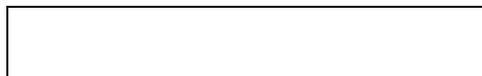


Il cambiamento organizzativo

1. I Presupposti	p.	2
- Le linee di tendenza nel terzo millennio		
- Le politiche del personale		
2. L'intervento per il miglioramento continuo	p.	6
- Le ragioni del cambiamento		
3. Modalità e fasi del cambiamento	p.	7
- I prerequisiti		
- Le fasi attuative		
4. Conclusioni	p.	10
5. Bibliografia	p.	11



1. I presupposti

Le linee di tendenza nel terzo millennio

Ripartendo dalle conclusioni del primo capitolo (eravamo rimasti all'alba del 21° secolo, anzi del 3° millennio), avevamo dovuto considerare, con sempre maggiore evidenza, una sorta di strisciante contrapposizione nei riguardi del dibattito sulla Qualità e delle sue modalità di applicazione alle imprese e ai servizi, che conduceva, sempre più spesso, alla presa di distanza da parte delle aziende.

Quello della qualità era stato un cavallo di battaglia spesso vincente nell'ultimo ventennio del secolo scorso. A volte, si era rivelato un vero e proprio cavallo di Troia, risolutivo nella dialettica (culturale e organizzativa) per ripensare il modello di impresa, per dargli una connotazione più adeguata ai tempi e alle nuove tecnologie, soprattutto a quelle della comunicazione (internet), ma anche alle esigenze della globalizzazione e delle multinazionali, all'abbattimento delle barriere geografiche e doganali (v. Dematté, 2000).

La presa di distanza non significa però "buttare a mare" o ridimensionare il livello culturale del dibattito sulla qualità, i suoi assunti teorici e le relative speculazioni filosofiche, quanto accantonare (momentaneamente?) o togliere enfasi alla necessità di configurare precise tecniche o modalità di intervento per la gestione e/o miglioramento della qualità del servizio o del bene prodotto.

Al di là delle considerazioni sulla "bontà" di un'opzione o modalità di intervento (leva) rispetto all'altra, rimane, comunque, in evidenza la necessità di "salvare" quanto in loro ha dimostrato una valenza positiva in ordine al cambiamento della "cultura" dell'azienda, della "filosofia" dell'impresa, oltre che della struttura organizzativa (Ongaro, 2000).

Sotto la spinta della competitività sempre più accentuata, sembra ormai scontato che la Qualità e i relativi metodi e tecniche di intervento non costituiscono più un obiettivo per le imprese, semmai un punto di partenza! **Imprescindibile!**

Nel senso che, in una situazione di ipercompetitività, non c'è posto per improvvisatori, ciarlatani o apprendisti stregoni: la qualità rappresenta il requisito minimo per poter pensare di "mettere in piedi" una qualsiasi impresa, è una caratteristica che essa deve possedere, in partenza.

Il cliente, l'utente diventa sempre più esigente: **oltre la qualità.**

La nuova tendenza sembra, dunque, quella di attivare i motivatori (*driver*) della fiducia.

L'obiettivo diventa, allora, non di dimostrare di saper fare al meglio le cose, ma di farle al meglio perché si possiede la *one best way* (l'unico miglior modo possibile di produrre il bene o il servizio), in funzione di una efficiente organizzazione del sistema che genera il prodotto / servizio (v. Fanelli, 1999).

Di conseguenza, "il metodo, l'adesione ad una particolare moda manageriale (come il BPR¹ o il Benchmarking², ma anche la certificazione ISO) finisce per rappresentare una leva (meta) competitiva per l'impresa, in grado di generare un vantaggio sulla concorrenza, molto spesso in maniera indipendente dai suoi risultati effettivi." (ibidem).

Le caratteristiche del sistema tecnico e organizzativo che generano il prodotto/servizio sono, così, in grado di garantire **sempre** la qualità di quel bene e di conseguenza di attivare il rapporto di fiducia.

La sensibilità dell'utente si sposta, perciò, dalla considerazione delle caratteristiche fisiche del prodotto a quelle organizzative del sistema, nei riguardi dei quali si attiva il rapporto di *loyalty* (lealtà - fede).

Sotto questo profilo, il *Trust - Oriented Marketing* (TOM, in italiano: marketing orientato sulla fiducia) si configura, dunque, come la nuova frontiera del *loyalty management*, dove viene posta particolare attenzione non solo alla soddisfazione del consumatore, ma, oltre a questa, soprattutto all'attivazione dei diversi driver della fiducia come:

1. la soddisfazione ricavata in altre esperienze di acquisto o di fruizione del servizio,
2. l'abilità e la competenza del distributore,
3. l'assenza di opportunismo,
4. il comportamento collaborativo,
5. il profilo "personale" dell'impresa,
6. la condivisione della cultura e dei valori,
7. la comunicazione
8. gli investimenti specifici nella relazione (attività promozionali) (Castaldo, Cillo, 2000).

Inoltre, le aziende di successo mettono in atto strategie di *overextension* (accrescimento) della fiducia, promettendo standard elevati che poi si impegnano fortemente a raggiungere e realizzando, così, un rapporto di esclusività, tagliando fuori la concorrenza.

Dunque, le competenze dell'azienda, le sue capacità di erogare il prodotto più confacente alle esigenze dell'utente, giocano un ruolo fondamentale nel costruire il rapporto di fiducia, che verrebbe inevitabilmente meno qualora l'azienda si dimostrasse, invece, incapace di soddisfare il cliente.

Per conseguire le finalità sopra esposte, il *Trust - Oriented Marketing* si configura come una strategia aziendale che, accanto alle politiche di marketing per il raggiungimento della soddisfazione e della fiducia dell'utente, mette in atto politiche per il personale per il perseguimento della soddisfazione dell'utente e del personale e per l'attivazione di tutti i driver della fiducia nei loro riguardi.

¹ Ndr: il BPR (*Business Process Reengineering*) è una tecnica che si basa sulla logica per processi ed è focalizzata sul ridisegno della struttura organizzativa e dei sistemi operativi (Ongaro, 2000).

² per la definizione di *Benchmarking* si veda il cap. 2 par. 3.

Le politiche del personale

Il personale, lo abbiamo visto alla fine del paragrafo precedente, va formato e incentivato, affinché possa entrare nel circolo virtuoso del Trust Oriented Marketing.

Ovviamente, la formazione deve assumere forme e modalità differenti a seconda che si tratti di personale tecnico o amministrativo. Va inoltre differenziata la specificità e la tipologia (hard, soft o intermedia dell'intervento organizzativo - gestionale e formativo, v. paragrafo successivo) a seconda che si debba agire su una struttura tecnica o su un apparato burocratico - amministrativo.

Prendendo ad esempio l'azienda Coni, tanto per giocare in casa, che produce servizi i quali, nella pratica, si traducono come *"mettere in grado chiunque e comunque eserciti lo sport"* di praticarlo nelle migliori condizioni possibili, anche con il supporto delle FSN per gli aspetti tecnici e organizzativi.

Ma le medesime FSN e tutti i soggetti che praticano sport devono ricevere le indicazioni su solide basi scientifiche di quelle che rappresentano le migliori modalità di approccio allo sport e alle attività motorie, per poterli esercitare al meglio (allenamento), tenendo conto della necessità di tutelare la salute e l'integrità dei praticanti, che sono poi e prevalentemente i giovani.

All'interno del Coni tutto, allora, deve essere operata una inversione di tendenza. Altrimenti quale rapporto di fiducia può essere istaurato con l'utente?

Infatti, il trend consolidato degli ultimi cinque lustri è stato quello di trasformazione del Coni da struttura che *"cura e disciplina lo sport comunque e da chiunque esercitato"* (come recitava la legge istitutiva del 1942) a Ente burocratico - amministrativo.

Ne fanno fede soprattutto:

1. la politica delle assunzioni clientelari funzionali (?!), oltretutto, all'implementazione della struttura burocratica, invece che di quella deputata a svolgere i compiti istituzionali. Castaldo e Cillo (2000, cit) citano il caso di una importante ditta produttrice di alimenti biologici che, prima di assumere in via definitiva le sue maestranze, fa loro sostenere un esame sull'alimentazione biologica;
2. la gestione dei concorsi interni per gli avanzamenti di carriera, operata al fine di privilegiare, sempre, comunque e, quindi, esclusivamente, le competenze e le professionalità burocratiche e amministrative, piuttosto che quelle attinenti al *"far fare sport"* e, cioè, che implicano il know how relativo alle indicazioni da fornire alla popolazione (di tutte le età), alle FSN (dirigenti, tecnici e atleti) e alle strutture pubbliche e private (prima fra tutte il Ministero della Pubblica Istruzione);

3. Il ricorso sistematico, anche quando non giustificato, alle collaborazioni esterne, mortificando le professionalità interne, invece di valorizzarle, promuovendone anche l'aggiornamento e la formazione continua³.

La conseguenza è sotto gli occhi di tutti: il sistema implode e non solo per carenza di finanziamenti, ma perché si è scelta la logica suicida di alimentare un carcinoma (l'apparato burocratico) invece di estirparlo sul nascere: il risultato è che le sue metastasi stanno oramai soffocando tutti quegli organi (i pochi rimasti) fornitori di linfa vitale.

"Il modello del Coni che tutto il mondo c'invidia e che tutto il mondo viene a studiare per tentare di replicarlo": una frase autocelebrativa, che è risuonata spesso anche durante le riunioni del Consiglio Nazionale e della Giunta Esecutiva, suonava falsa anche alle orecchie di chi la pronunciava: il modello funzionava (apparentemente) soltanto perché c'erano tantissime risorse economiche, troppe rispetto alle necessità. Mostrava falle preoccupanti già all'inizio degli anni '90 e **nessuno al mondo, dopo averlo studiato si è mai sognato di replicarlo.**

Il chirurgo chiamato al capezzale dell'ex illustre paziente ha operato tagli drastici, ma ora è arrivato il momento di iniziare la cura ricostituente e la riabilitazione, che dovrà necessariamente essere affidata a chi possiede il know how o, come si dice da noi, "sa fare cosa" o "ne capisce di".

Infatti, i percorsi innovativi (e le loro possibilità di riuscita) e le loro realizzazioni sono strettamente dipendenti dalle *capabilities* (conoscenze e competenze patrimonio dell'impresa) sviluppate in azienda (Vianelli e Piovan, 1999, p. 84). Le professionalità restano un patrimonio non facilmente sostituibile, da cui non si può, dunque, prescindere, pena la decadenza totale.



³ Mi riferisco anche alla pratica in uso presso le FSN, ma, soprattutto, a quanto avvenuto, ed avviene, nelle strutture più tecniche del Coni, come, ad esempio, ma non solo, nell'ex Servizio Affari Giuridici e, in particolare, nell'ex Istituto di Scienza dello Sport.

2. L'intervento per il miglioramento continuo

Le ragioni del cambiamento

Edoardo Ongaro in un contributo su Economia & Management, la prestigiosa rivista della Bocconi, già citato nel precedente paragrafo (Ongaro, 2000), riguardante i processi di reingegnerizzazione (o riprogettazione / ricostruzione) considerati come strumento per l'innovazione nella Pubblica Amministrazione, ha modo di mettere in guardia sul fatto che "i risparmi sul costo del personale, una delle voci più rilevanti in questo tipo di interventi, possono trovare concreta attuazione soltanto là dove si riesca ad individuare efficaci modalità di riallocazione del personale. Alternativamente, possono trovare attuazione in situazioni di massicci prepensionamenti e blocco degli organici. Si tratta di modalità spesso adottate ma valutabili non positivamente sotto il profilo della gestione aziendale"⁴.

Senza contare che, nello specifico del Coni, il personale che dimostrerebbe di avere le caratteristiche per il prepensionamento è quello assunto prima del 1980, quando l'inversione di tendenza non era stata ancora operata.

Si tratta, inoltre e prevalentemente, di personale tecnico altamente qualificato (dal Coni stesso e tramite la formazione permanente e l'autoaggiornamento).

Svuotare l'Ente di queste competenze significherebbe accelerare il processo di metastatizzazione.

Inoltre, il progressivo depauperamento delle competenze tecnico - professionali, minerebbe alla base il rapporto con l'utenza (si ribadisce: la popolazione tutta), venendo a mancare il rapporto trust oriented sul credito di competenza attribuito dal cittadino all'azienda Coni.

Infatti, l'abbiamo visto a pag. 10 del cap. 1, il marchio Coni ha una forte valenza al suo interno (carattere nettamente autoreferenziale); purtroppo però, non gode di altrettanto buona stampa fuori della sua cerchia di riferimento: se viene a mancare anche quel minimo di credibilità e di fiducia si rischia la bancarotta.

L'utente cioè deve avere la garanzia che la quota sempre più consistente del suo tempo libero, che dedica all'attività sportiva e a quanto a questa collegato, non sia sprecata; deve avere la consapevolezza, la ferma convinzione e la fiducia che i servizi erogati dal Coni siano quanto di meglio possa essere reperito sul mercato.



⁴ Ndr: sottolineatura mia.

3. Modalità e fasi del cambiamento

I prerequisiti

Bisogna, dunque, operare una inversione di tendenza ad U; una drastica operazione di riprogettazione / ricostruzione (reengineering come si dice nel linguaggio del Management) delle attività e competenze del Coni e delle sue Strutture di servizio.

Certamente l'Impresa (con la i maiuscola) non può essere tentata tramite il solito approccio, anche se, per la gestione del cambiamento organizzativo, quello manageriale basato sulla logica dei processi sembra rappresentare uno degli strumenti chiave, risolutivi.

Va drasticamente snellito l'apparato burocratico amministrativo, ma con la rifondazione complessiva delle strutture e delle competenze pensate a partire dalle esigenze dell'utenza e, quindi, con il **potenziamento delle strutture tecniche e professionali**.

Le ricerche lo hanno dimostrato: non esiste una *one best way* che possa garantire la migliore performance delle aziende (Vinelli, Piovani, 1999).

E', però, possibile progettare una serie di iniziative hard (di tipo tecnologico) o soft (di tipo organizzativo - gestionale) da calare nelle singole strutture.

Per la gestione del cambiamento organizzativo, l'approccio manageriale basato sulla **logica dei processi**⁵ sembra rappresentare uno degli strumenti chiave, risolutivi.

Comunque, è necessario separare l'intervento sull'apparato burocratico da quello operato sulle strutture tecniche e professionali. Nel primo caso, sono di solito utilizzate modalità hard; nel secondo, si interviene, preferenzialmente, con modalità soft, ma anche più protratte nel tempo.

Tornando all'ipotesi delineata nel secondo capitolo, a proposito dell'intervento sull'**Istituto di Medicina e Scienza dello Sport** e prescindendo dagli interventi infrastrutturali (ammodernamento, messa a norma, ricettività e accoglienza degli impianti, etc.), esterni (rapporti con i fornitori e con gli sponsor) e dalla disponibilità di risorse finanziarie, verranno di seguito indicati alcuni passi susseguenti che potrebbero portare al cambiamento organizzativo.

Vanno, comunque, tenuti presenti **4 punti cardine**, conditio sine qua non per la riuscita di un tentativo di reingegnerizzazione, che ne costituiscono dunque i prerequisiti:

1. **personale tecnico e professionale**: potenziato per ora non nel numero, ma, sicuramente, nelle competenze, nella formazione e

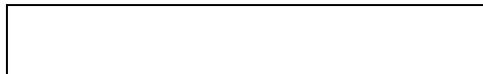
⁵ Si è già visto (cfr. 1° cap.) che l'orientamento ai processi, piuttosto che sugli obiettivi, rappresenta l'indubbio vantaggio di poter correggere eventuali deviazioni in corso di opera, invece che dopo che la "frittata" è stata già fatta.

nell'aggiornamento. Vanno individuate le aree (specializzazioni) su cui è utile e rilevante puntare per il rilancio e per consolidare una "Scuola": sono quelle rispetto alle quali la pratica agonistica ad alto livello costituisce un elemento realmente discriminante. Volgarizzando, sto pensando alla capacità di riconoscere un'anomalia funzionale alla pratica sportiva, diagnosticata, invece, come patologica dallo specialista che non si occupa di sportivi.

2. drastica riduzione dei **collaboratori esterni**: spesso cooptati per ragioni clientelari, più che per reali esigenze, essi di solito arrivano in Istituto con la borsa o la valigetta di pelle, forniscono la prestazione, ricevono il compenso pattuito e se ne vanno. Non lasciano altro all'Istituto, in termini di: prestigio, competenze, formazione interna, senso di appartenenza o di "squadra". Inoltre, la loro prestazione mercenaria è autocertificata, quindi sfuggono a qualsiasi tipo di verifica interna. Fa fede del loro referto l'iscrizione all'albo professionale.

Se, inoltre, un timpano perforato può essere diagnosticato, indifferentemente da qualsiasi specialista, indipendentemente dal fatto che il soggetto che l'accusasse sia avvocato, casalinga o giocatore di pallacanestro, per quale motivo la valutazione otologica deve essere effettuata in Istituto?

3. **personale amministrativo**: commisurato alle reali esigenze.
4. dare in **service le operazioni di routine**: ovvero, all'atleta, o all'utente, non diversamente da quanto avviene negli ospedali o nei centri diagnostici, potrebbe essere richiesto di presentarsi all'Istituto con tutta una serie di accertamenti (non anteriori a...) effettuati, né più né meno come mi sembra sia la prassi vigente per le analisi del sangue. In Istituto, invece verrebbero effettuate tutte quelle procedure, previste dal protocollo, che possono essere effettuate soltanto in questa sede vista l'alta competenza ed esclusiva specializzazione raggiunta.



Le fasi attuative

E' necessario prevedere una serie di sedute informative, che, auspicabilmente, possa coinvolgere tutto il personale (compreso il Management), per due ore a **cadenza settimanale**, per circa **due mesi** (quindi 8 - 10 sedute).

In tale ambito:

1. verranno illustrate le problematiche generali della Qualità;
2. verrà fornito il relativo materiale illustrativo;
3. saranno individuati i processi da sottoporre ad eventuale intervento di riprogettazione per il miglioramento.

La terza fase verrà effettuata in **giorni diversi** per il personale amministrativo e per quello tecnico – professionale.

Sarà necessario disporre di:

- a) un'**aula** attrezzata con i dispositivi di proiezione (power point) e possibilmente vicina al posto di lavoro (Aula Magna?);
- b) b) una fotocopiatrice con fascicolatore.

La **durata** di ogni incontro sarà, presumibilmente, dalle ore 9,00 alle 11,00.

Ovviamente va cooptata la Dirigenza dell'Istituto, ma anche dell'Area Direzionale e del CONI, alle quali va illustrato il progetto per il necessario assenso alla sua realizzazione, anche con le eventuali modifiche.

Nei **due mesi successivi**, operando con gruppi di lavoro più ristretti, saranno selezionati, tra quelli individuati, i processi da sottoporre a riprogettazione, per i quali verranno sviluppati nuovi modelli di funzionamento.

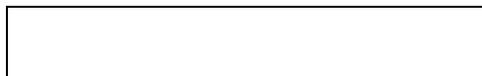
Successivamente, verrà condotta una **sperimentazione** su **due** dei progetti individuati, rispettivamente uno per l'apparato burocratico – amministrativo e uno per quello tecnico – professionale.

La **durata** di questi due esperimenti sarà di circa **un mese**.

Durante l'esperimento (dopo circa una settimana) verrà costantemente **monitorata** l'efficacia del modello, effettuando dei controllo (tramite uno strumento simile a quello menzionato al cap. 2), per valutare la opportunità di eventuali modifiche "in corsa".

Successivamente verranno **varati** e attuati, in maniera definitiva, i progetti pilota.

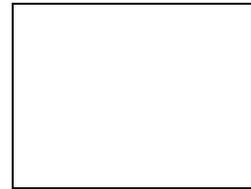
Se la sperimentazione avrà dato i risultati auspicati, potranno essere sottoposti a sperimentazione (sempre per la **durata di un mese**) anche gli altri progetti individuati.



4. Conclusioni

Saranno, in pratica, istituiti dei "Circoli della Qualità", secondo le indicazioni di Deming, i quali prevedono l'elaborazione di un progetto (to plan) per l'estrinsecazione di un servizio di qualità → l'esecuzione pratica del progetto (to do) → il controllo e la valutazione in funzione del raggiungimento dell'obiettivo (to check) e, infine, → la messa in pratica, a regime (to act), del progetto elaborato.

L'obiettivo è quello del miglioramento continuo del servizio, anche in proiezione futura e molto lontana, coinvolgendo nel processo e nella progettazione l'intera organizzazione, tramite il lavoro di gruppo e in vista dell'attivazione dei driver della fiducia dell'utente (v: par 1, pag. 3 di questo cap.) per la messa in pratica dei principi che fanno riferimento alla filosofia del Total Qualità Management.



5. Bibliografia

Castaldo S. Cillo P., (2000), Trust-Oriented Marketing. La nuova frontiera del Loyalty Management nelle imprese commerciali, *Economia & Management*, SDA Bocconi, Milano, 6, Nov-Dic, 73 -89.

Dematté C., (2000), Ripensare i modelli d'impresa, *Economia & Management*, SDA Bocconi, Milano, 6, Nov-Dic, 5 -15.

Delia C., (1991), La pianificazione dei sistemi informativi, *Economia & Management*, SDA Bocconi, Milano, 6, Nov-Dic, 110 - 124.

Fanelli A., (1999), La qualità totale è morta?, *Economia & Management*, SDA Bocconi, Milano, 2, Mar-Apr, 65 - 72.

Ongaro E., (2000), Reengineering dei processi, strumento per l'innovazione della Pubblica Amministrazione, *Economia & Management*, SDA Bocconi, Milano, 4, Lug-Ago, 91 -104.

Pirsig R., M., (1981), *Lo Zen e l'arte della manutenzione della motocicletta*, Adelphi, Milano.

Ricci G., (1994) Total Quality Management in sport & fitness organization. Change and revolution with quality concept, *Proceedings of the 2th European Congress of sport Management*, FI, 547-554.

Vinelli A. Piovan E., (1999), Il miglioramento nei processi produttivi, *Economia & Management*, SDA Bocconi, Milano, 4, Lug-Ago, 71 -86.