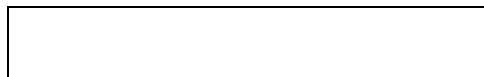


| 2

Monitoraggio delle attività

Obiettivi generali del monitoraggio	p.	2
1. Premessa	p.	2
- Integrazione delle attività		
2. Come definire gli obiettivi	p.	3
- Valutazione della performance		
3. Modello della performance dell'org. Sportiva	p.	4
- Applicazione ad un caso concreto		
4. Conclusioni	p.	7
5. Bibliografia	p.	8



Obiettivi generali del monitoraggio

- Migliorare il Servizio offerto all'utenza
- Ottenere la certificazione e la registrazione nei "Sistemi di Gestione per la Qualità" (SGQ)

1. Premessa

Integrazione delle attività di una struttura tipo

Mi è capitato di assistere, fino al 2005, al proliferare di una serie di iniziative, nell'ambito dell'Istituto di Scienza dello Sport e della Scuola dello Sport.

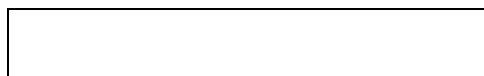
Spesso, però, ne è sfuggito il senso, altre volte si esaurivano nel momento stesso in cui venivano concluse e, spesso, non ne sono venuti a conoscenza neppure alcuni degli "addetti ai lavori" all'interno dell'Area.

Ogni singola struttura, ogni tecnico, medico, insegnante o impiegato, se non viene messo in grado di comprendere, se non la strategia complessiva, neppure gli obiettivi tattici, non si sentirà partecipe di un progetto e quindi non lo condividerà, anzi rischierà di fraintenderne persino gli aspetti più evidenti.

E' necessario allora sviluppare la comunicazione interna che, tramite la circolazione delle informazioni, possa favorire una politica di integrazione - conoscenza reciproca, in modo che ognuno si senta parte di un progetto complessivo.

E' necessaria, anche, da parte del management, fare leva sul **brand image**, cioè sull'immagine e la qualità del marchio, per sviluppare la consapevolezza di tutti di stare cooperando alla realizzazione di performance di altissimo livello, che tali sono percepite e accreditate dall'esterno e che, pertanto, si deve sempre cercare di mantenere su livelli eccelsi.

Procedendo per la strada percorsa nel passato potremmo continuare a fare delle cose anche egregie, a volte anche con il consenso delle più alte cariche del Coni, ma, sicuramente, fini a se stesse e, comunque, tali da non favorire la crescita dell'Istituzione e, quindi, da non permettere il "salto di qualità".



2. Come definire gli obiettivi

Affrontare i problemi in maniera parziale, da un angolo di visuale ristretto, spesso risulta improduttivo. Dunque, deve essere ben chiaro a tutti da dove si viene e dove si va, ovvero il progetto complessivo.

Dunque, un'informazione parziale, semplicemente perché avulsa dal contesto e non inserita in una programmazione degli interventi stabile e finalizzata o di cui non si conoscono, neppure, gli obiettivi parziali, rischia di essere fraintesa, di favorire una serie di semplificazioni.

Quando invece sono a tutti noti gli obiettivi, definiti in modo *chiaro, preciso ed esplicito* (Madella, 1998), allora si può instaurare un rapporto basato sulla cooperazione, senza steccati divisorii od "orticelli" da coltivare in proprio e viene favorito il senso di appartenenza (affiliazione) nei riguardi della struttura e di imprese che tutti sentono come proprie, perché ognuno contribuisce ad una parte o ad una fase, anche piccola, ma che riconosce inserita in un progetto che non può prescindere dal suo apporto.

Ovviamente gli obiettivi devono essere formulati in modo da tener conto dei mutamenti economici, politici e sociali i quali possono concorrere alla realizzazione, anche, di quelle ambizioni che, solo qualche tempo prima, erano considerate utopie.

Sintetizzando con uno slogan:

traguardi ambiziosi (i più ambiziosi possibili), ma realizzabili.

Valutazione della performance

E' anche necessario che la prestazione sia frequentemente ed esplicitamente valutata, indicando i tempi, i modi, le procedure ovvero i criteri e gli indicatori che verranno presi in considerazione ai fini della valutazione.



3. Modello della performance dell'organizzazione sportiva

Allo scopo di procedere alla valutazione della performance è necessario considerare un modello multidimensionale (Madella, 2000) e dare una definizione operativa delle diverse dimensioni che concorrono al suo raggiungimento.

In altri termini e allo scopo di non incorrere nell'errore di trovarsi al cospetto di grandezze poco maneggevoli dal punto di vista della misurazione, accanto alla descrizione particolareggiata delle diverse dimensioni, che concorrono a determinare una prestazione, occorre definire, per ognuna di esse, le unità e gli strumenti di misura e gli standard da raggiungere.

Il problema più evidente, infatti, è quello di valutare il rapporto efficacia / efficienza, ossia l'incidenza della dimensione qualità nella realizzazione di una performance.

Quindi, occorrerà considerare sia gli aspetti quantitativi che quelli qualitativi, concorrenti nella determinazione del successo di una prestazione.

Infatti (Chelladurai e Haggerty, 1987), accanto alla capacità di conseguire gli obiettivi (efficacia) e, cioè, di trasformare l'impiego delle risorse (umane e strumentali) in servizi, bisognerà anche considerare il **rendimento** (rapporto tra risultato ottenuto ed energia spesa) ovvero l'ottimizzazione delle risorse impiegate o dei mezzi disponibili.

Tradotto nella realtà operativa che ci coinvolge, tutto ciò significa che non dovremo solo essere capaci (efficaci) di realizzare i compiti istituzionali, ma, anche, di farlo meglio (qualità superiore) contenendo la spesa e le risorse impiegate (efficienza).

A tal fine, neppure può essere trascurata la capacità di soddisfare le aspettative di quanti, in qualche modo insistono sull'Organizzazione Sportiva, i cosiddetti *stakeholders* ossia: utenti, pubblico, partner o comunque parti in causa, in quanto "la qualità di un'organizzazione costituisce la base per la legittimizzazione istituzionale, per la fedeltà dei suoi associati, ivi compresi i finanziatori e quindi per l'acquisizione delle risorse" (Madella, 2003).

Ovviamente, le aspettative debbono essere realisticamente raggiungibili, ragionevoli, adeguate alle possibilità dell'organizzazione e commisurate a quelle della concorrenza.

Per la misurazione degli aspetti quantitativi relativi alla realizzazione di una prestazione, l'unico problema può essere determinato dall'individuazione dei risultati da raggiungere (fare una check list), assegnandogli, eventualmente, un peso diverso, a seconda del differente "beneficio" realizzato.

Invece, per valutare correttamente gli aspetti qualitativi, bisognerà tenere presenti le "definizioni concettuali che possano poi essere utili per impiantare sistemi concreti per valutarla e gestirla" (Madella, 2003). Ossia, sempre secondo Madella (2003), la qualità può essere considerata sotto un duplice aspetto:

a) *come "la capacità dell'organizzazione di conseguire gli standard di performance adeguati alla stessa e al settore di riferimento, che tengano quindi in considerazione gli input disponibili e le effettive possibilità di trasformazione di questi input in servizi e in output";*

b) *come "la capacità di soddisfare le aspettative (ragionevoli) da parte del pubblico dell'organizzazione, dove il concetto di pubblico va considerato in modo assai ampio e quindi non ristretto esclusivamente a clienti e soci".*

Applicazione ad un caso concreto

Prendendo ad esempio il possibile modello della prestazione di una delle strutture più emblematiche (l'Istituto di Medicina e Scienza dello Sport).

Semplificando, si assuma che i suoi **compiti principali** siano:

- a)** valutazione degli atleti di alto livello (anche ai fini dell'idoneità olimpica);
- b)** visite specialistiche per un'utenza generica (sportivi e non).

Accanto ad essi si potranno, inoltre, considerare altre funzioni estemporanee o contingenti:

- c)** collaborazioni con FSN;
- d)** relazioni scientifiche a convegni;
- e)** docenza a corsi universitari o parauniversitari;
- f)** altri tipi di docenza (corsi per allenatori, altri corsi di formazione).

Si tratta, allora, di **individuare una serie di indici** qualitativi e quantitativi, in grado di dare un'indicazione precisa del tasso o livello di perseguimento della performance richiesta.

Valutare gli aspetti **quantitativi** connessi con gli obiettivi o risultati da raggiungere diviene abbastanza semplice: è sufficiente assegnare ad

essi un peso differente, a seconda di quanto può valere sul mercato esterno l'analogia prestazione, effettuando, cioè un'operazione di **benchmarking**, che significa, in soldoni, *"l'esame che una società compie sui prodotti della concorrenza per determinare il livello di standard che deve essere superato"* (Bona Schmid, 1992).

Da parte del management deve essere specificato lo standard di qualità da conseguire che verrà accertato tramite la rivelazione di elementi che concorrono alla sua definizione.

Per descrivere la qualità del servizio di una Struttura sportiva, come viene percepito dal cliente, Van der Graaf (1994) ha proposto uno strumento (questionario), adattandone uno (SERVQUAL) già introdotto da Zeithaml e Parasumaran e Berry nel 1985 e composto di 30 item i quali incidono sulle seguenti cinque dimensioni:

1. la **tangibilità**, la concretezza, ossia come si presentano le infrastrutture e le strumentazioni, il personale e i materiali di informazione (opuscoli illustrativi, segnaletica, guide, etc.);
2. l'**affidabilità**, cioè l'abilità di erogare il servizio promesso, in modo fidato ed accurato;
3. la **rapidità**, cioè la volontà di aiutare il cliente e di fornire prontamente il servizio richiesto;
4. la **rassicurazione** dell'utente nei termini della competenza e della cortesia;
5. l'**empatia**, cioè la capacità di "mettersi nei panni dell'utente", facendo proprie le sue esigenze.

Un'altra tecnica da utilizzare potrebbe essere il "focus group", intervista focalizzata di gruppo per la rilevazione di atteggiamenti ed opinioni.

Potrebbe essere applicata agli stakeholder più rappresentativi.

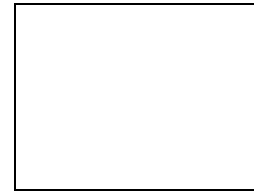
4. Conclusioni

Il Monitoraggio dovrebbe rappresentare il punto di arrivo e non il mezzo attraverso cui raggiungere una performance di qualità.

Ovviamente, andranno considerati nei dettagli tutti i passi successivi, che potrebbero poi portare, se di interesse e/o convenienza per l'istituzione, all'eventuale richiesta della Certificazione di qualità presso l'Agenzia Regionale deputata.

Nel capitolo seguente verranno descritte, nei dettagli e con il rispetto della loro propedeuticità, le singole iniziative, che potranno portare al cambiamento necessario ad elevare il livello di efficienza del servizio prodotto.

Saranno anche indicati le modalità e i tempi di esecuzione di ogni fase.



5. Bibliografia

Chelladurai P., Szyslo M., Haggerty T., (1987) Systems-Based Dimensions of Effectiveness: The Case of National Sport Organizations, Canadian Journal of Sport Sciences, 12, 111-119.

Chelladurai P., Haggerty T., (1991) Measures of Organizational Effectiveness of Canadian National Sport Organizations, Canadian Journal of Sport Sciences, , 16:2, 126-133.

Madella A., (1998) La performance di successo delle organizzazioni sportive, *Atleticastudi*, 29: 1/2/3, Gen-Giu, 101 -112.

Madella A., (2000) Measuring the performance of national sport organization, in: Proceedings of the 8th European Congress of sport Management, San Marino, 171-176.

Madella A., (2003) La qualità delle organizzazioni sportive: cos'è e come si misura, *Scuola dello Sport - Rivista di cultura sportiva*, XXII: 58/59, Lug-Dic, 2 -7.

Schmid B., (1992) New words, new trends, Sansoni, Fi.

Van deer Graaf A. J., (1994) Service quality and sport centers, *European Journal of Sport Management*, 1/1, 42-57.