizzazione. Per ogni obiettivo si tratterà di valutare la tipologia d'indicatori necessaria a far sì che il valore sia rilevante e la scala numerica sulla quale misurare il suo valore. Una volta definita la scala di valori saranno impostate le soglie di valore, i valori target, che l'indicatore deve assumere per poter rilevare il raggiungimento dell'obiettivo cui fa riferimento. Infine sono affiancate alla soglia le iniziative da intraprendere per il raggiungimento del target.

### 8.1. I destinatari finali

Dal punto di vista dei destinatari finali erano stati individuati tre obiettivi strategici, e per ognuno di questi è stato valutato e costruito l'indicatore più adatto a esprimerli: La presenza di docenti/relatori di alto profilo; l'originalità/valore dei temi affrontati; la certificazione della partecipazione al corso/convegno.

La *presenza di docenti/relatori di alto profilo* implica che mediamente i docenti/ relatori del corso/convegno abbiano già avuto esperienza di docenza a livello universitario, siano già conosciuti sotto il profilo teorico o scientifico, utilizzino metodologie di insegnamento innovative ed interattive. Per valutare quest' obiettivo è stato scelto un indicatore di sintesi dell'adeguatezza di quattro input. La qualità in questo caso, l'alto profilo è determinato assegnando un punteggio al valore ottenuto da quattro input: ore di docenza a livello universitario, n° di pubblicazioni, presentazione di casi studio o di materiale multimediale, attività didattiche interattive (laboratori, role playing, simulazioni, etc.). Il punteggio totale massimo assegnabile a ogni docente è di 20; il valore di ogni input viene valutato su una scala di punteggio da 1 a 5 e concorrerà alla determinazione del punteggio finale. Si vuole in particolare considerare l'esperienza continua sul campo e quindi la capacità di stare in aula con gli studenti, fondamentale sarà allora capire l'attitudine; quindi il numero di ore di

lezione a livello universitario. Sotto le 10 ore/anno<sup>44</sup> di insegnamento universitario il docente ottiene un punto, tra le 10 ore/anno e le 30 ore/anno il docente ottiene 2 punti, tra le 30 ore/anno e le 60 ore/anno il docente ottiene 3 punti, tra le 60 ore/anno e le 90 ore/anno il docente ottiene 4 punti, infine oltre le 90 ore/anno di lezione il docente ottiene 5 punti. Tuttavia esistono docenti impegnati nella ricerca che possono comunque essere di alto profilo formativo e che tuttavia non concorrono a ottenere un buon punteggio sotto il profilo esclusivo delle ore di lezione/anno. Per ovviare a questa mancanza si può considerare che in un arco quinquennale con 10 o più pubblicazioni il docente ottiene 5 punti, tra le 6 e le 9 pubblicazioni il docente ne ottiene 4, tra le 4 e le 6 pubblicazioni il docente ottiene 3 punti, tra le 2 e le 4 pubblicazioni ne ottiene 2, mentre con una pubblicazione il punteggio assegnato al docente sarà di 1. Se poi il docente prevede durante la lezione di analizzare con gli studenti opportuni casi studio, inerenti al programma, ottiene ulteriori 5 punti; e lo stesso vale se sono previste misure didattiche interattive, che mettono a diretto contatto lo studente con i temi affrontati nei moduli di insegnamento e/o permettono di sperimentare sul campo le basi teoriche apprese. Il target scelto per l'indicatore di sintesi, che quindi definisce un alto profilo dei docenti/relatori è fissato a 12, in questo modo è stato dato molto peso all'adozione di innovativi metodi di insegnamento. Questo perché, sulla base delle ore di lezione annue e delle pubblicazioni, non è possibile verificare l'efficacia formativa del docente e quindi determinarne il profilo. Infatti, una lezione frontale realizzata da un docente, con, alle spalle, molte ore di lezione e pubblicazioni, può essere meno incisiva che una lezione in cui si prevedono attività di interazione con gli studenti o di analisi di casi studio concreti; questo vale in misura maggiore quando alle lezioni sono presenti un numero di studenti al di sotto dei 25, in quanto è più facile in queste situazioni entrare in più stretto contatto con loro. Per tale motivo è utile considerare quali strumenti il docente prevede di utilizzare. Il valore che assumerà ogni docente determinerà il valore medio del corso di formazione e infine annuo. A fianco del valore target è definita l'iniziativa da intraprendere affinché il valore target sia raggiunto. In questo caso l'iniziativa suggerisce di estrapolare, in fase di ideazione del progetto e quindi di scelta dei docenti/relatori, il valore che assumerà l'indicatore nel momento in cui quel progetto verrà realizzato. E nel caso in cui

---

<sup>44</sup> L'unità di misura ore/anno si riferisce al numero di ore di lezione effettuata a livello universitario durante un anno accademico: si includono le ore di lezione per master, e/corsi di perfezionamento. Con la declinazione temporale delle ore di lezione si vuole privilegiare il docente che è in continuo rapporto con gli studenti.

il valore di tale indicatore si modificherà, non raggiungendo il valore target, sarà necessario individuare i punti deboli della selezione e provvedere a una sostituzione.

L'originalità/valore dei temi affrontati è un obiettivo che permette di valutare il valore competitivo dell'attività proposta sul piano formativo/espositivo. Per valutare il raggiungimento di quest'obiettivo è stato impiegato un indicatore di risultato, che quantitativamente cerca di misurare il livello di competitività del corso/convegno sulla base dei temi affrontati in un determinato territorio. Si è pensato che, per determinare una discreta originalità dei temi affrontati, la presenza di tematiche di corso/convegno simili (e con simili si intende che presentano lo stesso oggetto di studio) sia, all'interno del territorio regionale e nell'arco dell'anno, inferiore a o uguale a 3. Tuttavia oltre i 5 progetti simili l'originalità non viene considerata in quanto considerata troppo bassa e difficilmente recuperabile. L'indicatore può essere invertito su scala crescente, rispetto al valore della variabile che lo esprime: a un progetto che non presenta, nell'arco dell'anno, nessuna iniziativa in competizione, verrà assegnato valore 5; allo stesso modo ad un progetto che vede 5 o più progetti in competizione diretta, verrà assegnato valore 0. Un buon risultato sotto il profilo dell'originalità, soglia target, sarà contrassegnato da un valore dell'indicatore maggiore o uguale a 2, ovvero in presenza di un progetto che non abbia nell'arco dell'anno più di tre progetti competitori. Da un certo punto di vista, tale indicatore può essere considerato anche della tipologia degli indicatori di input, considerando i temi del corso/convegno come input; anche perché può essere utile in fase di ideazione prevedere l'impatto che avrà tale evento sul territorio in cui opera l'Associazione. Tuttavia è stato scelto definito come indicatore di risultato poiché non è possibile prevedere la programmazione nell'arco dell'anno di eventi simili, tale indicatore può essere utile accompagnato alla comunicazione dei risultati in termini di partecipazione, bilanciando quello che era l'impatto previsto sul territorio e quello effettivamente raggiunto. Le iniziative, per monitorare l'indicatore, soddisfano l'obiettivo cui è espressione, e sono legate al monitoraggio di iniziative simili programmate da altre associazioni o enti istituzionali; prevedendo la possibilità, nel caso che la soglia minima di originalità si preveda non raggiungibile, di promuovere la collaborazione con i soggetti promotori del corso/convegno *competitors*.

La certificazione dell'avvenuta partecipazione può essere un fattore di riconoscimento molto importante tuttavia è difficile che la certificazione abbia valore se è rilasciato un semplice attestato di partecipazione, spesso il valore formativo del corso/convegno per essere tale deve essere riconosciuto istituzionalmente, e quindi misurato in termini di crediti formativi universitari (CFU) o in termini di educazione continua in medicina (ECM). In questo caso è stato scelto un indicatore di sintesi, appartenente alla tipologia degli indicatori di adeguatezza degli input, costruito considerando la media del numero di CFU o di ECM offerti per corso o per convegno. Tuttavia spesso un convegno ha un peso in termini di CFU assai minore del corso, in un rapporto generalmente di uno a sei (ovvero se un convegno offre 1 CFU un corso ne offre 6). Per non falsare la valutazione in termini progettuali nel costruire l'indicatore di sintesi è stato assegnato al valore medio dei convegni un fattore pari a 6. La soglia, definita come target per tale indicatore, è stata poi fissata a 3,6; indicativo del fatto che non è strettamente necessario che tutti i corsi abbiano una certificazione riconosciuta, ma è necessario che più della metà dei corsi realizzati preveda tale riconoscimento in quanto vantaggio per competere sul piano formativo. Per quanto riguarda le iniziative suggerite per perseguire tale soglia, è stato proposto, in fase d'ideazione e progettazione del corso/convegno promuovere accordi con le principali istituzioni quali l'università o specifiche agenzie di accreditamento, e in ogni caso di rilasciare ai partecipanti un attestato di partecipazione.

Figura 8.1 Gli indicatori della prospettiva dei destinatari finali.

<b>Prospettiva dei destinatari finali</b>			
<b>Obiettivi</b>	<b>Misure</b>	<b>Target</b>	<b>Iniziative</b>
Docenti di alto profilo	Punteggio sintesi (ore/anno lezione; n° pubblicazioni; interattività; presenza di casi studio)	> = a 12	Individuazione dei docenti con punteggio basso. Consultazione di esperti membri dell'Associazione
Originalità valore dei temi affrontati	Originalità dei temi	> = 2	Monitoraggio attività associazioni competitors Creazione di reti con associazioni competitors
Certificazione partecipazione	N° Medio di CFU(ECM)/ Corso (Convegno).	>=3,6	Promuovere collaborazioni con UNI Inst. rapporto pluriennale con Agenzie ECM Piano sistematico. di realizzazione. attestati

## 8.2. I finanziatori

I finanziatori rappresentano soggetti che possono determinare *ex-ante* la realizzazione del progetto ed *ex-post* richiedere un riscontro del progetto finanziato. È opportuno valutare con cura la traduzione numerica che gli indicatori devono operare per ottenere sul piano della significatività una buona comunicazione degli obiettivi del progetto.

La presenza del budget progettuale è un obiettivo esprimibile da un indicatore della tipologia degli indicatori di input: in quanto rappresenta un input per più processi tra i quali alcuni di questi di valore strategico. Nella realizzazione di un progetto, infatti, avere a disposizione un budget progettuale permette, oltre che di orientare le spese verso una voce piuttosto che un'altra, presentare il progetto a possibili finanziatori, tra i quali le istituzioni pubbliche che per la partecipazioni a bandi di finanziamento richiedono tale documento. Inoltre tale documento è fondamentale per determinare la quota di partecipazione al corso/convegno e la quota di rischio per la quale chiedere un finanziamento. La cosa migliore da fare di fronte all'imprevisto determinato dal numero di partecipanti e quindi dal rischio di non ottenere un'adeguata copertura delle spese sostenute, è quella di stendere in fase preliminare almeno tre budget, uno per ogni livello di accadimenti, in termini di partecipazione e di finanziamenti ottenuti. Parallelamente è possibile che un progetto abbia la necessità di stendere un budget per ogni iniziativa specifica, per non falsare la significatività dell'indicatore si è tenuto conto delle possibili iniziative contenute e rendicontate previsionalmente nel progetto. Per misurare tale obiettivo si presuppone che almeno tre budget siano realizzati, l'indicatore sarà costruito sulla base della media del valore assunto dal rapporto tra budget realizzati e le attività di progetto. È stata, quindi, fissata la soglia target, per il quale tale obiettivo è raggiunto, al valore 3 di budget da realizzare per ogni attività. Tra le iniziative per raggiungere tale obiettivo sono stati suggeriti: la sistematizzazione dei processi di redazione del budget mediante un archivio fornitori e preventivi; il monitoraggio di bandi di finanziamento; e il monitoraggio dei valori dei tre indicatori degli obiettivi strategici nella prospettiva dei destinatari finali.

L'alto valore qualitativo del progetto è un obiettivo che può trovare traduzione numerica significativa come indicatore di risultato attraverso la costruzione di un indicatore di sintesi tra due indicatori di adeguatezza degli input. Si tratta di alcuni indicatori già utilizzati nella prospettiva dei destinatari finali: l'alto profilo dei docenti/relatori del progetto e la



l'originalità/valore del tema del corso/convegno. Per determinare l'indicatore è utile stabilire un punteggio da assegnare a ogni variabile in una scala comune. Prendiamo a questo punto gli indicatori di originalità e di qualità della docenza; quest'ultimo è determinato da un valore che va da 0 a 20 dove maggiore o uguale a 12 è il valore soglia; mentre il secondo può assumere un valore che va da 0 a 5 dove maggiore o uguale a 2 è il valore soglia. E' ora possibile definire che il valore di sintesi sia espresso in una scala da 1 a 10; e a questo proposito verrà assegnato ad ogni punto dell'indicatore di originalità un punteggio di 4 in modo da ricondurre tale indicatore su una scala comune. A questo punto per calcolare il valore dell'indicatore di sintesi, basterà calcolare la media tra il valore dell'indicatore di qualità della docenza e il punteggio assegnato al valore dell'indicatore di originalità. A questo punto il valore di target definito dalla media dei target potrà essere approssimato per difetto o per eccesso, essendo il punteggio assegnato all'indicatore di originalità fittizio, possiamo dire ha un valore relativo, prenderemo in considerazione allora l'approssimazione per eccesso, determinando in questo modo il valore target a 12. Le iniziative, alle quali si riferiscono il raggiungimento e la soddisfazione di tale obiettivo, per rigore di logica sono le stesse derivate dai due obiettivi cui quest'obiettivo è sintesi.

Infine sotto il profilo dei finanziatori è stato definito come obiettivo chiave l'attinenza del progetto con politiche finanziate/ indirizzi di finanziamento. Questo valore parte da un confronto selettivo con alcune schede di valutazione pubblicate nei bandi, non è sempre assicurata la presenza di questa scheda, tuttavia è possibile compiere qual'ora vi sia una valutazione del punteggio che il progetto potrebbe raggiungere. In particolar modo ogni bando fa riferimento a una serie di punti perseguiti dalle politiche di una determinata istituzione pubblica o privata che vengono attraverso il bando di finanziamento finanziate mediante la presentazione di progetti. Si ritiene che un progetto finanziato ricopra il almeno il 90 % delle finalità di tali politiche qualora non sia specificata una precisa sufficienza. Tuttavia mirare a un 90% del punteggio, risulta un buon valore sulla base del quale, partecipare a specifici bandi pubblici, o valutare altre fonti i finanziamento. L'indicatore è costruito sulla base di una valutazione attraverso esperti consulenti del settore o direttamente con i responsabili dell'istituzione ai quali si richiede il finanziamento. E' possibile che questo indicatore non sia necessario nel caso non vi siano possibilità di finanziamento tuttavia, la mancanza di progetti finanziati risulta particolarmente nociva per la salute finanziaria dell'Associazione, è stato perciò utile includere tale indicatore, che sarà

poi pesato adeguatamente in fase di bilanciamento. Le iniziative soglia per perseguire quest'obiettivo sono due il monitoraggio delle possibilità di finanziamento, e la rimodulazione dei budget di progetto, il contatto diretto con i finanziatori.

Figura 8.2 Gli indicatori della prospettiva dei finanziatori

Prospettiva dei finanziatori			
Obiettivi	Misure	Target	Iniziative
Stesura del BGT di PJ	N° Medio BGT realizzati/ PJ	>= 3	Redazione archivio fornitori e preventivi Monitoraggio bandi di finanziamento Monitoraggio indicatori destinatari finali
Alto valore qualitativo del PJ	Indice di Qualità( sintesi valori Originalità e Profilo docenza/relatori)	>=12	Individuazione dei docenti con punteggio basso. Consultazione di esperti membri dell'Associazione Monitoraggio attività associazioni competitors Creazione di reti con associazioni competitors
Attinenza a politiche di finanziamento	Copertura delle finalità del bando/Bando	>= 90%	Monitoraggio delle possibilità di finanziamento Rimodulazione dei budget di progetto Contatto diretto con i finanziatori

### 8.3. I processi interni

Sul piano dei processi interni abbiamo individuato la necessità di utilizzare alcune tipologie d'indicatori intermedi, in particolar modo indicatori di tempo, questo per garantire che i processi strategici siano efficaci ed efficienti nella determinazione di risultati sotto il profilo dei destinatari finali e dei finanziatori.

La costruzione dell'indicatore che permetta di quantificare l'obiettivo di valutazione e selezione dei docenti/relatori con esperti del settore è stata particolarmente difficile. Infatti, non è stato possibile definire in termini di efficacia tale indicatore, ma solamente in termini di risorse impiegate. Tuttavia correlando tale indicatore all'indicatore della prospettiva dei destinatari finali attraverso un rapporto tra i due è possibile evidenziare in termini di efficienza ed efficacia il raggiungimento di tale obiettivo. Possiamo così definire tale indicatore come costruito dal rapporto tra gli incontri effettuati per selezionare e valutare i docenti, risorse impiegate, e il valore dell'indicatore di qualità della docenza/ relatori. Per ottenere un'adeguata e impattante misurazione è possibile assegnare a ogni incontro un punteggio: il singolo incontro otterrà punteggio 2 mentre 5 o più incontri otterranno valore

10. Il rapporto misurerà l'efficienza degli incontri in relazione al valore del corpo docenti/relatori ottenuto, nelle dinamiche dei processi interni. E' possibile, infatti, che un incontro porti a una media di pubblicazioni del corpo docenti/relatore per un progetto pari a 10: il valore dell'indicatore assumerà come valore massimo lo 0,20; mentre nel caso più di 5 incontri ottengano una media di pubblicazioni per progetto pari a 1, si toccherà il valore massimo di 10. In questa scala un po' strana il valore target è determinato a 1, ci sarà una precisa corrispondenza tra gli incontri e l'alto profilo raggiunto. La motivazione alla base di tale scelta sta nel fatto che alla costatazione che anche con il valore di efficienza del processo target è possibile raggiungere il target dell'indicatore di qualità della docenza. Tra le iniziative utili al raggiungimento di tale processo è l'affidamento ai founders esperti nel settore della formazione nella valutazione e selezione dei docenti/relatori, e la costruzione e l'aggiornamento di un database dei relatori/docenti.

L'obiettivo dei processi interni archiviazione delle richieste d'iscrizione è esprimibile attraverso un indicatore intermedio o di trasformazione. Può essere costruito misurando la percentuale d'iscritti archiviata 10 giorni prima dell'inizio del corso/convegno, quando di prassi è fissato il termine massimo per inoltrare la richiesta di iscrizione. Il risultato di questo processo è strettamente legato alla celerità della risposta che viene data ai richiedenti riguardo la loro accettazione; in questo senso è un indicatore di trasformazione, in quanto da esso dipende la celerità della risposta, fattore importante per mantenere un buon rapporto con i clienti. La copertura è definita secondo una scala percentuale, e il valore target scelto è l'80%; è molto importante per l'Associazione poter rispondere in tempi adeguati ai richiedenti. In seguito sarà calcolata la media dei progetti, valutando opportunamente in che modo la copertura ottenuta inciderà sul valore aggregato. Le iniziative correlate vertono all'attività di scheduling dei processi legati all'organizzazione del corso, durante il quale devono essere definiti in modo adeguato i tempi di iscrizione in base ai posti resi disponibili; inoltre può essere utile utilizzare sistemi di archiviazione informatica, attraverso i quali è possibile utilizzare velocemente i dati raccolti e archiviati per le comunicazioni ai partecipanti, prima fra tutte l'accettazione.

Una buona gestione del rapporto con i docenti/relatori permette di favorire la collaborazione, a volte gratuita, con docenza di alto profilo, in questo senso è importante che vi sia una comunicazione diretta e personale con ogni relatore. In questo senso, dando

per scontato che poiché competenti saranno i founders esperti nel settore della formazione a gestire tali relazioni, un indicatore che permette loro di segnalare una buona prestazione in questo senso può essere legata ai tempi di risposta. E', infatti, utile evidenziare immediatamente quando un'relatore/docente attende da troppo tempo una risposta. A questo proposito è possibile utilizzare un indicatore intermedio di trasformazione che stabilisce il limite medio oltre il quale il rapporto con la docenza/ relatori non è gestita adeguatamente. Si può imporre che, in una scala da 0 a 10, oltre i dieci giorni d'attesa di una risposta il punteggio assegnato alla gestione della relazione sia pari a 0, mentre un immediata risposta, corrisponda ad un punteggio di 10. Il valore target definito è pari a 5 ovvero: in quanto è richiesto che la risposta avvenga almeno in cinque giorni se non meno. Chiaramente di questo indicatore una volta rilevato i tempi di attesa di ogni relatore, verrà calcolata la media per progetto, e verrà ricavato il dato aggregato dell'Associazione; in modo tale da capire in che modo un progetto ha influito sulle prestazioni annuali dell'Associazione. rispetto dei tempi di programmazione. Tra le iniziative utili per raggiungere tale obiettivo, innanzitutto vi è la necessità di uno scadenziario, che può essere gestito interamente attraverso la posta elettronica, o cartaceo secondo il tipo di relazione. Dopodiché è importante che vi sia una veloce elaborazione del budget e un rispetto dei tempi di programmazione, poiché a partire da questi è possibile celermente offrire risposte certe.

L'obiettivo di stampa e distribuzione degli attestati di partecipazione è strettamente collegato all'archiviazione dei partecipanti e al registro delle presenze. Infatti, è necessario che la copertura di archiviazione sia completa e il numero dei partecipanti aventi diritto all'attestato sia certo prima dell'ultimo incontro o della fine giornata. Rilevante sarà valutare il processo attraverso due indicatori di trasformazione definiti su scala percentuale in rapporto al tempo limite fissato. Anche qui è stato utile utilizzare la scala percentuale per misurare la copertura degli attestati stampati e la copertura degli attestati distribuiti: questo perché le due fasi, pur strettamente legate, possono non corrispondere; in quanto qualche partecipante può risultare assente il giorno della consegna, anche se avente diritto all'attestato. Il secondo indicatore (copertura distribuzione degli attestati) è altresì utile per avviare un'eventuale processo di spedizione dell'attestato, il quale può rappresentare un'importante spesa, se il valore dell'indicatore risulta basso. Il target del primo indicatore è fissato al 100% giacché si presuppone che tra la comunicazione del registro presenze e il giorno di consegna vi sia il tempo materiale di realizzare la stampa. E nel caso ciò non possa

avvenire, poiché l'evento si realizza quando ancora non sono a disposizione sufficienti dati, come ad esempio l'ultimo giorno del corso/convegno, si presuppone che siano realizzate stampe di attestati anonimi, che saranno completati nella giornata stessa dai responsabili della segreteria del corso. Il secondo indicatore richiede invece un target fissato al 60% di distribuzione degli attestati ai partecipanti aventi diritto: infatti, sotto tale soglia diventa necessario valutare il trade off di efficienza tra il costo della programmazione di una nuova giornata di consegna e il costo di un'eventuale la distribuzione postale. Tra le iniziative da adottare per il raggiungimento del primo indicatore vi è quella di utilizzare sistemi informatici per registrare le presenze, per poi comunicare celermente ai fornitori delle stampe la lista degli aventi diritto, o in caso di ristrettezza dei tempi realizzare attestati prestampati. Per il raggiungimento del secondo obiettivo si suggerisce di favorire tramite comunicazione il ritiro per delega o in sede dell'associazione degli attestati, anche successivo rispetto alla fine del corso/convegno, predisponendo un apposito archivio cartaceo ed elettronico.

Obiettivo della segreteria del corso è quello dell'elaborazione, stampa e distribuzione di questionari e verifiche di apprendimento. Ora le verifiche di apprendimento sono elaborate in collaborazione con il docente/relatore, in questo senso avrà significato l'indicatore di gestione della relazione con il docente, indicatore che misura la prestazione dell'organizzazione e non del docente/relatore, il quale può ritardare ulteriormente i tempi. Detto ciò tale obiettivo si configura attraverso i tre indicatori: in cui il primo può essere misurato in termini di adeguatezza degli input, cioè attraverso il rispetto del limite di tempo per la stampa dei test di apprendimento, fissata ad almeno un giorno prima della giornata cui fa riferimento; mentre per gli altri due indicatori è possibile utilizzare un indicatore di trasformazione basato su scala percentuale, per i quali la copertura target per entrambe è fissata al 100%. Definiamo ora meglio com'è stato costruito il primo indicatore. Per costruirlo è stata scelta una scala da 1 a 5: in corrispondenza di una preventiva acquisizione da parte del docente relatore della scheda di apprendimento, precedente cioè di 5 giorni o più giorni rispetto al giorno della verifica, verrà assegnato un punteggio di 5; mentre se la consegna si verifica il giorno stesso o successivamente, l'indicatore assumerà un punteggio pari a 0. Il valore target è fissato a 2, in quanto la stampa può richiedere più di un giorno di lavoro. Tra le iniziative per raggiungere tale obiettivo vi è quella di mantenere una buona gestione del rapporto con il docente, oltre che chiarire fin da subito la necessità di ricevere tale

documento entro i tempi definiti dall'indicatore stesso. Per un miglioramento della selezione della docenza/relatori è utile che la raccolta e l'archiviazione dei dati di apprendimento e di valutazione dei docenti relatori, siano veloci e complete. Per i dati di apprendimento possiamo definire che entro i 10 giorni successivi alla verifica venga soddisfatta l'archiviazione completa dei dati. Mentre per la valutazione dei docenti, è utile che l'archiviazione dei dati sia completa entro i 30 giorni successivi alla fine del corso/convegno. Si suggerisce che per raggiungere tale obiettivo, le schede di apprendimento e di valutazione siano adattate a un formato che faciliti l'inserimento dati, per i quali ad ogni risposta viene attribuito un punteggio, o un numero, il cui risultato finale può essere ottenuto mediante sistemi informatici ( foglio di calcolo).

La predisposizione e gestione del registro presenze richiede innanzitutto competenze in ambito informatico e la presenza durante la giornata di corso/convegno di almeno una persona ogni 50 partecipanti per ogni giornata. La predisposizione del registro presenze può essere indicato attraverso un indicatore logico del tipo "sì o no" dove poi a livello aggregato è possibile contare la percentuale dei "No" imponendo che la percentuale "No" totale in un anno non superi lo 0,5%. Per quanto riguarda la gestione del registro presenze è possibile utilizzare un indicatore di adeguatezza degli input, cioè di sufficienza del personale impiegato presente in sala durante il corso/convegno per gestire il registro presenze. Tale indicatore può essere espresso da un rapporto tra il numero di persone disponibili e il numero dei partecipanti iscritti (ipotizzando la massima copertura); si presuppone che la soglia minima per gestire un registro presenze sia un rapporto tale da prevedere ogni 50 partecipanti una persona. Il valore ottimale sarà espresso dalla stretta uguaglianza con il valore 0,02, rapporti inferiori o superiori denoteranno un accesso o una mancanza di personale. Per raggiungere tale obiettivo è utile che la segreteria del corso, dopo aver fatto una ricerca di personale volontario, predisponga un calendario presenze con i collaboratori in relazione al numero di partecipanti, informazione dipendente dalla copertura dell'archivio dei partecipanti.

La predisposizione di una segreteria del corso/convegno è uno dei prioritari obiettivi nella fase d'ideazione e progettazione del corso/convegno. Tale indicatore può essere definito attraverso la definizione di tre rapporti di adeguatezza degli input, in termini di personale. In particolare si presuppone che per avere una segreteria per ogni corso/convegno, sia

necessario almeno una persona responsabile del progetto sotto il profilo economico-organizzativo; almeno una persona dedicata all'aspetto grafico ed editoriale; almeno una persona responsabile della gestione dei rapporti con i docenti/relatori. E' altresì utile definire la portata dell'evento progettato e perciò commisurare il valore al numero di partecipanti previsto; in questo caso i valori definiti si riferiscono a un numero di partecipanti che va da 10 a 200 suddivisi in tre scaglioni: da 10 a 50; da 51 a 100; da 101 a 200. Potremmo definire allora che per il primo scaglione il valore ottimale è 1, per il secondo scaglione il valore ottimale è 2, per il terzo scaglione il valore ottimale è 3 . Conseguentemente il rapporto tra il numero di personale e il numero dello scaglione deve risultare 1. Per valori inferiori o superiori si verificano delle inefficienze o delle carenze e risulta necessario valutare la fattibilità nella realizzazione del corso. Per il raggiungimento di tale obiettivo si suggerisce di compiere un'adeguata ed efficace ricerca del personale volontario, valutando le competenze e la disponibilità, e predisponendo un calendario presenze.

Ogni scelta strategica e di gestione richiede che vi sia un buon coordinamento tra board e figura manageriale, questo obiettivo viene raggiunto quando il presidente, rappresentante del board e la figura manageriale trovano risposta continua tra di loro, ovvero si riducono i tempi di attesa affinché il board prenda determinate scelte e l'Associazione dia seguito alle scelte prese. Anche qui si rende necessario misurare il coordinamento, tramite un indicatore di tempo che misuri il tempo d'attesa di comunicazione tra presidente e figura manageriale, uno che misuri i tempi d'attesa tra board e presidente; e un terzo che verifichi a quante decisioni del board è stato dato seguito. I target sono logicamente diversi, infatti, il board essendo un organo collegiale, necessita di una calendarizzazione quantomeno mensile, mentre agli altri due indicatori può essere richiesto di provvedere al rispetto dei limite di 3 giorno di attesa per il primo indicatore( risposta tra presidente e figura manageriale) e di 5 giorni per il secondo (seguito alle decisioni del board). L'indicatore è costruito su una scala da 1 a 5 il primo, e da 1 a 10 il secondo. Le iniziative suggerite sono quelle di richiedere al presidente e alla figura manageriale di redigere ed aggiornare uno scadenziario degli obiettivi delle attività giornaliere.

Come abbiamo potuto notare nella costruzione dei precedenti indicatori la *ricerca di ulteriore personale volontario per la distribuzione del carico di lavoro* è essenziale e va

realizzata in senso funzionale. E' utile perciò stabilire e aggiornare il fabbisogno di personale volontario previsto e sulla base di questo iniziare a prendere contatti con le associazioni di volontariato e persone vicine all'Associazione con le quali si è entrati in contatto. Una volta definiti gli ambiti funzionali, è possibile che gli indicatori utilizzati assumano un valore definito su una scala percentuale che ne certifichi la copertura per progetto, infra-annuale, e annuale in modo da considerare da potenziare o meno le azioni da intraprendere.

Definita percentualmente la copertura del personale volontario, è necessario che questa non scenda mai sotto il 95%, una quota molto alta. Essendo la maggior parte delle attività basate sulla disponibilità di personale volontario, sarà per giunta questo indicatore il segnale d'allarme per la buona o cattiva adeguatezza delle risorse umane, e quindi del progetto. Tra le iniziative per mantenere alti questi valori, vi è la distribuzione a fine progetto di proposte di collaborazione, in altre parole liste, dove chi è interessato alle attività dell'Associazione e vuole collaborare può facilmente lasciare un contatto; lo stesso può avvenire predisponendo un'opportuna pagina web sul sito dell'Associazione. Inoltre è necessario che la figura manageriale preveda di destinare parte delle risorse, qualora vi siano, eccedenti la copertura delle spese verso un fondo dei volontari. Una sorta di fondo per benefit che possono essere erogati ai volontari per sostenere le loro spese di trasporto, o come buoni pasto; in modo da incentivare e migliorare la relazione con il personale volontario. Tale fondo se sufficientemente consistente può essere usato per specializzare e accrescere le competenze dei volontari negli specifici settori di lavoro. Infine è possibile garantire loro o a un massimo di due conoscenti la presenza gratuita ai corsi di formazione offerti dall'Associazione.

#### 8.4. Crescita e apprendimento

Dal punto di vista della crescita e dell'apprendimento vi sono tutta una serie di documenti da redarre che permettono un miglioramento delle attività appena descritte e una serie di competenze supporto a tali attività che attraverso un indicatore devono poter essere espresse per verificare la disponibilità di risorse immateriali dell'Associazione. In particolare dal punto di vista delle competenze è utile comprendere quante di queste sono disponibili per l'anno di attività in corso nei tre settori di competenza. Si tratta di un semplice indicatore di copertura di personale rispetto a competenze specifiche. Che è stato costruito da una scala percentuale che misura particolari competenze nei tre ambiti strategici: formazione, grafica e editoria, informatica, gestione economica organizzativa.



Figura 8.3 Gli indicatori della prospettiva dei processi interni

<b>Prospettiva dei processi interni</b>			
<b>Obiettivi</b>	<b>Misure</b>	<b>Target</b>	<b>Iniziative</b>
Efficienza efficacia valutazione dei docenti/relatori	Punt. Incontri /Profilo docenza/relatori	<=1	Realizzazione e aggiornamento data-base docenti/relatori Consultazione esperti del settore
Archiviazione richieste d'iscrizione	Copertura % delle richieste /PJ	>=80%	Scheduling dei processi di organizzazione del PJ Utilizzo di sistemi di archiviazione informatica
Buona gestione del rapporto con docenti/relatori	Giorni in attesa di risposta/docente	<=5	Realizzazione di uno scadenziario informatico delle attività Disponibilità di un numero telefonico o indirizzo mail Rapida elaborazione del BGT Rispetto dei tempi definiti nello scheduling organizzativo
Stampa e distribuzione degli attestati	%Attestati stampati/Aventi diritto	=100%	Registro presenze elettronico Attestati prestampati
	%Attestati distribuiti/aventi diritto	>=60%	Ritiro per delega e/o posticipato Archivio attestati non distribuiti (elettronico e fisico)
Elaborazione stampa e distribuzione verifiche di apprendimento/ survey qualità servizio	Giorni d'attesa test da relatori	>=2	Concordare in fase di contatto i tempi di consegna Buona gestione del rapporto con i docenti Veloce raccolta informazioni su attitudini del docente
	%verifiche/presenti	=100%	Presenza di personale adeguato durante lo svolgimento del corso.
	% survey/presenti	=100%	
Predisposizione del registro presenze	% copertura annua Personale/Iscritti	<= 99,5% =0,02	Predisposizione calendario presenze in fase di selezione dei collaboratori
Predisposizione della segreteria del corso/convegno	N° personale / N°scaglione Economico-organizzativo Grafico editoriale Pubbliche relazioni	=1	Adeguata ed efficace ricerca del personale volontario
		=1	Valutare competenze e disponibilità Predisporre un calendario presenze
		=2	
Coordinamento tra Presidente e Manager	Tempi di attesa decisione: Presidente - Board Presidente - Manager Manager - Collaboratori	<=30gg <=3 <=5	Diffondere l'utilizzo di scadenziari
Ricerca funzionale di personale volontario	%Volontari a disposizione/Volontari necessari	>=95%	Distribuzione a fine progetto di proposte di collaborazione ( liste di rilascio dati) Fondo volontari ( benefit o formazione)

Le competenze sono definite in blocco nei diversi settori strategici ed è misurata la copertura di ogni blocco di competenze, stabilendo per ognuno un target di copertura.

Per esempio, per il blocco delle competenze economico-organizzative, l'Associazione deve poter contare sulla capacità di almeno un membro dell'organizzazione che sappia: redigere un bilancio, redigere un Business Plan, preparare e gestire lo scheduling e il budget di progetto, trovare soluzioni alternative allo stesso problema, gestire un archivio fornitori, valutare un progetto in funzione di un bando di finanziamento, gestire la partecipazione ad un bando di finanziamento, fare attività di fund raising, rendersi punto di riferimento per l'informativa gestionale interna, coordinando le diverse rilevazioni. Per questo genere di

blocco trattandosi di competenze specifiche e alcune, in questa fase, non fondamentali, viene stabilita una copertura del 70% bilanciando opportunamente le competenze prioritarie.

Per quanto riguarda il blocco delle competenze in ambito grafico si richiede che almeno una persona dell'Associazione che sappia utilizzare pc, stampante, fax e scanner, almeno un programma di elaborazione testi, e almeno un programma di grafica. E che inoltre vi sia qualcuno che abbia alcune le nozioni fondamentali d'impaginazione, e di copyright. La soddisfazione della copertura di tali competenze è fissata al 90%, bilanciando le competenze strategiche strettamente fondamentali.

L'Associazione Panthakù richiede competenze in campo informatico: in particolare deve esserci almeno una persona che sappia gestire un "sito preconfezionato"<sup>45</sup>. Che sappia cioè creare pagine, form d'iscrizione e materiale promozionale online; che sia capace di realizzare newsletter, profili nei social network, archivi informatici a supporto della rilevazione dell'archiviazione e dell'elaborazione dati; che sappia realizzare scadenziari elettronici delle attività, e infine che abbia alcune nozioni di web grafica. Per la copertura di tale competenze la readiness è stata fissata al 40%, come sempre bilanciando opportunamente su competenze strettamente strategiche. Come si può notare è un target relativamente basso; la motivazione alla base di questa scelta sta nel fatto che spesso, la prassi lo dimostra, i volontari che danno la loro disponibilità sono persone in pensione che non possiedono tali competenze.

Figura 8.4 Gli indicatori della prospettiva della crescita e dell'apprendimento

Prospettiva della crescita e dell'apprendimento			
Obiettivi	Misure	Target	Iniziative
Competenze in ambito grafico editoriale	%Copertura competenze	>=90%	Verifica competenze Istituzione fondo volontari Frequentazione corsi di formazione gratuiti
Competenze in ambito informatico	% Copertura competenze	>=40%	Istituzione fondo volontari Frequentazione corsi di formazione gratuiti Verifica competenze
Competenze in ambito economico - organizzativo	% Copertura competenze	>=70%	Istituzione fondo volontari Frequentazione corsi di formazione gratuiti Verifica competenze

<sup>45</sup> Si tratta di gestire un sito limitato sotto l'aspetto della programmazione, in quanto si basa su modelli per l'appunto pre-programmati, di facile gestione.

## 8.5. I segnali economico-finanziari

Sul versante della prospettiva economico-finanziaria troviamo tre obiettivi strategici legati a due aspetti. La trasparenza (il dettaglio delle scritture contabili: rendiconto economico e stato patrimoniale) giuridicamente necessaria e utile, per dimostrare la salute finanziaria dell'organizzazione ai possibili finanziatori. L'autonomia finanziaria dei progetti, intesa come la loro capacità di sostenersi con risorse proprie, senza dipendere dalla struttura finanziaria dell'Associazione (in questo senso non è possibile conferire risorse accumulate di un progetto alla copertura di spese di un altro progetto). E infine la non negatività del risultato economico, del margine operativo netto. La traduzione quantitativa del primo obiettivo avviene attraverso due indicatori: un indicatore di adeguatezza degli input e un indicatore di tempo. Il primo misura per quanti progetti realizzati sono state realizzate le relative rendicontazioni, indica cioè il grado di completezza dell'informativa economico finanziaria di progetto, che verrà "fornito" al bilancio annuale. Il secondo misura invece il rispetto dei tempi di redazione e pubblicazione del bilancio<sup>46</sup>. La scala di misura del primo indicatore è percentuale, ed è stato previsto il raggiungimento del 95% dei rendiconti di progetto sui progetti realizzati. Mentre il secondo indicatore è calcolato su una scala che va da + 5 a -5 e considera i giorni precedenti o successivi al termine di scadenza per la redazione del bilancio; per cui il valore target è pari a 0. Per ottenere trasparenza può essere utile stabilire budget di progetto, monitorare gli estratti conto, e archiviare tutte le fatture.

L'autonomia finanziaria è un obiettivo il cui raggiungimento può essere efficace calcolare in termini di risorse del patrimonio dell'Associazione assorbite dai progetti, e la media percentuale delle risorse assorbite dai progetti di pertinenza di altri progetti; valori questi che dovranno essere accompagnati, in fase di rendicontazione, ad ogni bilancio progettuale. I target di tolleranza stabiliti si attestano al 5% per quanto riguarda il primo indicatore e all'1% riguardo al secondo indicatore. Per evitare l'assorbimento di risorse patrimoniali e di altri progetti è necessario che si monitorino le opportunità di finanziamento e che il progetto sia attinente alle politiche di finanziamento delle principali istituzioni accessibili a Panthakù (Regione Veneto, Comune di Padova, Provincia di Padova). Infine il risultato economico non deve essere negativo: quest'obiettivo è molto importante per assicurare i fondatori e i

---

<sup>46</sup> La rendicontazione deve avvenire, in relazione alle informative ufficiali sui movimenti del conto corrente, entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello cui la rendicontazione compete.

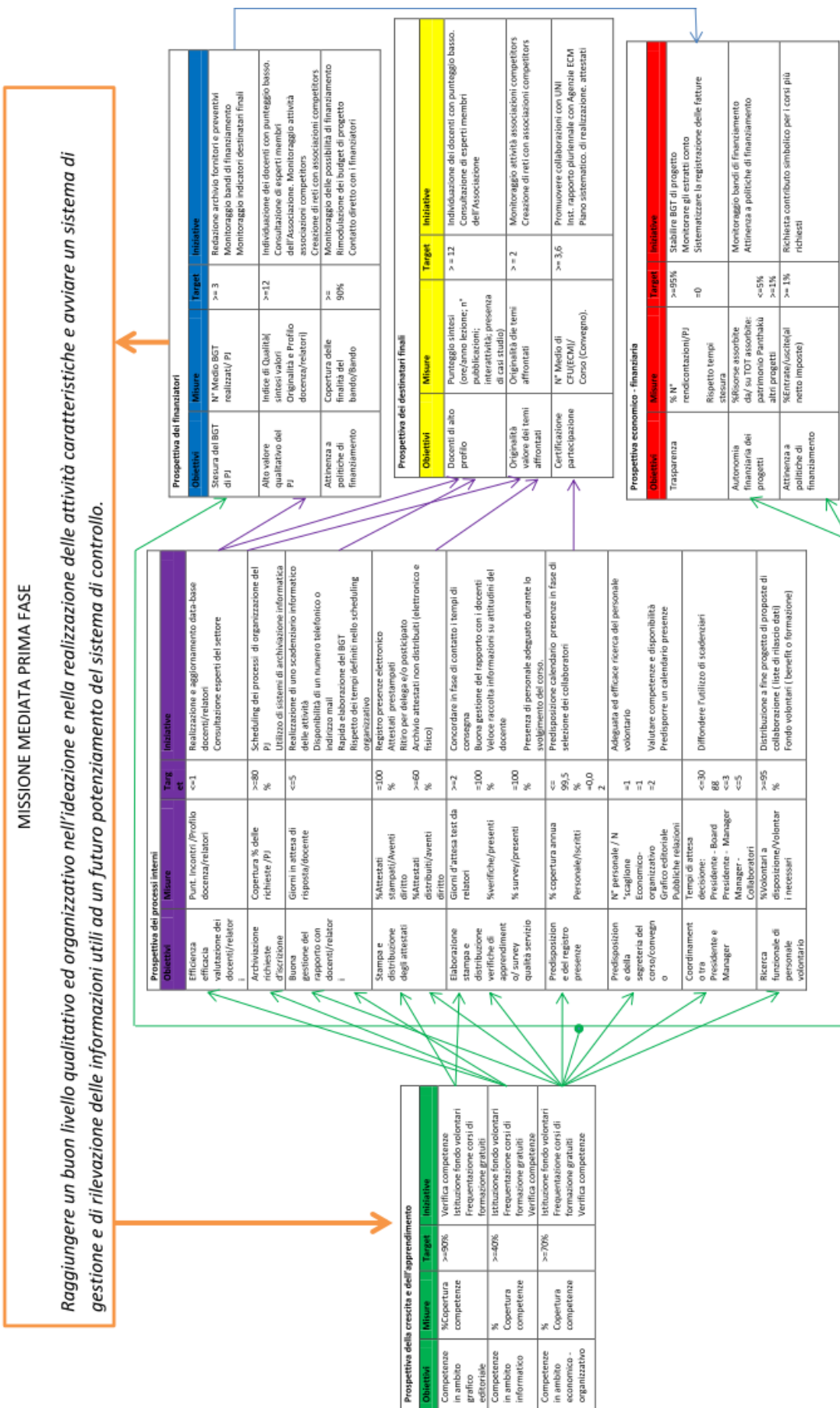
finanziatori che il patrimonio dell'Associazione non tende a erodersi per via di progetti non completamente coperti finanziariamente, quindi anche come indicatore di buona progettazione. Inoltre, nell'eventualità che questa variabile evidenzia una positività è utile per innescare una politica di investimento (indicativamente nell'acquisizione di competenze). La scala di misurazione è quella percentuale, il valore misura il rapporto tra la differenza tra le entrate e le uscite (al netto delle imposte) e il volume delle entrate. Il valore target definito è la positività del valore tuttavia essendovi la necessità di sviluppare o incentivare alcune competenze in diversi ambiti è possibile fissare il valore target all'1%, in modo tale da vincolare alcune entrate alla possibilità di investire tali risorse nell'apprendimento di competenze strategiche. Per ottenere tale risultato può essere utile individuare i corsi/convegni più richiesti e aumentare o istituire una quota di partecipazione anche minima.

Figura 8.5 Gli indicatori della prospettiva economico-finanziaria

Prospettiva economico - finanziaria			
Obiettivi	Misure	Target	Iniziative
Trasparenza	% N° rendicontazioni/PJ	>=95%	Stabilire BGT di progetto
	Rispetto tempi stesura	=0	Monitorare gli estratti conto Sistematizzare la registrazione delle fatture
Autonomia finanziaria dei progetti	%Risorse assorbite da/ su TOT assorbite: patrimonio Panthakù altri progetti	<=5%	Monitoraggio bandi di finanziamento Attinenza a politiche di finanziamento
		>=1%	
Attinenza a politiche di finanziamento	%Entrate/uscite(al netto imposte)	>= 1%	Richiesta contributo simbolico per i corsi più richiesti

Sulla base della mappa è possibile anche stabilire delle connessioni causali tra i diversi indicatori. Nello schema della Figura 8.6 si mettono in diretto contatto alcuni indicatori espressione di obiettivi appartenenti a diverse prospettive. Alcuni di questi indicatori non sono correlati a indicatori di altre prospettive perché di per se soddisfano gli obiettivi della missione, oppure sono funzionali ad obiettivi interni alla prospettiva. Lo schema evidenzia come, nel percorso causale finalizzato al raggiungimento della missione mediata della prima fase, il ruolo della prospettiva e dell'accrescimento diventa fondamentale per dare avvio ai processi chiave del successo. L'acquisizione, la gestione e il potenziamento delle competenze non a caso è ciò che manca maggiormente e a cui, in questo senso, in un' ONP che si occupa di erogare servizi e che per di più si è recentemente costituita, risulta prioritario provvedere. Questo può risultare scontato, tuttavia uno schema di relazioni causali chiarisce su quali

Figura 8.6 Le relazioni strategiche tra indicatori.



aspetti puntare maggiormente per una rapida acquisizione di tutte le competenze necessarie.

## 9. Modificare la BSC in corso di gestione: come bilanciare i valori.

Dopo aver tradotto attraverso la mappa strategica, gli obiettivi della missione mediata, e dopo aver dato a questi obiettivi una misura quantitativa e orientata al processo, l'Associazione Panthakù ha ottenuto una chiara visione delle attività che dovrà intraprendere nei periodi successivi. Tuttavia il modello costruito nella Figura 8.6 è lontano dalla Balanced Scorecard, e quindi non è sufficientemente utile alla gestione strategica e al controllo; l'insufficienza è motivata dalla mancanza di alcuni elementi di fondo. Innanzitutto il modello di valutazione, che mira sostanzialmente a riportare tutte le scale di misurazione dei diversi target a un'unica scala di punteggio, permettendo, di fatto, di bilanciare i diversi indicatori (si veda Figura 5.1-Il modello di valutazione associato alla BSC) secondo le priorità strategiche interne alla mappa. Proponiamo ora di costruire tale modello di valutazione per definire in modo più completo gli elementi strutturali che permettono di costruire e soprattutto di implementare la BSC. Per fare questo è utile comprendere il funzionamento del modello di valutazione applicandolo alle esigenze dell'Associazione Panthakù nelle tre fasi strategiche. Le esigenze della prima fase strategica sono state rese esplicite proprio dallo schema precedente: prioritario rispetto a tutti gli obiettivi è l'obiettivo di acquisizione delle competenze, prima fra tutte quella in ambito economico organizzativo in quanto, come abbiamo già ricordato, le competenze nel settore di attività caratteristico (la formazione) sono presenti e sufficienti, almeno nella prima fase, per via dell'esperienza che i founders dell'Associazione mettono a disposizione nella valutazione dei docenti. Una volta definite le priorità, sulla base di queste, il modello di valutazione compie una distribuzione del totale dei punti, che in questo caso, conferendo una discreta sensibilità alla valutazione, risultano essere complessivamente 100. Per evitare sbilanciamenti è utile individuare il numero totale degli indicatori e assegnare a quegli indicatori, espressione di obiettivi *a monte* (o lead indicators), che presentano un maggior numero di causalità con altri obiettivi *a valle* (o lag

indicators), un punteggio acquisibile relativamente maggiore rispetto ad obiettivi meno prioritari o dipendenti. Dopodiché tra gli obiettivi *a valle* esistono obiettivi che hanno un diretto impatto su altri obiettivi, a loro volta *a valle*; rispetto a questi ultimi è importante assegnare priorità diverse, spesso maggiori. Tuttavia se tali obiettivi si connettono direttamente con le finalità descritte nella missione, ecco che il punteggio massimo dei rispettivi indicatori aumenta. Assegnando in questo modo maggior punteggio o minor punteggio ad un fattore piuttosto che ad un altro si possono stabilire l'impatto che ognuno di questi indicatori ha sulla prestazione complessiva. La distribuzione dei punteggi è una funzione valore che assegna, a ogni valore assunto dall'indicatore, un valore su una scala predefinita. Nella prima fase ad esempio il totale degli obiettivi è 31 è opportuno assegnare ad ogni indicatore, tranne ad uno base di punteggio pari a 3. Sappiamo che se premiamo alcuni indicatori, priviamo altri di parte della loro sensibilità segnaletica. Gli indicatori da premiare sono gli indicatori che garantiscono il cambiamento e che più si avvicinano alle finalità della missione mediata. Per meglio analizzare in che misura ogni obiettivo incide sulla missione, si rende opportuno suddividere la missione mediata in due sotto macro finalità: la prima verte nel *raggiungimento di un buon livello qualitativo ed organizzativo nell'ideazione e nella realizzazione delle attività caratteristiche*; la seconda richiede *l'avvio di un sistema di gestione e di rilevazione delle informazioni utili ad un futuro potenziamento del sistema di controllo*. Gli obiettivi prioritari della prima sotto finalità sono:

- % Copertura competenze in ambito economico organizzativo
- Valore medio delle pubblicazioni dei docenti/relatori del Corso/convegno
- N° di corsi simili a livello regionale
- % Copertura Verifiche di apprendimento

Nella seconda macro finalità troviamo invece:

- % Copertura competenze in ambito informatico
- % Copertura Survey/presenti

L'elevata priorità di questi indicatori è ben chiara se si osserva la Figura 8.6; tuttavia è importante avere più livelli sensibili da una parte riguardo la mancata acquisizione di alcune competenze necessarie per migliorare le attività caratteristiche; che permettono di rimodulare il fondo di formazione, in modo parimenti sensibile., input primario del prodotto

formativo realizzato. Dall'altra parte è utile sensibilizzare l'efficacia della valutazione della docenza/relatori; poiché priorità definita nella missione. A queste due categorie d'indicatori saranno assegnati 4 punti, mentre ai restanti indicatori verranno assegnati 3 punti. Ciò logicamente non vale per tre indicatori ai quali il punteggio massimo è pari a 2. Costoro sono indicatori comunque espressione di obiettivi strategici, ma il cui impatto è interno e non immediatamente collegato alla creazione di valore. Tra questi troviamo:

- La % di attestati stampati
- La % di copertura annua del registro presenze
- La % di rendicontazioni su progetti

Per i quali è possibile individuare comunque tre livelli di soddisfazione.

Il modello di valutazione poi può offrire inoltre al controllo di gestione, un'informativa infra-annuale, in modo da supportare con basi informative le scelte in corso di gestione. E' possibile, infatti, evidenziare il valore che i diversi indicatori assumono nel corso dell'anno, suddividendo tale periodo ad esempio in trimestri, e poi ricavare da questi una tendenza, e un valore sintesi finale che andrà a determinare la prestazione annua.

L'adozione del modello di valutazione però può diventare utile solo nel momento in cui l'Associazione Panthakù riuscirà a impostare un sistema di rilevazione sistemico, in cui valori originari automaticamente sono elaborati, permettendo un orientamento d'azione, per i singoli membri, sulla base del punteggio del modello di valutazione, o successivamente sulla base di particolari modelli di visualizzazione. In questa prima fase, la rilevazione è stata appena avviata, non ci sono quindi le condizioni per implementare né il modello di valutazione né il modello di visualizzazione. D'altra parte in una fase in cui il personale volontario si deve ancora "formare" non è utile imporre una scala di valutazione delle proprie prestazioni chiave, basata su "misure indirette". E' più efficace se il singolo membro è in stretto contatto con la misura "naturale" dell'indicatore. Non è stato possibile quindi elaborare un modello di valutazione che potrebbe però essere implementato all'inizio della terza fase, quando sono stati ormai sistematizzati alcuni processi chiave, e l'associazione può contare su un numero sufficiente di volontari stabilizzati.

Lo stesso vale anche per il modello di visualizzazione. L'obiettivo di quest'ultimo è quello di ottenere un impatto diretto sui membri dell'organizzazione, una sorta di cartina tornasole



della propria attività. Ciò non potrebbe avvenire se le misure di partenza non sono state assorbite, e questo può essere fatto solamente dopo aver raggiunto un buon livello di sistematizzazione dei processi di feed-back delle prestazioni ottenute. È importante, in questa prima fase, che ogni membro stabilisca un approccio diretto alle misure che determinano il raggiungimento dell'obiettivo, anche per la necessità di comprendere le responsabilità reciproche nella determinazione dello stesso. Il target che accompagna ogni indicatore ha questa funzionalità, e cioè quella di sostituire le scale di punteggio e di orientare immediatamente il comportamento dei membri dell'organizzazione verso precisi livelli di prestazione. È possibile prevedere che l'adozione del modello di visualizzazione sia rimandata alla fine della terza fase, in un momento in cui sarà possibile attivare processi di feed-forward. Momento in cui la ridiscussione delle misure e degli obiettivi chiave, per il raggiungimento della missione, tra board, manager e i diversi membri del personale dell'Associazione, permetterà anche di individuare un modello grafico, utile ai fini del controllo esterno e dell'informativa esterna rivolta ai finanziatori. Infatti, il modello offerto non deve considerarsi assoluto; nel corso della gestione ogni membro, in precisi momenti di ridiscussione, è chiamato a modificare i valori target, le misure e a volte le priorità. Ecco che la stessa mappa strategica elaborata per la seconda e la terza fase può subire delle modifiche in corso di gestione, poiché le iniziative descritte non devono ritenersi le più adatte per raggiungere l'obiettivo. Questo, infatti, presume che il top management conosca indiscriminatamente tutti i processi dell'Associazione. Se fosse così, si avrebbe un approccio riduzionista della Balanced Scorecard, che anzi si caratterizza per essere uno strumento vicino all'operatività. È necessario perciò, con l'adozione nel tempo di tale strumento, che l'Associazione Panthakù organizzi alcuni tavoli di discussione sugli obiettivi definiti, ascoltando i diversi membri è possibile migliorare la misurazione integrata della prestazione, affinandola alla praticità di gestione e alla funzionalità di un realistico controllo.

### **Conclusioni: L'implementazione della BSC per Panthakù**

Alcuni punti di forza riscontrati nell'implementare questo strumento emergono dal fatto che Panthakù è riuscita prima di costruire un sistema gestionale sviluppato sull'esperienza e sulla confluenza di più culture di gestione ad orientarsi attraverso la Mappa strategica e la BSC verso un chiaro sviluppo della gestione strategica e del controllo della prestazione. Non sempre è possibile ottenere questo risultato, ci si trova spesso nell'implementare tale strumento a confrontare con una struttura organizzativa che difficilmente riesce a capire le potenzialità dello strumento; spesso nel comparto delle no-profit, è necessario approfondire l'opportunità di implementare un tale strumento attraverso la valutazione di alcune prerogative, legate tanto al sistema di rilevazione quanto alla capacità dei membri di utilizzare gli strumenti proposti. In Panthakù il vantaggio sta proprio nel costruire la struttura organizzativa attorno a tale strumento, la BSC diventa il modello attraverso il quale il sistema di Panthakù è plasmato. I membri dell'organizzazione non dovranno modificare la routine che ha caratterizzato il loro operare e la valutazione della propria prestazione. Questo perché, nel momento in cui entreranno a far parte di Panthakù, apprenderanno lo svolgimento delle proprie mansioni sulla base della Mappa strategica e della Balanced score card.

Da un punto di vista formale lo strumento non è stato implementato nella configurazione che ne determina gli essenziali. Infatti, non è stato possibile stabilire un sistema adeguato di bilanciamento, che è stato rimandato a fasi di sviluppo successive, e lo stesso vale per il modello di visualizzazione. Le fasi evolutive, definite nel settimo capitolo, non evidenziano come non è stato possibile incidere direttamente sulla missione; infatti, anche se l'Organizzazione si è preposta l'obiettivo di arrivare a un diretto confronto con la missione, ciò non esclude che non si riesca ad arrivare mai alla fase due. Il che manterrebbe il sistema gestionale a livelli di sviluppo non sufficienti per una futura completa implementazione. L'implementazione della BSC nel sistema di gestione e di controllo della prestazione è così in Panthakù una scommessa più che una realtà; è la scommessa di sviluppare una cultura manageriale in un settore delle No-profit, che in Italia è stato spinto allo sviluppo più dalla libera iniziativa, che dalla visione strategica organizzata, se pur stimolata dalla necessità di soddisfare importanti bisogni non legati al profitto. Stiamo assistendo a una sempre maggiore riduzione della spesa pubblica, molti dei servizi che erano imputati al settore

pubblico vengono man mano erogati da soggetti che spesso non perseguono finalità di lucro, e in questo più vicini al settore di mandato. Le organizzazioni no profit, come già accade in altri paesi, sono chiamate a soddisfare questi bisogni e per farlo devono riuscire a organizzare il proprio sviluppo in modo chiaro ed efficace. Il valore di tale sperimentazione sta nel vedere come positivamente è possibile infondere alcune competenze di gestione ottenendo risultati particolarmente positivi in termini di orientamento strategico. Sul piano culturale l'assestamento di modalità di gestione parimenti efficaci può determinare un miglioramento del settore, poiché la creazione nel settore no-profit di prassi consolidate in ambito manageriale permettono la creazione di reti tra imprese e ONP volano per lo sviluppo di servizi prima d'ora ad esclusiva erogazione statale.

## Appendice

Documento 1: Le finalità dell'Associazione Panthakù (estratto dallo Statuto depositato presso l'Agenzia delle Entrate).

### Art.2

#### (SCOPO E FINALITA')

1. L'Associazione ha il fine di svolgere attività di utilità e promozione sociale a favore di persone svantaggiate o componenti di collettività estere, di associati o di terzi, senza finalità di lucro e nel pieno rispetto della libertà e dignità degli associati e non. La sua attività istituzionale consiste principalmente nell'assistenza sociale, formazione, e tutela dei diritti civili.
2. Si rivolge in particolare verso le persone e le famiglie più bisognose ed in difficoltà, prevedendo aiuti di tipi solidaristico, dal punto di vista sia materiale che valoriale.
3. Essa opera nel mondo della promozione ed utilità sociale a tutti i livelli, avendo sempre come obiettivo il sostegno di chi si trova in condizioni di bisogno, per lo sviluppo della persona, dai giovani agli anziani, della famiglia, per la cooperazione internazionale, la interculturalità, il dialogo ecumenico ed inter-religioso, lo sviluppo sostenibile, la salvaguardia dell'ambiente, ed una nuova cultura e politica che riscoprano, oltre ai principi di libertà ed eguaglianza, anche valori quali la reciprocità e la fraternità tra le persone ed i popoli.
4. Attraverso molteplici attività di carattere sociale, civile, culturale, artistico, ecologico, ambientale, sportivo, di ricerca etica e spirituale, di scambio culturale, essa intende aiutare e formare singoli individui e famiglie, in particolare se svantaggiati, ad essere responsabili del loro impegno in campo sociale e civile, procreativo ed educativo, solidali ed aperte alle necessità degli altri, in una prospettiva di fratellanza mondiale.
5. Particolare rilevanza sarà data al sostegno ad attività rivolte ai giovani quale seme dell'umanità del futuro, e alla valorizzazione del patrimonio esistenziale, esperienziale e culturale dei soggetti anziani.
6. Promuove a tal fine una "cultura del dare" finalizzata alla crescita di una mentalità di pace, mondialità, trasmissione e condivisione delle diverse ricchezze culturali, materiali e spirituali .
7. Nel rispetto dell'identità e dignità di ogni singola persona, soprattutto se portatore di handicap o in condizione di marginalità sociale, e a prescindere dall'ideologia politica, categoria sociale e generazionale, di etnia, di religione, promuove la realizzazione di un'unica grande "famiglia umana" mondiale.

8. Sostiene ed attua ogni singolo progetto od attività volto a dare sempre maggiore consapevolezza che ogni persona umana ed ogni famiglia è una insostituibile risorsa della nostra società, e deve concorrere alla costruzione di una nuova cultura ed una nuova civiltà.
9. Tali finalità dell'associazione saranno perseguite sempre con particolare attenzione a chi vive in stato di svantaggio e marginalità sociale, estraneità e immigrazione, di abbandono, di maltrattamenti, di disabilità, di ristrettezza economica, di difficoltà familiare, di disoccupazione, di malattia o invalidità, solitudine, età estrema, discriminazione di genere, carenza culturale, tossicodipendenza e detenzione.
10. Per conseguire le finalità associative l'ONLUS "Panthakù" (πανταχοῦ) promuove, organizza, attua e sostiene le più varie attività, manifestazioni, iniziative, come in via esemplificativa e non esaustiva:
  - a. L'aiuto diretto e la formazione inerente a contenuti ed aspetti della persona a qualsiasi età, soprattutto se in condizione di svantaggio materiale e valoriale - dal bambino al giovane, dall'adulto all'anziano - e della vita familiare quali: sostegno a singoli o famiglie in difficoltà, sviluppo armonico delle diverse caratteristiche personali nel divenire e nel consolidarsi del rapporto di coppia, la procreazione responsabile, la bioetica, l'educazione dei figli, inserimento ed apporto della famiglia alla vita civile e sociale, rapporto tra le generazioni, sostegno alla terza età e alla vedovanza.
  - b. Azioni in favore di persone e famiglie in necessità per cause materiali o morali, di minori in difficoltà, di persone anziane, malate, emarginate, di sostegno a maternità difficili, sia a livello nazionale che internazionale;
  - c. Azioni in favore di immigrati ed emigrati;
  - d. Iniziative per favorire scambi di aiuto, culturali e/o artistici anche con persone e popoli di altra nazionalità, sia a livello nazionale che internazionale, anche con azioni di turismo eco-solidale e responsabile;
  - e. Centri di formazione per attori sociali, mediatori interculturali e generazionali, consulenti famigliari, educatori, altri operatori sanitari e sociali, volontari, assistenti familiari, ecc.
  - f. Centri di formazione ove persone e/o famiglie di diverse condizioni sociali, età, etnie e culture possano trascorrere un periodo di tempo e fare una esperienza di vita secondo gli scopi dell'associazione.
  - g. Scambio di esperienze, conoscenze, beni e competenze, anche a livello internazionale;
  - h. Attività artistiche, musicali, teatrali, arti figurative, spettacoli, cineforum, mostre;
  - i. Attività sportive e ricreative, sottoscrizioni a premi, concorsi, feste, gite, soggiorni, visite guidate, iniziative ecologiche;
  - j. Attività di sostegno e tutela di: natura e ambiente, arte e cultura, diritti civili;
  - k. Iniziative di promozione finalizzate alla cittadinanza attiva, alla responsabilità civile, alla legalità;
  - l. Incontri, conferenze, seminari di studio, scuole, convegni, congressi anche a livello internazionale, corsi di formazione e di aggiornamento;

- m. Ricerche, studi, pubblicazioni di vario genere, produzioni e diffusione di materiale audiovisivo, creazione di biblioteche, audio e videoteche, anche telematiche;
  - n. Raccolta, conservazione, tutela e valorizzazione di materiale storico, artistico e culturale;
  - o. Percorsi di formazione all'uso di strumenti e mezzi informatici, internet e posta elettronica per le comunicazioni ed i collegamenti tra i membri e terzi.
11. L'associazione inoltre, sempre in funzione dello spirito e delle finalità proprie, intende:
- a. promuovere la costituzione di analoghe associazioni od organizzazioni che fanno propri i fini e lo spirito dell'associazione con cui cooperare per la realizzazione di progetti comuni.
  - b. collaborare e promuovere attività comuni con altre Associazioni o gruppi, Enti ed Amministrazioni pubbliche e private, nazionali ed internazionali, civili e religiose, partecipando anche in qualità di membro alle loro organizzazioni e/o attività.
  - c. concorrere a sensibilizzare l'opinione pubblica sulle problematiche inerenti la persona umana (uomo o donna, bambino o anziano), il ruolo della famiglia e di altre agenzie educative, la condizione dei giovani, attraverso le più varie azioni.
  - d. promuovere interventi in campo normativo per concorrere all'impostazione di adeguate politiche che valorizzino la persona umana, la vita in ogni sua fase, la famiglia, l'economia civile e solidale, la cooperazione, la salvaguardia dell'ambiente, l'intercultura ed il sostegno solidale.
12. L'Associazione si può avvalere anche del supporto di professionisti, enti e organismi specializzati, società ed istituti universitari e di ricerca, anche mediante appositi accordi e convenzioni.
13. L'Associazione non può svolgere attività diverse da quelle sopra indicate ad eccezione di quelle a esse direttamente connesse o di quelle accessorie per natura e quelle statutarie, in quanto integrative delle stesse.
14. Tutte le attività associative saranno svolte nei limiti consentiti dalla Legge vigente.

Documento 2: La relazione delle attività dell'Associazione Panthakù

RELAZIONE SULL'ATTIVITÀ SVOLTA DALL'ASSOCIAZIONE PANTHAKÚ

**Iniziative realizzate dal 16/12/2010 (data di costituzione dell'associazione):**

***“Disagio Giovanile normale e patologico: rapporto con alcol e altre sostanze”***

**21 febbraio 2011 ore 20.30, Centro parrocchiale di S. Antonio (Arcella – Padova):**  
4° incontro di formazione con la Polisportiva Arcella e rivolta ad allenatori, dirigenti, animatori, educatori della catechesi e genitori con il Prof. Milan e il Prof. Gallimberti.  
Partecipanti: 50

***“L'arte di assistere a domicilio gli anziani”***

**Marzo 2011-Maggio 2011, “Aula Vesalio” Policlinico Universitario in via Giustiniani, 2 Padova**

5<sup>a</sup> edizione del corso di formazione gratuito rivolto ad assistenti familiari, volontari e familiari di pazienti anziani non autosufficienti.

Partners: Università degli Studi di Padova - Dipartimento Interaziendale dell'Anziano – Azienda Ospedaliera di Padova – Ulss 16 di Padova - Assessorato ai Servizi Sociali del Comune di Padova - Centro Servizio Volontariato della provincia di Padova– Fondazione Lanza – Fondazione Zancan – Associazione Volontari Ospedalieri – Associazione Malati di Alzheimer – Ass. Progetto Senes.

Partecipanti: 130

***“Malattia e disabilità: oltre il limite...”***

**9 Aprile 2011 a Piove di Sacco (PD) presso la Banca del Credito Cooperativo di Piove di Sacco**

Convegno promosso all'interno del Progetto PUMASS (Progetto di Umanizzazione della Medicina e dell'Assistenza Socio-Sanitari).

Partners: Banca Credito Cooperativo di Piove di Sacco – AVIS – OffCARR – Medici e Comunione.

Partecipanti: 130

***“Serata informativa sul Referendum del 12-13 giugno 2011”***

**6 Giugno 2011 ore 20.45 presso l'Auditorium Collegio Mazza in via Savonarola, Padova:**  
promosso all'interno del Progetto PROGRESS (Progetto di Ricerca e Orientamento di

Giovani alla Responsabilità Etica e allo Sviluppo Sociale), è stata realizzata una serata informativa in materia di liberalizzazione del mercato dell'acqua ed energia nucleare.  
 Partners:– Comune di Padova – Provincia di Padova – Regione Veneto - Ass. Uomo Mondo – Ass. Ali della Gioia – CittàNuova editrice – Ass. Amici dei Popoli – etc..  
 Partecipanti: 140.

*“Comunicazione emotiva, relazione terapeutica e disabilità: il limite come diapason di sintonizzazione sull'essenziale”*

**07 Ottobre 2011 dalle ore 9 alle ore 18, presso il Policlinico Universitario di Padova:**  
 Giornata di alta formazione.

Partners: Università degli Studi di Padova – Azienda Ospedaliera, Ulss 16, IOV di Padova.  
 Partecipanti: 150.

*“La relazione terapeutica con il paziente abusatore-dipendente”*

**21 Ottobre 2011 dalle ore 9 alle ore 18, presso il Policlinico Universitario di Padova**  
 Giornata di alta formazione.

Partners: Università degli Studi di Padova – Azienda Ospedaliera, Ulss 16 e IOV di Padova.  
 Partecipanti: 150.

*“La malattia e la morte in un mondo interculturale”.*

**11 Novembre 2011 dalle ore 9 alle ore 18, presso il Policlinico Universitario di Padova**  
 Giornata di alta formazione.

Partners: Università degli Studi di Padova – Azienda Ospedaliera, Ulss 16 e IOV di Padova.  
 Partecipanti: 150.

*“Comunicazione emotiva e relazione terapeutica, di aiuto e di cura, nelle professioni sanitarie e sociali”*

**Dal 18 Marzo al 17 Novembre 2011 presso l’Aula Battocchio – Ospedale Giustiniano via Giustiniani 2, Padova:**

Realizzazione della prima edizione del Corso di Perfezionamento post-laurea promosso dall’Università degli Studi di Padova per formare professionisti sanitari e sociali in grado di sviluppare e utilizzare integrandole tra loro, le competenze emotivo-affettive nei contesti relazionali delle professioni di aiuto o di cura.

Partecipanti: 12.

*“L’arte di assistere a domicilio gli anziani”*

**Dal 25 Febbraio al 31 Marzo 2012, presso l’“Aula Vesalio” Policlinico Universitario in via Giustiniani, 2 Padova**

6<sup>a</sup> edizione del corso di formazione gratuito rivolto ad assistenti familiari, volontari e familiari di pazienti anziani non autosufficienti

Partners: Università degli Studi di Padova - Dipartimento Interaziendale dell’Anziano – Azienda Ospedaliera di Padova – Ulss 16 di Padova - Assessorato ai Servizi Sociali del Comune di Padova - Centro Servizio Volontariato della provincia di Padova –Fondazione



Lanza – Fondazione Zancan – Associazione Volontari Ospedalieri – Associazione Malati di Alzheimer – Associazione “Anziani a casa propria” – Ass. Progetto Senes.

***“Fare squadra nello sport e nella vita”***

**5 Marzo 2012 ore 20.45 presso la sala Lucia Valentina Terrani del Centro Parrocchiale S. Antonio – Arcella -Padova**

5° incontro di formazione con la Polisportiva Arcella e rivolta ad allenatori, dirigenti, animatori, educatori della catechesi e genitori con il Dott. Paolo Crepaz, docente in Pedagogia dello Sport- IUSVE, Medico dello Sport e con moderatore della serata Dott. Valter Giantin.

***“In viaggio tra generazioni e culture”***

**9 maggio 2012 ore 20.30 presso l’Auditorium Centro Culturale S. Gaetano, via Altinate 71, Padova**

Serata artistico culturale con ingresso gratuito mirata a fornire uno spunto di riflessione a partire dall’esperienza di incontro con l’altro dei giovani di ieri e di oggi. La serata è iniziata con la rappresentazione teatrale di Abdellah e Salma Ajoguim, tratto da “Sogno in due tempi” di G. Gaber; ed è proseguita con la proiezione del Film-documentario “Mare Chiuso” di Andrea Segre e della relativa presentazione del regista. La serata si è conclusa con il dibattito “Integrazione ieri e oggi” con il Prof. Giuseppe Milan, professore ordinario di Pedagogia interculturale dell’Università di Padova, con Kamel Layachi, Imam del Veneto e con la partecipazione di due giovani di culture differenti che espongono la loro testimonianza di integrazione tra culture diverse.

***“La notte e l’alba: educazione tra sofferenze e speranze”***

**6 ottobre 2012 dalle ore 9.30 fino alle 17.00 presso l’Aula Magna “Galileo Galilei” dell’Università di Padova e presso il Centro Culturale S. Gaetano, via Altinate 71, Padova**

6° Incontro pedagogico che ha presentato la sintesi di un percorso di ricerca-azione, attuato in ambito internazionale su iniziativa di EdU (Education for Unity) – in collaborazione con AMU (Associazione per un Mondo Unito), e con la cattedra di Pedagogia interculturale (Prof. G. Milan) dell’Università di Padova, sulla tematica delle difficoltà-sofferenze in ambito educativo, con particolare riguardo alle tematiche che investono gli insegnanti.

**Programmi futuri (anno 2013)**

***“L’arte di assistere a domicilio gli anziani”***

**Da Marzo a Maggio 2013, presso il Policlinico Universitario in via Giustiniani, 2 Padova**  
7^a edizione del corso di formazione gratuito rivolto ad assistenti familiari, volontari e familiari di pazienti anziani non autosufficienti

Partners: Università degli Studi di Padova - Dipartimento Interaziendale dell’Anziano – Azienda Ospedaliera di Padova – Ulss 16 di Padova - Assessorato ai Servizi Sociali del Comune di Padova - Centro Servizio Volontariato della provincia di Padova –Fondazione

Lanza – Fondazione Zancan – Associazione Volontari Ospedalieri – Associazione Malati di Alzheimer – Ass. Progetto Senes.

***“Comunicazione emotiva e relazione terapeutica, di aiuto e di cura, nelle professioni sanitarie e sociali”***

**Da Marzo a Novembre 2013 presso Ospedale Giustiniano via Giustiniani 2, Padova:**  
Realizzazione della terza edizione del Corso di Perfezionamento post-laurea promosso dall’Università degli Studi di Padova per formare professionisti sanitari e sociali in grado di sviluppare e utilizzare integrandole tra loro, le competenze emotivo-affettive nei contesti relazionali delle professioni di aiuto o di cura.

***“Convegno Internazionale di Medicina V° Dialogo con la Cultura Contemporanea”***

**Periodo Settembre Ottobre 2013 presso il Comune di Padova.**

Il Convegno vuole essere a tutti gli effetti un passo avanti nella capacità di dialogo con la cultura contemporanea nel campo della medicina e della assistenza socio-sanitaria. Due i temi del convegno Medicina e globalizzazione, etica della reciprocità ed accesso alle cure.

Il Presidente



*Valter Giantin*

(a nome di tutto il Consiglio Direttivo,  
il Segretario e il Tesoriere)

## Bibliografia

BACH VALENTINA, RAVAIOLI PATRIZIA Pianificazione strategica e Balanced Scorecard negli Enti Locali - Verso la democrazia partecipata, – Franco Angeli Editore, 2007 (ISBN 978-88-464-8221-1)

BERNARDI, B., MARIGONDA, P., 2009. Lanciare la BSC nei musei: come le <<figurine>> migliorano la performance. In: RISPOLI, M., BRUNETTI, G., a cura di, 2009. Economia e management delle aziende di produzione culturale. Bologna: Il Mulino.

CECCHINI TOMMASO. Prospettive per le piccole e medie imprese italiane: il Balanced Scorecard come attuatore lineare di crescita dimensionale e sviluppo qualitativo, 2009.

KAPLAN R. e NORTON D.,Mappe strategiche: come convertire i beni immateriali in risultati tangibili, IESDI, 2009.

MARCON GIUSEPPE, 2004. La gestione del museo in un'ottica strategica: l'approccio della balanced scorecard. In: B. SIBILIO PARRI, a cura di, 2004. Misurare e comunicare i risultati: L'accountability del museo. Milano. Franco Angeli.

OLIVIERI MARCO, 2009.Processi di controllo e gestione strategica dell'immateriale. In: RISPOLI, M., BRUNETTI, G., a cura di, 2009. Economia e management delle aziende di produzione culturale. Bologna. Il Mulino.

TAMMA MICHELE 2009. Lo sviluppo strategico delle organizzazioni di produzione culturale: Commitment, risorse, prodotti. In: RISPOLI, M., BRUNETTI, G., a cura di, 2009. Economia e management delle aziende di produzione culturale. Bologna: Il Mulino.

TORCHIA STEFANO Progettare e Gestire il Sistema Aziendale delle Prestazioni; In: La Guida del Sole 24 Ore alla Balanced Scorecard; - Gruppo 24 Ore, 2009 (ISBN 978-88-6345-033-0)

### **Sitografia**

Il sito ufficiale dell'Associazione Panthakù: [www.panthaku.com](http://www.panthaku.com)