

Performance organizzativa delle Associazioni e delle Federazioni sportive: un modello di valutazione

Alberto Madella

Centro Studi e Ricerche della FIDAL

L'obiettivo di questo contributo è essenzialmente quello di illustrare il complesso di attività che il Centro Studi e Ricerche della Federazione Italiana di Atletica Leggera ha realizzato, e intende realizzare in futuro, con riferimento al management dell'atletica leggera. Lo scopo di queste iniziative è essenzialmente quello di fornire un utile sostegno ai dirigenti dei club, attraverso studi e ricerche effettivamente applicabili alla gestione quotidiana delle organizzazioni di atletica. I nuovi scenari di cambiamento dell'ambiente dell'atletica e soprattutto il nuovo contesto normativo e istituzionale dello Sport Italiano co-

stituiscono il punto di partenza principale per tutti i progetti più recenti sviluppati dal Centro Studi in questo ambito.

Gli aspetti che verranno trattati in questa occasione includono:

- 1) una breve analisi della tradizione del Centro Studi FIDAL, in quanto supporto scientifico e didattico alle azioni della Federazione;
- 2) l'illustrazione del passaggio dalla vocazione originaria del Centro Studi quasi esclusivamente tecnica e metodologica ad un approccio più globale ai problemi dell'atletica;
- 3) la descrizione delle iniziative specifiche intraprese in tema di management dell'atletica leggera;
- 4) l'esposizione dei progetti e delle iniziative in corso, con un particolare riferimento al *sistema di valutazione della performance organizzativa* della Federazione.

La tradizione del Centro Studi FIDAL

Il Centro Studi e Ricerche della FIDAL ha una tradizione molto forte di esperienze e iniziative a

supporto delle attività della Federazione. Tale tradizione è stata ampiamente riconosciuta a livello nazionale e internazionale, come pressoché unica nel suo genere, sia per qualità di prodotti che per la numerosità delle azioni intraprese. L'asse principale di azione del Centro Studi ha soprattutto riguardato il massiccio supporto fornito alla formazione dei quadri federali (soprattutto allenatori ma anche dirigenti), all'integrazione tra la ricerca e il campo e soprattutto alla diffusione di modelli operativi, relativi per lo più all'allenamento, alla costruzione di programmi efficaci e alla diffusione delle migliori esperienze.

È utile a questo proposito fornire qualche riferimento di carattere quantitativo: in 30 anni, nel periodo

1971-2001, la rivista *Atleticastudi* ha pubblicato 1.104 articoli, in prevalenza relativi alle metodologie dell'allenamento e alle tecniche delle varie discipline dell'atletica leggera. Anche se la maggioranza dei contributi pubblicati riguarda gli aspetti tecnico-sportivi, una minoranza niente affatto trascurabile di questi articoli (circa il 12% del totale), si riferisce alle problematiche del management applicato all'atletica.

Oltre agli articoli pubblicati sulla rivista, il Centro Studi ha organizzato negli anni della sua attività oltre sessanta eventi come Congressi, seminari e workshop su tematiche molteplici e con tagli differenziati, che hanno compreso sia conferenze di alto livello scientifico, sia semi-

nari con obiettivi operativi ed applicativi immediati.

Dalla vocazione tecnica ad un approccio globale ai problemi dell'atletica

Come già sottolineato il Centro Studi e Ricerche della FIDAL ha espresso inizialmente una vocazione essenzialmente tecnico-metodologica, dando spazio a tematiche quali:

- Programmazione e valutazione allenamento
- Scienze applicate all'atletica leggera
- Medicina dello sport
- Biologia, fisiologia e biomeccanica
- Psicologia



Didattica e tecnica delle varie specialità

Su numerosi di questi ambiti, il Centro Studi ha davvero aperto la strada all'approfondimento e alla diffusione di conoscenze e modelli innovativi in ambito nazionale e non solo con riferimento all'atletica leggera. Non è però un caso che negli ultimi cinque anni siano state progettate e condotte in porto numerose iniziative, ricerche ed attività diversificate che hanno preso in considerazione le problematiche gestionali dello sport e soprattutto le competenze necessarie per consentire agli operatori di rispondere alla sfida del mutamento delle condizioni operative delle società sportive.

L'accentuazione di questi aspetti non è affatto casuale o semplicemente legata a mode passeggere, ma risponde a molteplici ragioni che includono tra l'altro:

- la sempre crescente criticità degli aspetti organizzativi per il successo di atleti e squadre;
- la fortissima competizione tra società sportive di sport diversi;
- l'atteggiamento più selettivo ed esigente dei partner pubblici (comuni, province, regioni) e privati (sponsor aziendali potenziali) nei confronti dei club con riferimento al sostegno economico;
- la larghissima presenza nel mondo dell'atletica leggera di tecnici che svolgono contemporaneamente una funzione dirigenziale e organizzativa (circa il

30% del totale, secondo una recente indagine del Centro Studi e Ricerche¹);

- la strategia stessa della Federazione che ha più volte sottolineato l'importanza di sviluppo di competenze professionali anche tra i dirigenti volontari.

Nonostante la significativa attività realizzata in questa direzione, rimangono ancora numerosi temi da analizzare e probabilmente l'impatto effettivo di alcune di queste iniziative e pubblicazioni sui dirigenti che operano sul campo non è stato pari alle aspettative e la sua piena realizzazione necessita probabilmente di una comunicazione e promozione ancora più mirata.

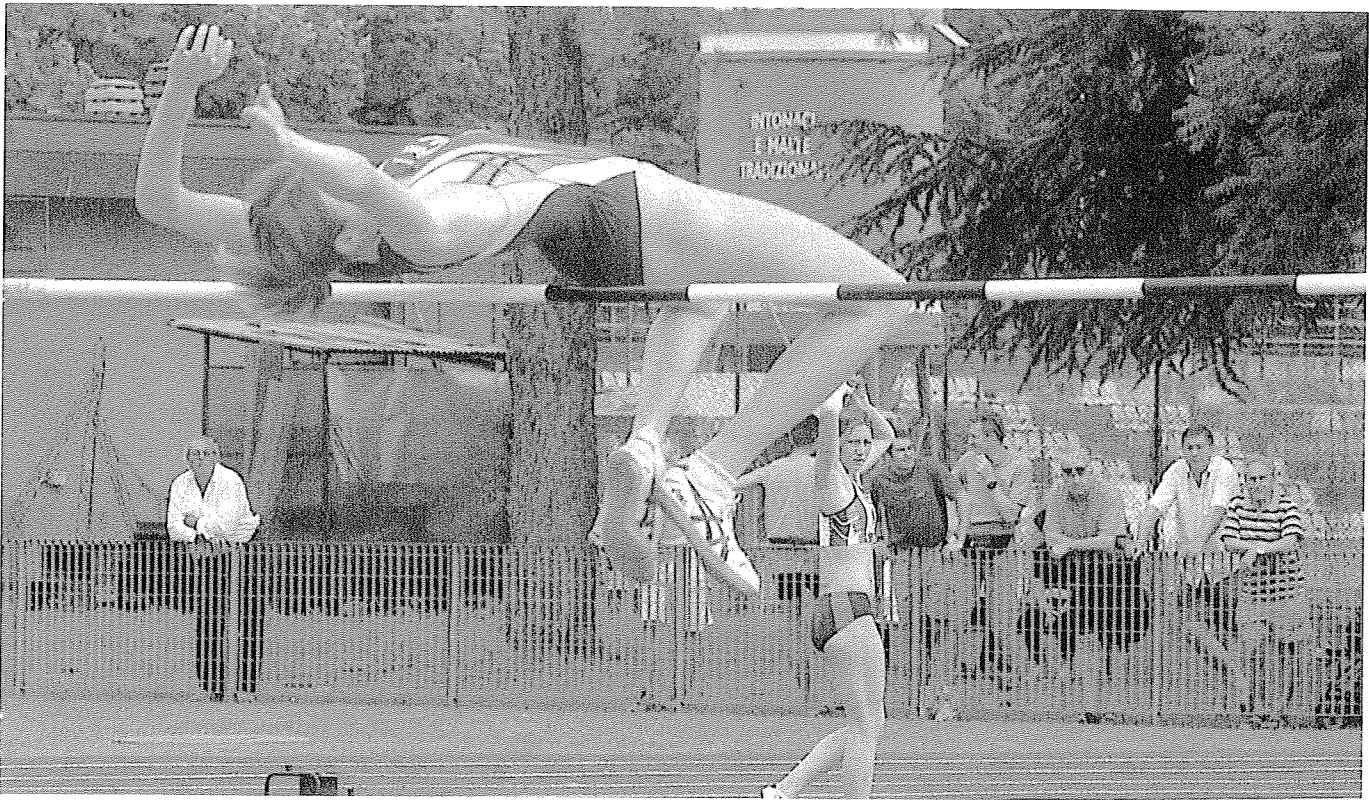
Le iniziative specifiche del Centro Studi in tema di management dell'atletica leggera

Che cosa è stato prodotto in questi anni nell'ambito di questo specifico programma di attività sul management? In primo luogo, sono stati concepiti ed avviati *programmi di formazione per i dirigenti dell'atletica leggera* articolati su due livelli (primo e secondo), ricerche sulle competenze del dirigente sportivo e dell'allenatore e analisi dei loro profili di attività, allo scopo di comprendere quello che fanno effettivamente i dirigenti sportivi e gli allenatori dell'atletica, le problematiche che vivono e le prospettive che

attribuiscono alle loro attività personali e a quelle dei loro club. Questa conoscenza dei dirigenti del movimento atletico, acquisita attraverso la ricerca sul campo è certamente fondamentale, soprattutto perché essi debbono essere effettivamente coinvolti in ogni processo e progetto di cambiamento organizzativo. Molto spesso, in ambiti gestionali anche non necessariamente sportivi, vengono offerti, propagandati e qualche volta imposti nuovi modelli gestionali senza preoccuparsi più di tanto della prospettiva e del punto di vista di coloro che in teoria dovrebbero applicarli. Sono sempre gli uomini a dovere applicare i modelli.

Le idee più innovative e gli approcci di modernizzazione, quali quelli indicati da Ghiretti e Corsolini in questo Convegno, con riferimento alla comunicazione e ai rapporti con partner e finanziatori, non possono essere semplicemente "raccontati" o peggio introdotti dall'alto come modelli da seguire, "passando - per così dire - sopra la testa dei dirigenti che lavorano sul campo". I responsabili ai vari livelli devono essere coinvolti per quanto possibile e devono percepire quanto sia importante un processo di effettivo cambiamento, attraverso una sostanziale condivisione. Soprattutto è necessario che essi comprendano effettivamente in che modo concetti che possono apparire semplici slogan o mode tratte da altri sport, possano tradursi davvero in innovazioni utili e possibili per loro e le società di

¹ Cfr. Madella, Grandi, Bonagura e Manno, Il profilo di base dei dirigenti delle società di atletica leggera, *Atleticastudi* 1, 1999, 39-58.



appartenenza. Abbiamo quindi bisogno di capire non solo “chi sono” le risorse umane delle società sportive affiliate alla federazione ma anche quali atteggiamenti, timori e speranze hanno per il futuro. E non c'è dubbio che il momento attuale sia particolarmente contrassegnato più dai timori che dalle speranze.

Per allargare ulteriormente l'impatto e la visibilità delle problematiche manageriali, ogni numero di *Atleticastudi* ospita una sezione specifica di management, che offre ogni volta nuovi contributi e nuovi stimoli per la riflessione. Oltre a ciò è stata introdotta anche una sezione specifica sul sito Internet della Federazione (www.fidal.it) che affronta gli aspet-

ti gestionali, in chiave soprattutto pratica (es. regolamenti, statuti, novità normative). Inoltre è stata anche avviata una serie di collaborazioni di altissimo livello con istituti di ricerca e Università sia italiane che straniere, e - soprattutto - è stato lanciato un progetto leader sulla performance organizzativa che ha già avuto un notevole riconoscimento a livello internazionale nelle occasioni in cui il suo impianto teorico e metodologico è stato presentato insieme ai primi risultati. Oltre a ciò, è in corso una serie di studi sulla gestione innovativa degli impianti di atletica leggera - particolarmente sui campi-scuola - e sulle possibilità di introdurre innovazioni decisive

nella loro conduzione. Lo scopo di queste indagini è essenzialmente quello di identificare delle “buone pratiche” gestionali e diffonderle a tappeto su tutto il territorio, attraverso la rivista o altri veicoli.

Oltre a ciò il Centro Studi e Ricerche ha anche realizzato importanti iniziative specifiche di ricerca sul valore economico dell'atletica leggera, culminate con lo studio apparso inizialmente sul *Sole 24 ore* e poi reiterato in diverse occasioni e convegni di carattere internazionale. Tale studio è l'unico esistente a questo momento sulla disciplina² a livello internazionale.

Inoltre sono stati prodotti i Manuali per il Dirigente di Atletica

² Cfr. Madella, Carbonaro, Marchioni, Bonagura, Il valore economico dell'atletica italiana. Implicazioni per la gestione dell'atletica, *Atleticastudi* 1/2, 2000, 71-80.

Leggera, concepiti per accompagnare il progetto della loro formazione continua. Al momento attuale, la FIDAL è l'unica federazione sportiva in Italia che ha sviluppato e attivato sul territorio dei programmi - più o meno stabili - di formazione dei dirigenti di atletica leggera articolati su due livelli, tali quindi da contemplare un percorso ed una possibile evoluzione di conoscenze da parte dei partecipanti. Se il successo di questi corsi, laddove sono stati organizzati, è stato certamente notevole, va rilevato che in alcune regioni non si è manifestata una domanda sufficiente per attivarli. Di conseguenza questo tipo di messaggio e soprattutto la filosofia che sta alle spalle del progetto formativo non sono stati ancora del tutto recepiti e comunicati sul territorio. Queste iniziative di formazione hanno comunque dato luogo alla produzione di numerosi nuovi supporti didattici e si sono giovate spesso dell'importante collaborazione con il CONI, sia centrale che territoriale, che ha sostenuto parzialmente l'azione formativa specifica con risorse e docenti.

Ma quali sono le idee di fondo che sostengono questo tipo di approccio nei confronti dei dirigenti di atletica leggera? Una prima considerazione che muove la filosofia dell'intervento del Centro Studi della Federazione può essere riassunta più o meno come segue, in piena sintonia con quanto già sottolineato ad esempio da Ghiretti nel suo intervento: "nessuno è obbligato ad assumere il ruolo di dirigente sportivo, ma chi decide di farlo deve

giocare questo ruolo in modo efficace e del tutto consapevole del contesto in cui dovrà operare e soprattutto della complessità del compito, delle relative responsabilità ed implicazioni".

I corsi e i materiali sviluppati dalla FIDAL vogliono riflettere soprattutto la ricerca di *compatibilità tra una logica associativa e una logica di mercato* - ciò di cui parlava Andreff in apertura di questo convegno. Questo è un punto di riflessione importante se non il più importante. È da diversi anni che è stata lanciata l'idea di fondo per cui "bisogna essere volontari e professionali al tempo stesso". Alla luce di questo modello bisogna scegliere l'associazionismo e i valori del volontariato e al tempo stesso essere "commerciabili". Se su questa filosofia di fondo il consenso è piuttosto forte e quasi universale, molto meno evidente è l'accordo su come questo "com-

promesso" possa essere realmente conseguito. Infatti come il concetto si traduca poi in pratica ancora non è chiaro dal momento che non ci sono dei modelli, o delle pratiche operative ben precise a cui fare riferimento. Il Centro Studi si propone di capire questi modelli e prima di tutto di identificarli sul territorio.

Partendo da queste azioni, il Centro Studi si propone di sviluppare strategie ed abilità strategiche, di marketing, di gestione delle risorse umane, e questa è certamente la parte più difficile, data la breve durata delle azioni formative e la difficoltà di portare avanti sistemi effettivi di formazione continua per volontari. La difficoltà deriva soprattutto dal notevole cambiamento degli scenari dello sport; se prendiamo ad esempio come riferimento la gestione delle risorse umane, non si può prescindere dal fatto che allenatori, dirigenti, atle-

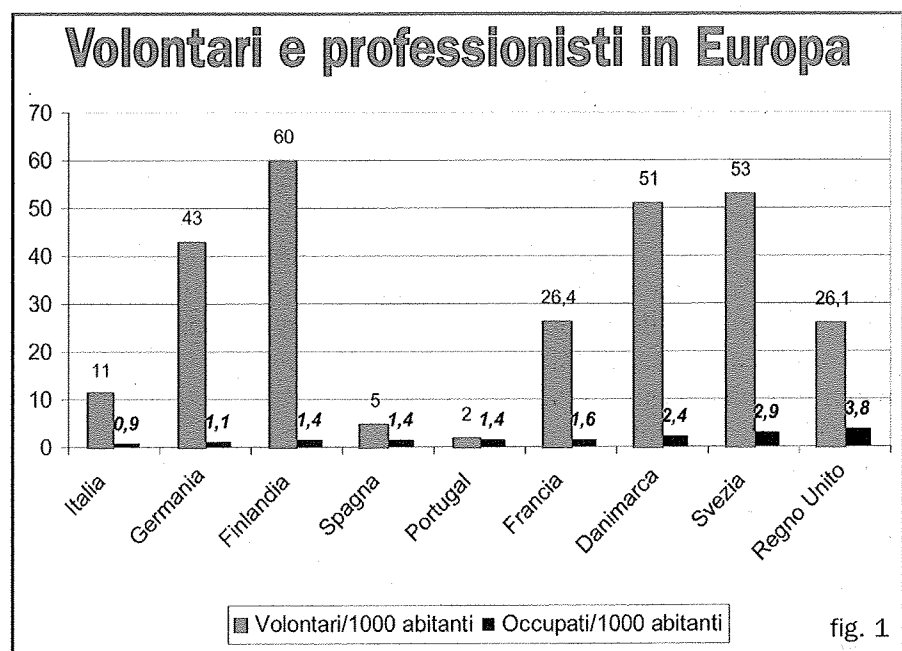


fig. 1

ti, ufficiali di gara di oggi non sono certamente gli stessi del passato. La loro composizione, il loro interesse, il tempo dedicato e i loro stessi valori e rappresentazioni mentali sono certamente mutati come sono mutati i partner esterni e le condizioni operative. Questo spiega perché l'elaborazione di modelli strategici di marketing, di reclutamento e di comunicazione deve "faticare" parecchio per rendere compatibili i valori e le identità tradizionali, senza i quali l'atletica non è tale e diventa un altro prodotto, con l'indubbia necessità di innovazione.

La filosofia del volontariato professionale e il rapporto/conflicto tra volontari e professionisti è oggi un tema ricorrente, non solo nel nostro paese ma in tutta Europa. Malgrado ci sia una tendenza piuttosto diffusa a collegare lo sviluppo delle competenze manageriali con il tramonto del volontariato, i dati disponibili a livello Europeo non sembrano necessariamente accreditare questa idea³. Come si può rilevare dalla figura n. 1, il rapporto tra volontari e professionisti nello sport in Europa non è certo un rapporto rigido e determinato. Ci sono paesi come la Germania o la Finlandia in cui prevale nettamente il modello volontario, per cui ci sono tuttora molti volontari e relativamente pochi professionisti nell'ambito sportivo, senza che ciò pregiudichi particolarmente l'efficacia e la performance complessiva del sistema.

Basti pensare alla collocazione di questi due paesi nel ranking mondiale dell'atletica d'élite, ma anche in quello della pratica sportiva di base e amatoriale. Ci sono poi paesi in cui sembra evidenziarsi una situazione del tutto opposta, come è il caso della Svezia e la Danimarca e - in misura minore - della Gran Bretagna dove ci sono comunque molti volontari, ma anche davvero molte persone (oltre lo 0,2% della popolazione totale) che lavorano a titolo remunerato nelle organizzazioni sportive. Quindi appare del tutto legittimo un contesto di forte integrazione tra volontari e professionisti che è quello che sarebbe auspicabile anche in Italia soprattutto nell'atletica. Quindi non ci si richiama ad una professionalizzazione tout court che avrebbe l'effetto di ridurre sensibilmente la presenza dei volontari ma neppure all'idealizzazione del volontariato vecchio stile, semplicemente appassionato ma privo delle necessarie competenze.

Tutte queste considerazioni, costituiscono la filosofia o l'ideologia di fondo che viene trasferita sugli obiettivi dei programmi di formazione dei dirigenti, in parallelo con altre azioni di questo genere condotte da altre strutture federali. Gli *obiettivi principali* di questa azione possono essere quindi sintetizzati come segue:

1) formazione mirata alla promozione di innovazione, qualità e imprenditorialità;

- 2) elaborazione di un modello avanzato di volontariato professionale;
- 3) rimozione degli ostacoli alla collaborazione tra volontari e professionisti.

In questa direzione, il precedente intervento di Corsolini è stato certamente sintomatico illustrando le problematiche concrete che vengono vissute tutti i giorni sul campo da dirigenti impegnati strenuamente nel reperimento delle risorse necessarie per assicurare il funzionamento delle loro organizzazioni. Come fanno i dirigenti volontari, ma anche gli stessi tecnici, ad interagire con professionisti della comunicazione, del marketing, con esponenti delle aziende, senza sentimenti di subalternità? Come fanno ad intrattenere rapporti in modo credibile e dando una chiara idea della qualità dei servizi che possono rendere e nello stesso tempo della loro affidabilità per il futuro? Questo è solo un esempio dei numerosi problemi che il Centro Studi insieme ad altre componenti della Federazione sta cercando di affrontare. Questo problema trova un forte parallelo con quanto avveniva in passato per gli allenatori nel rapporto con alcune figure di ricercatori e "scienziati" in ambito medico-fisiologico, rispetto ai quali talvolta l'operatore da campo si poneva in condizioni di subalternità. Nel campo tecnico questi problemi sono stati quasi del tutto superati, grazie ad una buona combinazione di formazione scientifica

³ Si veda il rapporto dell'Osservatorio Europeo delle Professioni dello Sport (EOSE) su Sport and Employment in Europe (1999).

e operativa e lo stesso obiettivo deve essere raggiunto quanto prima per i dirigenti.

Oltre al Piano di Formazione dei dirigenti e ai 131 articoli sul management pubblicati su *Atleticastudi*, va sottolineato che la produzione del *Centrostudi* in questo ambito include anche diverse ricerche i cui risultati sono stati presentati a convegni nazionali e internazionali come l'8° *European Congress of Sports Management* a San Marino, nel quale il Presidente Gola è stato un *Keynote speaker*, la Giornata Internazionale sullo Studio della Performance delle Organizzazioni sportive (Lione, Francia; febbraio 2001), nonché diverse sessioni pubbliche del MEMOS, il Master Europeo in Management delle Organizzazioni Sportive sostenuto dal CIO (Losanna 2002).

Lo studio della performance organizzativa della FIDAL

Tra tutte queste molteplici attività, appare particolarmente utile in questa sede soffermarsi sia pure brevemente sul filone di ricerca che riguarda il progetto "Performance organizzativa". Le finalità di questo progetto sono collegate in modo evidente ad alcuni dei temi trattati in diversi interventi precedenti, come ad esempio quelli affrontati da Ghiretti. Spesso le organizzazioni sportive "fanno" pa-

recchio, ma molto spesso non dispongono di un sistema efficace di valutazione delle attività realizzate, a differenza di molte organizzazioni che operano nel settore commerciale per le quali la cosiddetta "accountability" ha un valore critico. Questa è una limitazione abbastanza tipica del volontariato (ma non solo, basti pensare alla maggior parte delle istituzioni pubbliche): i volontari fanno, fanno, fanno e poi si autovalutano sulla base di indicatori molto emotivi, soggettivi e imprecisi. Molto spesso in questa autovalutazione, specie quando i risultati sono apparentemente inferiori alle aspettative, i volontari, piuttosto che cercare di analizzare la qualità delle azioni messe in atto, preferiscono trovare una serie di giustificazioni legate ai seri condizionamenti ambientali ai quali spesso attribuisco non le responsabilità dello scarso successo (es. "il mondo nemico, la società di oggi, i ragazzi che non si impegnano, la mancanza di cultura sportiva" e quant'altro).

Pur essendo evidente la difficoltà di valutare oggettivamente l'efficacia di un sistema complesso come può essere una federazione o una società sportiva, si avverte certamente il bisogno di un sistema che sia capace di misurare o - quanto meno - di valutare come funziona un'organizzazione, senza limitarsi ad utilizzare un singolo indicatore certamente ingannevole, come ad esempio il

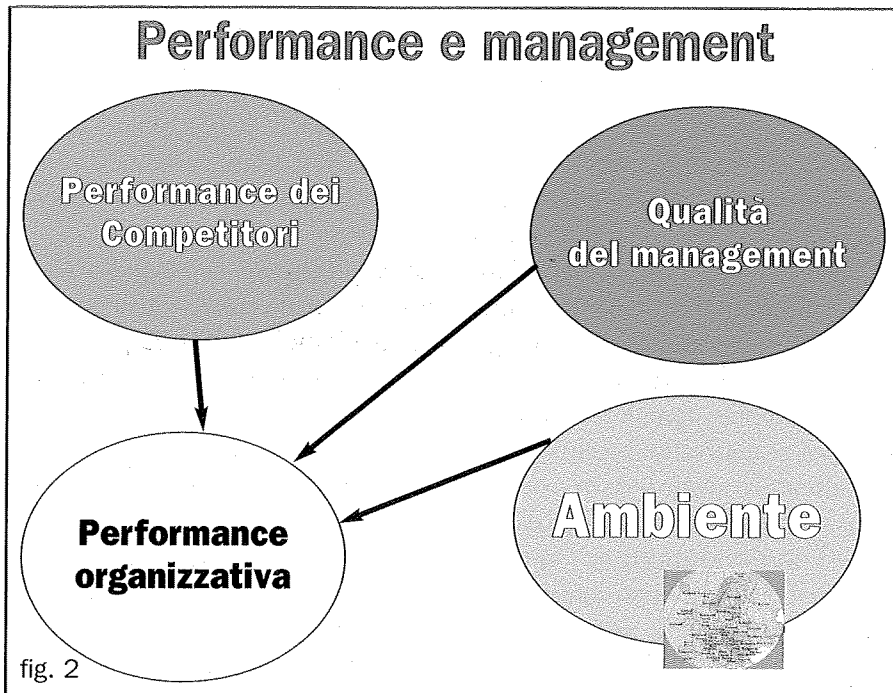
numero delle medaglie o i tesserati. Nonostante qualunque operatore di buon senso riconosca che il numero di medaglie non può essere l'unico criterio di giudizio, fatalmente - dato il suo impatto sui media - questo lo diventa.

La costruzione di un buon sistema di valutazione della performance è molto difficile perché un simile sistema deve avere alcuni requisiti:

- deve essere *obiettivo*;
- deve essere *permanente*, dato che non ha senso metterlo in atto per un periodo e poi metterlo da parte;
- deve avere *validità scientifica*;
- deve *adattarsi al cambiamento delle priorità strategiche* di ciascuna organizzazione analizzata⁴;
- deve essere *applicabile a tutte le componenti della Federazione* per potere evidenziare i nodi critici e gli squilibri del sistema;
- deve essere *sostenibile*, non complicato;
- deve essere poco *costoso*, perché ovviamente un costo elevato ne pregiudicherebbe la realizzabilità e la possibilità di reiterare le rilevazioni dei dati necessari.

Il modello utilizzato che è basato su modelli teorici complessi⁵ che non possono essere illustrati in questa occasione, è illustrato nella figura n. 2, che evidenzia i fattori principali da cui dipende la performance organizzativa.

⁴ Ad esempio se un'organizzazione decidesse che il reclutamento di base deve diventare l'unica priorità anche il sistema di valutazione dovrebbe essere "raguardato" e orientato di conseguenza, per attribuire molto più peso agli esiti del processo di reclutamento piuttosto che al numero di sponsor o di medaglie o di ore televisive.



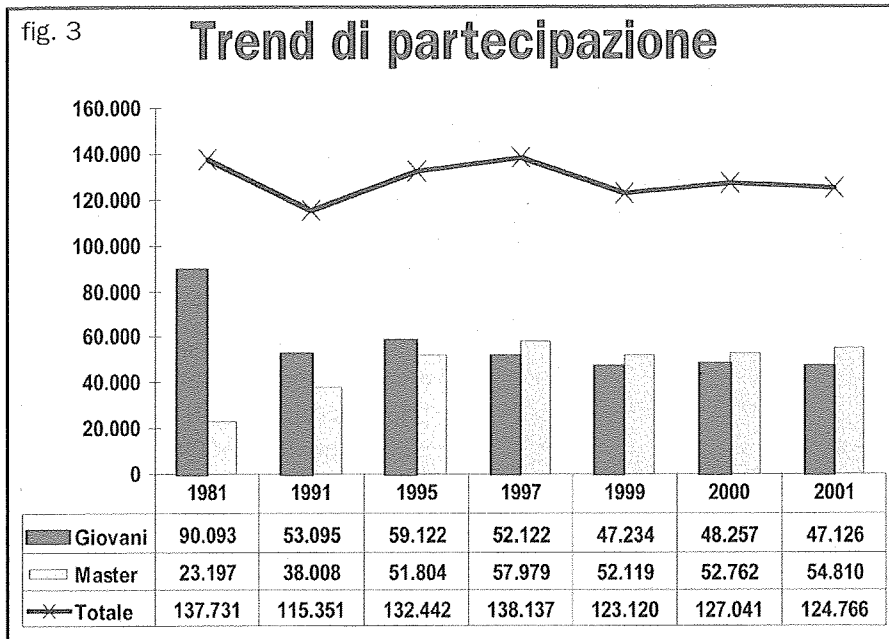
La performance finale di una organizzazione (quindi il suo *output*) è influenzata da diversi fattori di carattere esterno ed interno. Certamente essa è influenzata dalla *qualità del management dell'organizzazione stessa*, cioè in qualche modo dalle abilità e dalla qualità delle scelte di coloro che hanno le responsabilità della guida dell'organizzazione a livello centrale e a livello locale. Nello stesso tempo però l'*output* è influenzato fortemente da come si evolve l'*ambiente* e ovviamente dal *comportamento e dalla stessa performance dei competitori*. Se ad esempio una federazione migliora i suoi processi interni e diviene più efficace che nel passato, ma un'altra federazione di un altro

paese riesce a farlo in modo ancora migliore, la performance relativa non sarà soddisfacente. Da ciò è evidente che è molto difficile mettere in piedi un modello completo e soddisfacente di analisi, perché esso non implica solo la misurazione interna dell'organizzazione (sia degli *output*/risultati ma anche dei processi), ma anche la valutazione dell'*ambiente* e di quello che fanno i competitori. In questo caso i competitori sono pressoché innumerevoli e diversi sulle varie dimensioni: per i risultati internazionali i competitori sono certamente le altre federazioni internazionali, per il reclutamento sono le altre federazioni sportive nazionali o anche altri tipi di organizzazioni non sportive.

Il quadro di riferimento che abbiamo adottato include alcuni indicatori classici e tradizionali come il numero di tesserati, le medaglie o più in generale i piazzamenti nelle manifestazioni internazionali e le disponibilità economiche. Tuttavia non si può valutare la performance organizzativa solo in termine di quanti soldi si ha o di quante medaglie si vincono, perché le medaglie si vincono e si perdono per motivi vari (si pensi alle naturalizzazioni o alle squalifiche ingiuste). Medaglie e tesserati non equivalgono affatto al 100% della qualità dell'organizzazione.

Un semplice esempio della validità di questa argomentazione può essere illustrato attraverso la figura n. 3 che riportata l'evoluzione dei tesserati Fidal dal 1981 al 2000. In effetti, se prendessimo solo questi elementi come oggetto di analisi potrebbe sembrare che la performance organizzativa sia abbastanza stabile o in flessione contenuta, peraltro inferiore a quella di altri sport negli stessi anni o alla riduzione complessiva dei tesserati italiani alle federazioni. Se andiamo a vedere la struttura della composizione dei tesserati della federazione, però è molto facile rendersi conto del fatto che il semplice numero di tesserati dice ben poco, in quanto offre solo un valore aggregato, che copre fenomeni più complessi. Bisogna quindi essere molto prudenti nell'utilizzo di un simile indicatore particolarmente quando

⁵ Per un approfondimento di questi aspetti teorici, si vedano A. Madella, La performance di successo delle organizzazioni sportive, *AtleticaStudi*, Gen/giu 1998; 101-112 e Madella et al. (2000), *Measuring the performance of national sport federations: an applied methodology*, pp. 171-176, *Proceedings of the 8th European Congress of Sport Management*, San Marino.



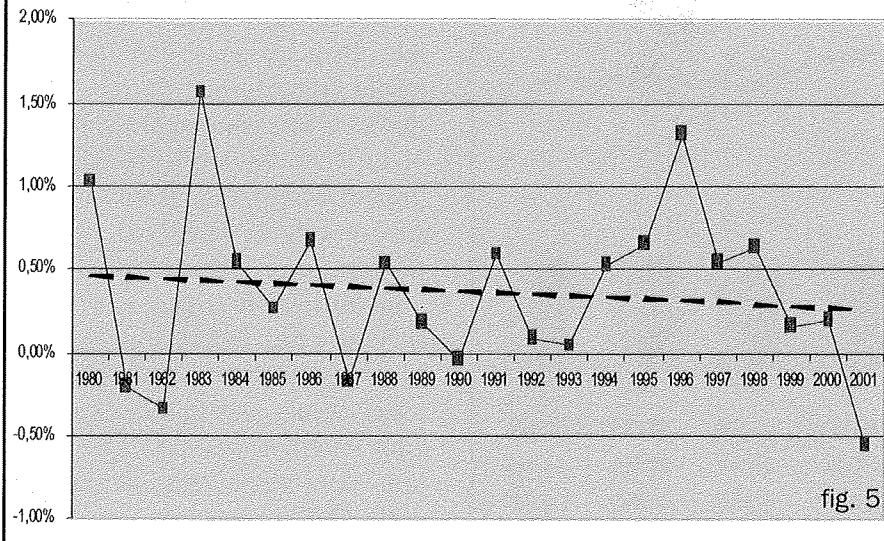
formazioni, dato il carattere fortemente multidimensionale della performance di un'organizzazione con oltre 160.000 tesserati (tecnici, atleti, dirigenti, etc.) e centinaia di nuclei sul territorio.

Per dare adeguata rappresentazione di tutte le diverse dimensioni di prestazione organizzativa di una struttura come la FIDAL, è stato elaborato un modello generale a sette dimensioni (figura n. 4) specifiche per una federazione come la Fidal (quindi non necessariamente adeguate per altri tipi di organizzazioni sportive nazionali). Certamente la valutazione della performance della FIDAL per certi versi è avvantaggiata dal fatto che molti indicatori importanti sono già disponibili in forma quantitativa. Si pensi, ad esempio, alla possibilità di utilizzare le graduatorie nazionali del-

esso viene utilizzato nella comunicazione con le aziende, potenziali partner o altri soggetti. Si rileva facilmente ad esempio che la colonna che definisce la presenza dei giovani tra i tesserati della federazione indica che la composizione di quest'ultima è notevolmente cambiata. Non si vuole attribuire a ciò alcun giudizio di valore (ovvero giudicare se era meglio prima o adesso), ma è evidente che per comprendere e valutare la performance è necessario raccogliere costantemente un'elevata quantità di informazioni e altrettanto costantemente metterle in rapporto con altre, con altri fenomeni correlati ed altri tipi di in-



Risultati nazionali 1980-2001 (donne)



le varie categorie per valutare l'evoluzione dei risultati a livello nazionale (figura n. 5) e quindi creare una sorta di bilancio di produttività dei risultati agonistici. Tale possibilità ad esempio non è disponibile nel calcio (o in altri sport di squadra) in cui non è possibile valutare in modo egualmente obiettivo ogni giocatore, come che si può fare in atletica.

Per ciascuna delle dimensioni di performance è stato elaborato un sistema particolarmente avanzato di indicatori, su cui peraltro si sta ancora lavorando, soprattutto per alcune dimensioni come la comunicazione interna la cui misurazione d'efficacia è certamente molto difficile. Ancora più difficoltosa è attualmente l'individuazione di indicatori oggettivi e quantitativi di innovazione organizzativa, che certamente costituisce un parametro critico per competere con altri sport,

specie per ciò che riguarda il reclutamento e la soddisfazione degli utenti, ma è certamente molto difficile da misurare.

Il sistema prevede quindi la raccolta di dati e informazioni su 114 indicatori distribuiti su 6 delle 7 dimensioni (per il momento solo 5 delle 7, dato che l'innovazione e la comunicazione interna non sono ancora oggetto di misurazione appunto per carenza di indicatori efficaci e attendibili). Questi indicatori sono in parte prodotti attraverso ricerche realizzate ad hoc, ma più spesso derivano dall'attività dei vari settori della federazione (tesseramento, giudici di gare, comitati, etc.) che già lavorano ampiamente in questa direzione. I dati vengono quindi controllati nella loro qualità

Gli indicatori di volume e qualità dei servizi

Numero di clubs; Club/100.000 abitanti

Rapporto di tesserati/tecnici/clubs

Percezione della qualità dei servizi

Impianti/100 tesserati

Impianti/100.000 abitanti

Impianti/clubs

Giudici per competizione

Numero di controlli doping

Corsi organizzati (tecnici/manager)

Numero di allenatori e manager in formazione

Omogeneità territoriale dei servizi offerti (e.g. nord/Sud)

fig. 6

e omogeneità, vengono immagazzinati in un apposito database e quindi interpretati per pervenire alla fine ad una valutazione della performance organizzativa sulle varie dimensioni individuali e di conseguenza su quella globale. Per fornire un esempio utile a comprendere il modello utilizzato, nella figura n. 6 sono elencati gli indicatori monitorati e comparati anno per anno con riferimento alla dimensione della *qualità dei servizi*. Date le diverse unità di misura, i singoli indicatori vengono standardizzati per potere permettere il calcolo di un indice comparativo valido.

Il risultato di queste operazioni è ben evidenziato nella figura n. 7. La raccolta dei dati e la successiva standardizzazione degli indicatori consente la costruzione di un indice

specifico riassuntivo per ciascuna dimensione, simile concettualmente al MIB 30 o al Dow Jones. Tale indice complessivo riferito a ciascuna dimensione ovviamente non sostituisce l'analisi dei singoli indicatori, così come l'indice MIB30 non sostituisce l'analisi dell'andamento di un singolo titolo a cui siamo interessati. In questa fase, il modello di analisi non include ancora i dati sulla valutazione qualitativa della soddisfazione dei partecipanti alle attività organizzate dalla federazioni, né quindi l'atteggiamento dei dirigenti, le gratificazioni e le emozioni di atleti e tecnici, che sono certamente una componente essenziale della prestazione di una organizzazione sportiva nazionale. Dato che questo aspetto qualitativo è certamente altrettanto importante che

il numero di tesserati o di medaglie, come è stato ben ribadito in precedenza da Corsolini, sono stati anche già strutturati gli strumenti di valutazione necessari (basati su modelli internazionalmente riconosciuti) per valutare questa risorsa così importante: genitori soddisfatti, atleti "emozionati", e così via. I risultati di queste valutazioni potranno in futuro essere facilmente integrate nel modello finora approntato.

Alla fine, seguendo questo procedimento, possiamo anche definire un *indice di performance globale* della federazione, la cui validità è ovviamente relativa e comunque dipendente dagli indicatori usati e dalle procedure di calcolo adottate. L'utilità di questi modelli di analisi è evidente, in quanto consentono valutazioni aggregate più rapide, ma standardizzate. Ad esempio dalla figura n. 7 che riassume l'andamento quadriennale dei vari indici di performance per le varie dimensioni, si vede come alcune di esse, come ad esempio quella dei risultati internazionali, mostrano qualche problema, mentre ad es. sul marketing e sulla comunicazione istituzionale sembra esserci nel complesso un miglioramento che ha permesso ad es. una maggiore indipendenza dai finanziamenti CONI nell'accesso alle risorse e una maggiore visibilità degli eventi atletici. Ovviamente questa valutazione è solo un punto di partenza sintetico per il pilotaggio strategico di una organizzazione, che completa tutte le altre informazioni che i dirigenti e i responsabili già possiedono attraverso la loro esperienza, e non esime affatto dall'esame curioso e meticoloso di tutti gli indicatori in

fig. 7 Un esempio del prodotto finale

Dimensioni	1998	1999	2000
FINANZE	0,89	0,86	0,74
RISORSE UMANE	0,98	0,90	0,95
RISULTATI INTERNAZ.	0,87	0,80	0,80
RISULTATI NAZIONALI	0,93	0,79	0,72
SERVIZI	0,91	0,84	0,83
MARKETING E COMUNICAZ. ISTITUZ.	0,74	0,85	0,81
Performance Globale Indice Standard	0,89	0,80	0,82

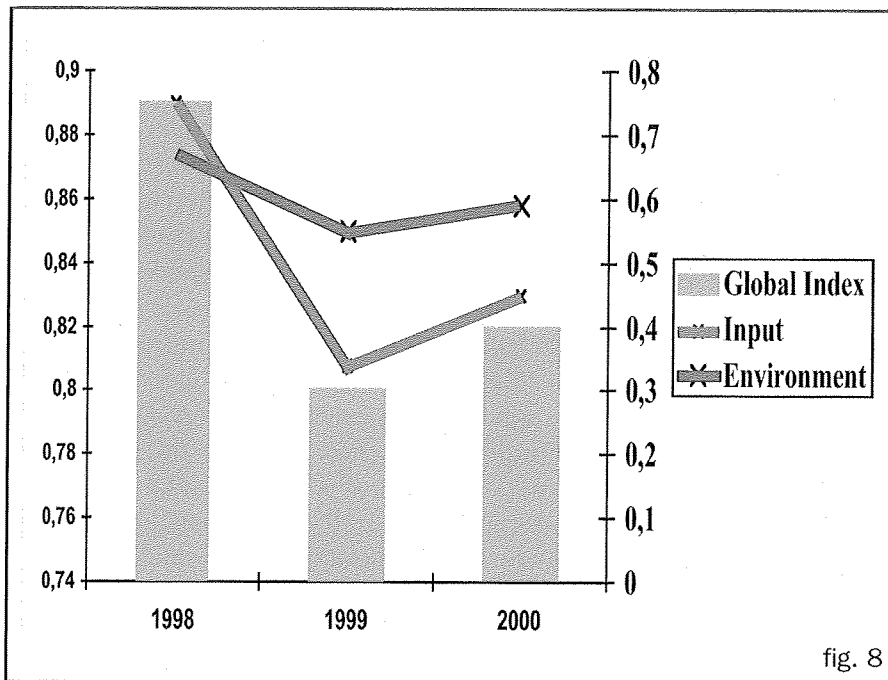


fig. 8

fine e con tutti i possibili livelli di disaggregazione.

Alla fine è possibile calcolare un indice complessivo pluridimensionale (figura n. 8), che non solo tiene conto dell'output finale dei prodotti e dei servizi della federazione ma anche dell'influenza dell'ambiente e quindi gli input del sistema (come ad es. il volume dei finanziamenti). È chiaro ad esempio che una performance uguale o anche di poco inferiore ottenuta con minori risorse (es. denaro) indica oggettivamente maggiore efficienza e maggiore performance, anche se difficilmente i media saranno disposti a riconoscerlo.

Analoga valutazione può essere fornita, confrontando la performance della nostra organizzazione con quella dei concorrenti. Se ad esempio, gli spettatori degli eventi diminuissero del 3% ma la diminuzione media per tutti gli sport fosse dell'8% allora ciò

non indicherebbe certo una buona performance assoluta ma comunque una situazione migliore rispetto ad un termine omogeneo di comparazione. Bisogna quindi tenere sempre conto dei dati ambientali e di riferimento di carattere generale.

Conclusioni

Questa è quindi in grandi linee l'attività che il Centro Studi sta sviluppando: si tratta evidentemente di un progetto impegnativo che sta riscuotendo grande interesse, ma che è in fase di ulteriore perfezionamento. Naturalmente è necessario continuare a fare altro: orientare la formazione dei futuri manager attraverso l'integrazione con le Università, che in futuro speriamo di rinforzare come già sta avvenendo per i tecnici. Speriamo che questo collegamento diventi più forte; è

però necessario che le Università siano pronte a discutere con il movimento atletico le sue esigenze, e quindi ad ascoltarle, piuttosto che imporre modelli preconfezionati e standardizzati.

Siamo noi che dobbiamo collaborare alla costruzione dei modelli dell'atletica, altrimenti finiremo con il seguire modelli diversi (ad es. quelli del calcio o della pallavolo) che non corrispondono alle necessità o che risulteranno del tutto artificiali e quindi inefficaci. Dovremo poi analizzare la situazione del mercato del lavoro specifico dell'atletica, cosa che abbiamo in parte già iniziato a fare, per consolidare e rinforzare la produzione di occupazione in questo settore, cercando di capire meglio chi è stato capace di produrre occupazione e come ciò è stato possibile.

Inoltre c'è l'esigenza di promuovere sempre più la qualità dei servizi resi dalle società e dalla stessa federazione, di identificare delle *best practices*, come si sta cercando di fare soprattutto nella ricerca sugli impianti sportivi, al fine di isolare dei modelli innovativi interessanti che potrebbero essere replicabili (es. convenzioni innovative per i campi scuola) e quindi oggetto di diffusione.

Infine bisogna continuare a promuovere il valore del volontariato professionale e promuovere una formazione in modo stabile attiva. Quest'obiettivo è certamente la sfida più difficile perché il volontario che "ha già fatto" - per dirla alla Ghiretti - tanti tentativi e tante esperienze non sempre è attratto dai processi di formazioni permanente.