

Sustain-Ability. Perseguire Nuove forme di sostenibilità per la cultura

Cristina Perillo, Adama Sanneh

Fondazione lettera27

Nicola Rossi, Elena Argolini

Kwantis

ABSTRACT

La crisi che attraversiamo è il risultato di una radicale riorganizzazione dei processi di produzione, distribuzione e consumo di prodotti e servizi, che rende necessario sviluppare strumenti per la crescita organica delle pratiche organizzative del terzo settore. La comprensione delle risorse a disposizione e dell'impatto sociale del proprio lavoro può portare gli operatori culturali a divenire driver solidi e consapevoli di questa trasformazione, con l'adozione di strategie e strumenti in grado di gestire la complessità e di prevedere le linee di azione in scenari mutevoli.

Partendo da questo contesto, Fondazione lettera27 in collaborazione con kwantis e DoppioZero e con il contributo di Fondazione Cariplo, hanno sviluppato il progetto Sustain-Ability - Perseguire nuove forme di sostenibilità per la cultura.

L'iniziativa mira a costruire pratiche di gestione e valutazione per le organizzazioni del terzo settore, con un focus specifico sulle organizzazioni che operano in ambiti culturali. I macro ambiti di lavoro sono stati: sostenibilità economica, comunicazione e community building e performance organizzativa.

Questo paper presenta le metodologie utilizzate e un'analisi preliminare dei primi risultati ottenuti per la parte di performance organizzativa.

Tutti gli strumenti e le metodologie saranno pubblicati online con licenza Creative Commons, permettendone la consultazione e la replicabilità a chiunque, organizzazione o privato, volesse intraprendere un percorso di autovalutazione e analisi.

Il presente paper viene presentato all'inizio del terzo e ultimo anno di lavoro. I risultati presentati sono da considerarsi preliminari ed ancora in fase di studio. Il gruppo di lavoro ha deciso di presentare il lavoro con spirito di peer review e per iniziare un dialogo con i soggetti del settore al fine di migliorare i contenuti prodotti da Sustain-Ability.

Keywords: Balanced Scorecard; valutazione delle performance; analisi dei dati; no-profit; impatto; sostenibilità.

Paper presentato in occasione del

X Colloquio scientifico sull'impresa sociale, 10 - 11 giugno 2016

Dipartimento di Scienze Politiche

Università degli Studi di Napoli "Federico II"

ISBN 978-88-909832-3-8

OBIETTIVI

Gli obiettivi che il progetto *Sustain-Ability* intende perseguire nell'ambito della performance organizzativa, sono:

- orientare il management delle realtà culturali al modello organizzativo d'impresa, adottando strumenti e metodologie di monitoraggio e di misurazione dei risultati,
- aumentare l'efficacia d'azione, raggiungendo migliori risultati con meno risorse grazie ad una maggiore trasparenza e credibilità di fronte ai donatori,
- aumentare la sostenibilità economica (crescita e stabilizzazione dei donatori) e le performance gestionali (HR, formazione, R&D, amministrazione) delle organizzazioni.

Il presente paper si pone l'obiettivo di:

- descrivere la metodologia utilizzata durante il lavoro *Sustain-Ability* per quanto riguarda l'ambito della performance organizzativa (APPROCCIO),
- presentare la scelta e lo sviluppo dello strumento di misurazione delle performance (SVILUPPO),
- raccontare la prima fase di TEST (APPLICAZIONE),
- riportare i primi risultati ottenuti (RISULTATI PRELIMINARI),
- condividere il lavoro per migliorarlo e inserirlo nel contesto di ricerca e sviluppo del settore.

È importante sottolineare che, al momento della stesura di questo paper, il progetto *Sustain-Ability* è ancora in corso. Il presente paper raccoglie unicamente i risultati preliminari dell'iniziativa.

APPROCCIO

Il progetto è caratterizzato da un approccio di co-creazione tra due realtà molto distinte, da un lato Fondazione *lettera27* che opera nel settore culturale, dall'altro *kwantis*, società che si occupa di analisi di investimenti e miglioramento delle performance per conto di imprese profit.

La co-creazione è un approccio che comprende sia fasi di collaborazione che di coordinamento [10].

La fase di *collaborazione* ha previsto che tutti i soggetti coinvolti condividessero le proprie conoscenze tramite tavoli di lavoro periodici di tipo brainstorming supportati da ricerche bibliografiche con l'obiettivo di generare idee condivise [3].

Le fasi di *coordinamento* ha visto il gruppo di lavoro selezionare materiale utile a definire un modello manageriale di analisi delle performance, tra i contenuti emersi durante i brainstorming.

I tavoli di lavoro di co-creazione tra esperti del mondo culturale ed esperti di strumenti di monitoraggio delle performance aziendali hanno richiesto la definizione di un vocabolario comune, un glossario necessario sia per sviluppare un confronto efficace e costruttivo sia per garantire una lettura univoca di tutto il materiale prodotto (schede di misurazione e linee guida).

Questo approccio, benché abbia richiesto tempi lunghi ed un elevato numero di incontri, è stato proposto e seguito per sviluppare strumenti manageriali ibridi e flessibili, adatti alle svariate dimensioni organizzative e alle molteplici forme di operatività delle organizzazioni no-profit culturali [5]. Questo processo si è sviluppato partendo dalle esigenze organizzative della Fondazione *lettera27*.

Struttura del lavoro

Il lavoro, partito ad Aprile del 2014, si sviluppa su 3 anni:

Anno 1 – ricerca e sviluppo strumenti di misurazione della performance

Anno 2 – test degli strumenti manageriali sviluppati e analisi comparata su quattro organizzazioni culturali

Anno 3 – messa a punto degli strumenti manageriali e disseminazione

Durante la stesura di questo paper è da breve iniziato il terzo anno.

Il primo anno di lavoro è stato suddiviso in 4 fasi distinte che hanno previsto:

- Fase 1 - *Analisi bibliografica*: analisi dello stato dell'arte, dei modelli e strumenti di management d'impresa disponibili in letteratura, analisi di tutte le caratteristiche ritenute utili per l'applicazione al settore no-profit.
- Fase 2 - *Interviste*: dialogo con organizzazioni no-profit differenti per capirne le esigenze e per valutare insieme eventuali percorsi di misurazione e valutazione già intrapresi.
- Fase 3 - *Selezione del modello*: selezione del modello che alla luce dell'analisi bibliografica e delle interviste con altre organizzazioni risulta più adatto al settore no-profit culturale.
- Fase 4 - *Sviluppo del modello*: sviluppo del modello per un'applicazione efficace ed intuitiva.

A valle del primo anno è stata realizzato uno strumento di misurazione basato su una Balanced Scorecard (BSC) adattata al mondo culturale in grado di analizzare e misurare le performance dell'organizzazione in maniera strutturata e sistematica. La BSC per la cultura (descritta nel prossimo paragrafo) facilita il passaggio da una pianificazione progettuale/annuale a una più programmatica/pluriennale, consentendo di avere una visione d'insieme dell'organizzazione [4], necessità confermata dalle organizzazioni intervistate durante la fase 2. Inoltre introduce una metodologia per la gestione dell'organizzazione che consente una maggior efficienza gestionale e un supporto alle decisioni strategiche.

Il secondo anno di lavoro ha previsto l'applicazione della BSC per la cultura:

- Fase 5 - TEST su Fondazione *lettera27*
- Fase 6 - TEST su tre organizzazioni no-profit culturali

Il terzo anno di lavoro prevede una fase di revisione della BSC per la cultura sulla base dei risultati ottenuti durante i test con le organizzazioni coinvolte durante la fase 6. A valle della revisione, tutti i materiali prodotti verranno pubblicati con licenza Creative Commons.

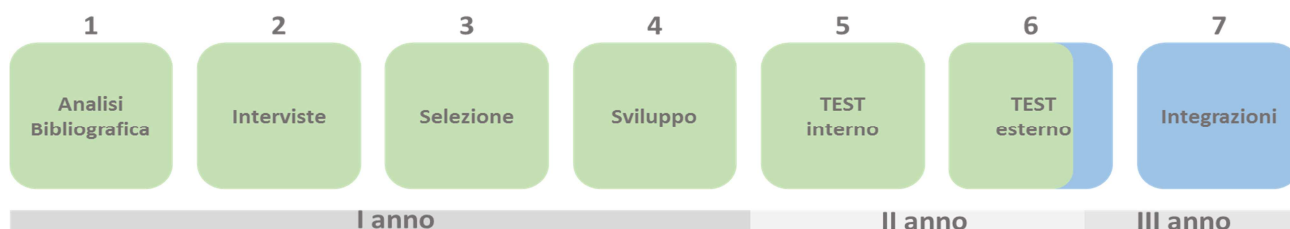


Figura 1 - Struttura temporale del progetto Sustain-Ability, volto alla definizione di un modello per la misurazione delle performance delle organizzazioni no-profit operanti nel settore culturale.

SVILUPPO - COSTRUZIONE DELLA BALANCED SCORECARD PER LA CULTURA

Fase 1 – CHECK THE MARKET: analisi bibliografica per definire lo stato dell’arte

Essendoci letteratura florida sull’argomento con esempi di applicazione di alcuni metodi di analisi, la prima fase del progetto è stata rivolta all’analisi dei modelli di misurazione della performance disponibili oggi [13][14][15][16][18][19][20][21][22].

I modelli considerati sono stati analizzati prima singolarmente e poi sono stati messi a confronto tra di loro attraverso un’analisi di benchmark basata su cinque criteri principali: complessità, completezza, adattabilità, valore strategico-operativo, soggettività/oggettività della misurazione. I modelli studiati sono:

- Balanced Scorecard (BSC)
- Logical Framework
- Business Model Canvas
- What-if Analysis
- Input-impact Analysis
- Social Civil Diamond
- Business Excellent – EFQM
- Enterprise Risk Management
- Lean Six Sigma
- Management by Objective
- Garimat Business Value
- Management Accounting

Il lavoro di benchmark per l'individuazione del modello più adatto è stato condotto attraverso l'analisi di più caratteristiche[6][7][8][9] (Figura 2 – Esempio di scheda di analisi dei modelli):

- **Complessità** di implementazione: caratteristica che dipende molto dalla struttura del modello. Risultano “complessi” sia modelli con struttura particolarmente libera sia modelli molto strutturati ma di difficile comprensione e utilizzo.
- **Completezza** delle aree organizzative analizzate dal modello: Si valuta la capacità del modello di considerare ed analizzare l'organizzazione nella sua interezza (ex. aree economiche - organizzative - programmatiche - ricerca e sviluppo - risorse umane etc.) e con una struttura integrata e flessibile.
- Livello di **adattabilità**: Esistono dei modelli molto specifici che è difficile riadattare anche parzialmente ad altri settori.
- **Valore strategico o operativo**: si è evidenziato quanto ogni modello fosse più predisposto ad un utilizzo di tipo programmatico operativo oppure per un uso strategico e la loro relativa possibilità di essere integrati a modelli già in uso dall'organizzazione. Si sono definiti 4 aree principali: Programmatico e strategico, Gestione operativa, Contabilità, Marketing e comunicazione.
- **Soggettività o oggettività** della misurazione del modello attraverso l'analisi della tipologia degli indicatori (soggettivi o oggettivi): Gli indicatori sono lo strumento conclusivo a cui tutti i modelli puntano. Per il mondo no-profit, la grande sfida è riuscire a trovare strumenti il più possibile oggettivi per descrivere concetti e ritorni sociali spesso molto soggettivi.

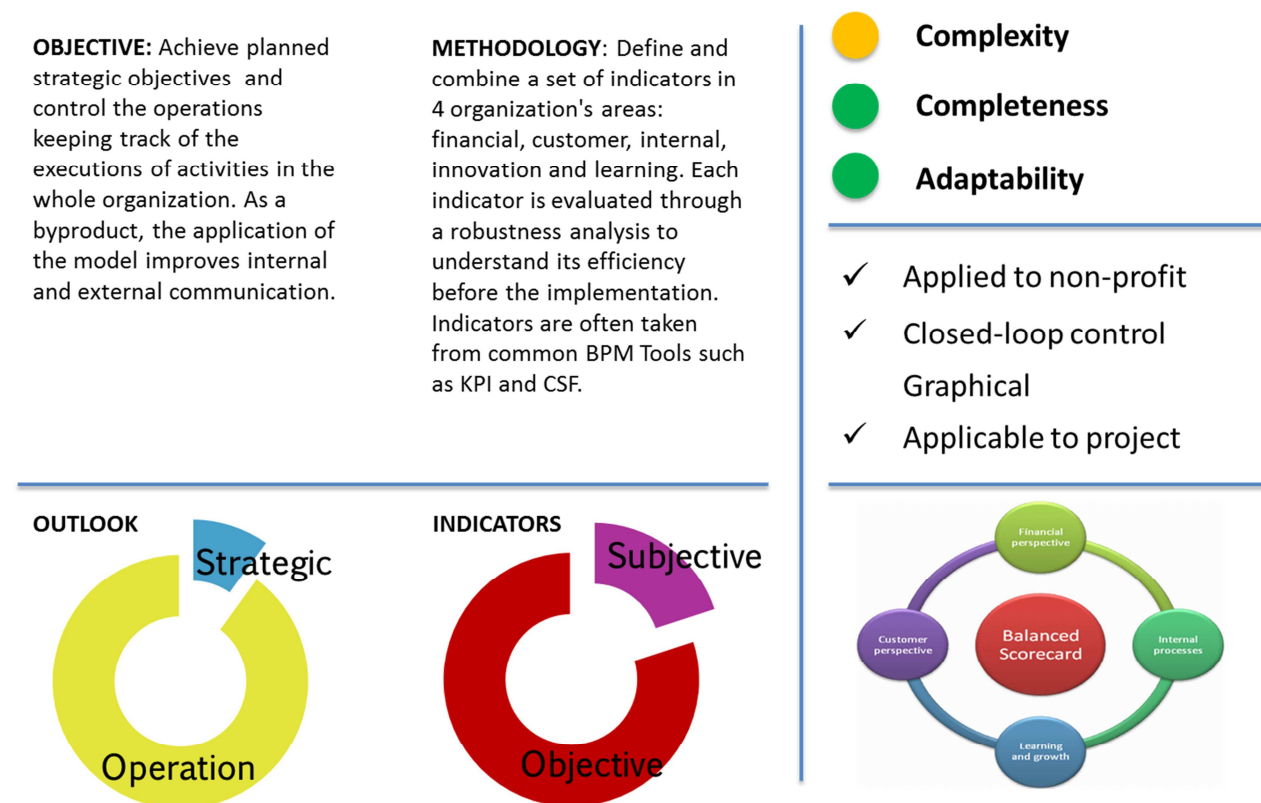


Figura 2 – Esempio di scheda di analisi compilata per ogni modelli

Si è quindi proceduto ad un'analisi comparativa. Alcuni dei risultati ottenuti sono riportati in seguito:

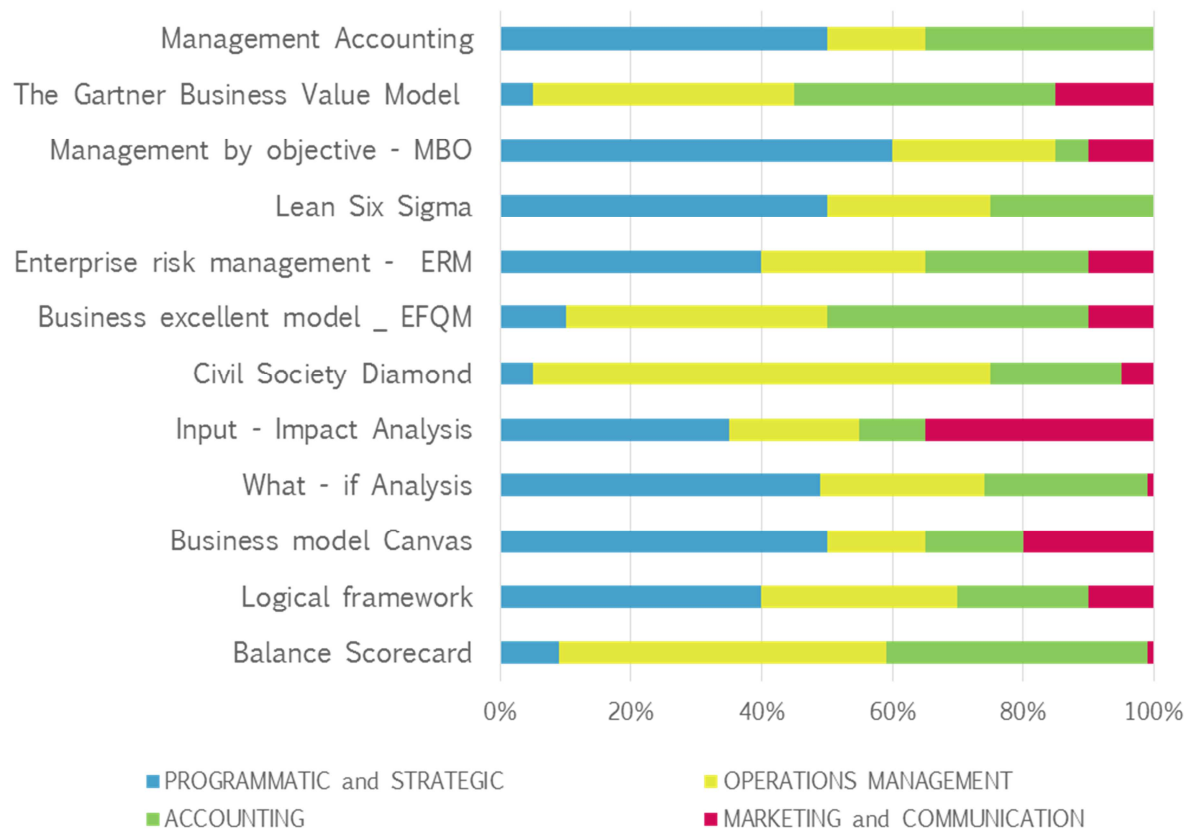


Figura 3 - Analisi comparativa tra modelli di analisi sui dati di valore strategico-operativo

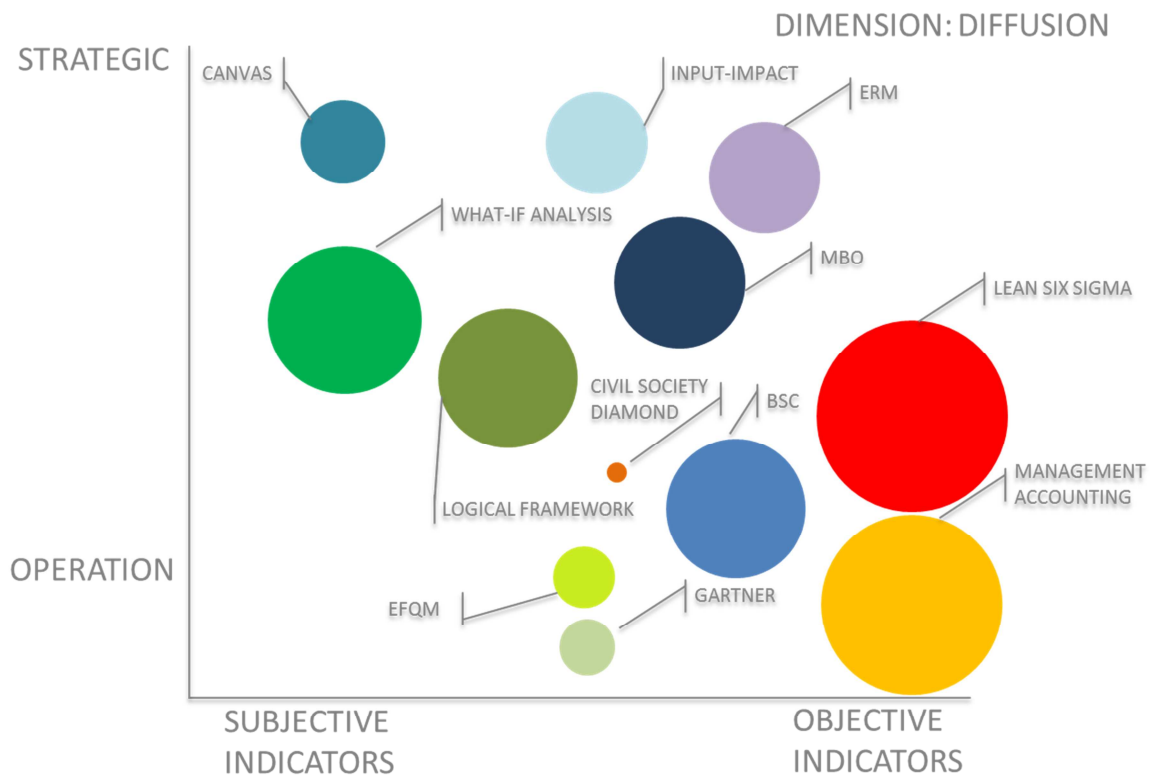


Figura 4 - Analisi comparativa tra modelli di analisi sui dati di valore strategico-operativo e tipologia degli indicatori

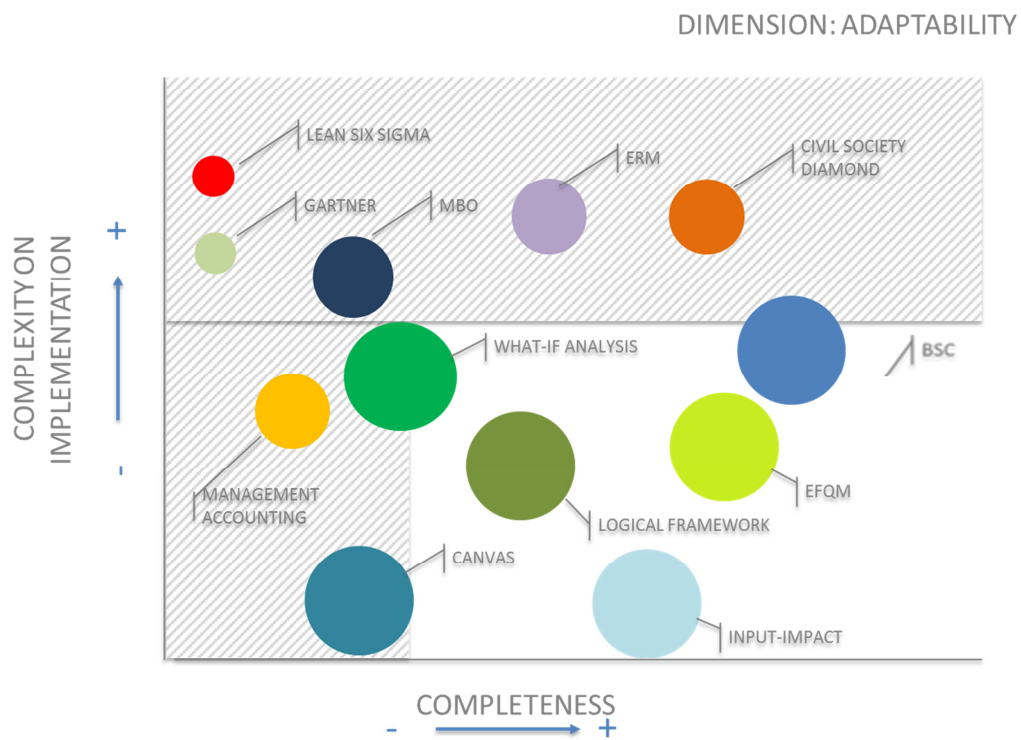


Figura 5 - Analisi comparativa tra modelli di analisi sui dati di complessità e completezza

Dall'analisi basata sul materiale bibliografico è emerso che i modelli più completi, applicabili e adatti alle diverse esigenze di un settore così eterogeneo come quello culturale/no-profit, sono:

- Balance Scorecard (BSC),
- Business Excellent - EFQM,
- Logical Framework,
- What-if Analysis,
- Input-impact Analysis.

Fase 2 - LISTEN TO THE MARKET: Interviste ad organizzazioni no-profit

Dopo la teoria, la pratica. Questa fase ha avuto l'obiettivo di coinvolgere i possibili utilizzatori per sviluppare uno strumento manageriale il più possibile in linea con le necessità del "mercato", validare le considerazioni sviluppate (soprattutto relative all'applicabilità e l'utilizzo dello strumento), evidenziare pro e contro di applicabilità dei modelli selezionati nella fase 1.

In particolare, insieme a un gruppo di organizzazioni no-profit culturale, si voleva:

- Valutare la conoscenza degli strumenti di gestione e monitoraggio delle performance,
- Definire il livello di organizzazione interno (ad esempio la presenza o meno di un organigramma),
- Raccogliere eventuali richieste ed esigenze specifiche,
- Capire l'interesse ad intraprendere un percorso di autovalutazione della performance organizzativa.

Si è voluto analizzare un campione eterogeneo per tipologia di organizzazione (dimensione organizzativa, mission, etc.) e si è richiesto di poter parlare con una figura di strategic/accounting manager (meglio se non specializzato nel settore fundraising) e/o un project manager.

La richiesta di collaborazione è stata accolta con interesse da 12 organizzazioni nazionali e internazionali delle 27 contattate. Le interviste si sono svolte di persona o telefonicamente tramite un questionario prestabilito che recuperava informazioni su varie arie. Ad esempio si sono approfonditi temi come:

- servizi e attività erogati: tipologia di attività, settori di impatto (cultura, ambiente, società, innovazione sociale),
- beneficiari diretti e indiretti dei servizi e delle attività,
- donatori e loro livello di coinvolgimento nelle attività,
- eventuali strumenti di gestione e analisi utilizzati,
- esigenze ed interessi particolari inerenti al miglioramento delle proprie performance.

In conclusione, dai risultati ottenuti è emerso che il modello da proporre doveva possedere le seguenti caratteristiche:

- Adattabile alle differenti esigenze (di tipologia di attività, mission, dimensione e struttura organizzativa),
- Di più facile implementazione rispetto anche a tutti i modelli analizzati in Fase 1
- Adatto anche alla valutazione e gestione del personale (Risorse umane e collaboratori esterni)
- In grado di sviluppare e stimolare la discussione sulla misurazione dell'impatto sociale.

Fase 3 - SVILUPPO: selezione e definizione del modello

Dalla mappatura e dalle interviste è emerso che il modello più indicato, perché più eterogeneo, intuitivo, adattabile e completo, è la Balanced Scorecard (BSC). La Balanced Scorecard è uno strumento di supporto alla gestione strategica aziendale ideato negli anni '90 [6]. Nato come sistema di misurazione e valutazione, si è poi trasformato in un sistema di organizzazione e gestione capace di dare un assetto equilibrato tra gli obiettivi interni ed esterni di un'azienda. Per utilizzare una BSC ogni organizzazione deve definire le aree di interesse su cui intende strutturare gli indicatori di analisi per la misurazione del raggiungimento di obiettivi strategici e di gestione precedentemente definiti.

In particolare si è pensato ad una BSC con una struttura ad aree predefinite che potesse essere utilizzata sia in forma completa che parziale a seconda delle esigenze (secondo un criterio di flessibilità e adattabilità) e che avrebbe ridotto le tempistiche di implementazione (applicabilità).

Sulla base delle esigenze e degli interessi evidenziati sia durante gli incontri interdisciplinari e di co-creazione del gruppo di lavoro, sia durante le interviste ad organizzazioni del settore, è stato sviluppato il modello di misurazione. Nello specifico è stata sviluppata una Balanced Scorecard per la cultura.

Questo modello di misurazione è suddiviso in 6 aree principali: Finance - Stakeholder - Internal - Impact - Innovation and Learning e Mission e 14 sotto-aree statiche (Figura 6). Queste aree e sotto-aree coprono i principali aspetti organizzativi che impattano la performance organizzativa nel breve - medio e lungo periodo.

Per ogni sotto-area sono stati valutati una serie di indicatori di misurazione disponibili in letteratura da cui sono stati selezionati gli indicatori chiave di analisi, Key Performing Indicator (KPI), cercando indicatori e il metodo per calcolarli il più possibile oggettivi.

Per ogni sotto-area è stata definita una *scheda* (Figura 7) contenente tutte le informazioni utili alla compilazione degli indicatori correlati.

Nello specifico ogni scheda definisce:

- *A cosa mi serve*: il valore strategico d'utilizzo della scheda
- *Di cosa ho bisogno*: i dati necessari al calcolo dei KPI della scheda
- un breve glossario

La scheda è lo strumento su cui l'utilizzatore baserà le proprie scelte di analisi (quali aspetti organizzativi analizzare), sia in base al proprio interesse che in base al tempo necessario per recuperare i dati.

La BSC per la cultura propone all'utilizzatore un approccio all'analisi attraverso una visione globale, strutturata e aperta ad approfondimenti.



Figura 6 – Struttura della Balanced Scorecard per la Cultura

ESEMPIO SCHEDA

VALORE STRATEGICO DELLA SCHEDA:

Vengono qui riportati gli obiettivi principali raggiungibili tramite l'analisi delle informazioni tratte dalla compilazione dei KPI della scheda. La colonna **Strumento: analisi e output** anticipa il risultato atteso. L'interpretazione del risultato dovrà essere guidata dal valore strategico e dagli obiettivi dell'organizzazione.



GLOSSARIO FLASH:

In questo riquadro vengono riportate le eventuali convenzioni lessicali utilizzate per una corretta interpretazione della scheda. Nelle Linee Guida è disponibile un Glossario completo.

KPI	DATI	STRUMENTO
	QUALI INFORMAZIONI SONO NECESSARIE?	ANALISI E OUTPUT
I KPI sono indicatori numerici (percentuali o numeri interi). I KPI sono stati selezionati dalla letteratura e riadattati al contesto del settore no-profit culturale.	Ecco i dati necessari per il calcolo del KPI. Si consiglia di compilare tutti i KPI della scheda. E' possibile tuttavia concentrarsi solo su alcuni.	Gli strumenti sono sviluppati su dei fogli Excel linkati in questa area. La sezione di inserimento dei dati e quella di lettura dei risultati sono separate. In questo riquadro è riportata una breve descrizione dello strumento (CALCOLO e PRESENTAZIONE).

1

Numero del KPI della scheda.
L'informazione serve per rispondere alla domanda del questionario a lato scheda

lettera 27
fondazione oltus

Aiutaci a migliorare la scheda!

QUAL'E' STATA LA DISPONIBILITA' DEI DATI RISCONTRATA?

- ☐ Dati disponibili facilmente;
- ☐ Dati disponibili ma da aggregare;
- ☐ Dati disponibili solo parzialmente;
- ☐ Dati non disponibili.

QUANTO TEMPO E' STATO NECESSARIO PER RECUPERARE TUTTE LE INFORMAZIONI?

- ☐ Un giorno;
- ☐ Massimo una settimana;
- ☐ Più di una settimana. Perché:

ALMENO OGNI QUANTO RITIENI UTILE USARE/AGGIORNARE I KPI DI QUESTA SCHEDA?

- | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | Mensile | Settimanale | Annuale | Mai |
| 1 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4 | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

EVENTUALE DOMANDA SPECIFICA SULL'ARGOMENTO DELLA SCHEDA

Strettamente confidenziale. Da non diffondere e distribuire in alcun modo.

Figura 7 - Esempio di struttura di scheda

Fase 4 - REALIZZAZIONE: Sviluppo del modello

Definiti struttura e contenuto, si è proceduto con lo sviluppo informatico della BSC per la Cultura. La scelta tecnologica si è orientata verso uno strumento su base Excel altamente automatizzato su cui sono previste pagine di input e output rivolte all'utente finale, nonché una serie di analisi dei dati come fogli di back office rivolti a chi vuole amministrare il foglio di lavoro.

Il file, pensato per un utilizzo immediato e guidato, permette la navigazione direttamente dal foglio START (Figura 8) che riporta la stessa struttura delle aree e sotto-aree della BSC con link diretti ad ogni scheda di analisi. L'utente è guidato in ogni suo passo.

 Sustain Ability Sviluppato da lettera27 e kwantis			
Nome KPI	Fase di compilazione	Dati da inserire	Data Nome Fondazione
STAKEHOLDERS			
PARTNER			
COINVOLGIMENTO DEI PARTNER		LISTA PARTNER	PARTNER PRINCIPALE PER INIZIATIVA
INDICE DI VALORE DEI PARTNER ATTIVI		LISTA PARTNER	3 DOMANDE
INDICE DI VALORE DEI PARTNER POTENZIALI		LISTA PARTNER	3 DOMANDE
AUDIENCE			
TREND PARTECIPAZIONE ALLE INIZIATIVE		LISTA INIZIATIVE	# BENEFICIARI DIRETTI
TREND COINVOLGIMENTO AUDIENCE		KPI CANALI WEB	
TREND CRESCITA AUDIENCE		KPI CANALI WEB	
TREND BRAND DIFFUSION		KPI CANALI WEB	
FINANCE			
FUNDRAISING			
DISPONIBILITA' ECONOMICA		ENTRATE	
GRADO DI LIBERTA' ANNUALE DELLE ENTRATE E DEI FINANZIAMENTI		ENTRATE	GRADO DI LIBERTA'
FUNDRAISING ROI		ENTRATE	INVESTITO IN FUNDRAISING CONSUNTIVO
COSTO PER EURO RACCOLTO		ENTRATE	INVESTITO IN FUNDRAISING CONSUNTIVO
DONATORI			
CRESCITA DEL DONATORE		LISTA DONATORI	ENTRATE
RIPARTIZIONE DONATORI (BREAKDOWN)		LISTA DONATORI	ENTRATE

Figura 8 – Il foglio START da cui navigare le aree della BSC per la Cultura.

Il *toolkit* completo per l'auto-misurazione della performance organizzativa comprende:

1. le schede di misurazione e monitoraggio della performance, inclusive di KPI, che coprono tutte le aree e sotto-aree individuate;
2. lo strumento informatico per l'inserimento dei dati;
3. linee guida e glossario, a sostegno della lettura delle schede e dell'uso dello strumento informatico.

APPLICAZIONE - TEST DELLA BALANCED SCORECARD PER LA CULTURA

Fase 5 e 6 - Applicazione dello BSC per la cultura

Questa fase ha previsto due test distinti.

Il primo ha riguardato l'utilizzo completo della BSC per la cultura da parte di Fondazione lettera27. Il secondo invece riguarda l'utilizzo parziale della BSC da parte di 3 organizzazioni no-profit culturali Italiane.

Le organizzazioni sono state scelte tra realtà che avessero già iniziato un progetto di analisi e valutazione delle proprie performance o che sarebbero state interessate a farlo. Successivamente la scelta si è concentrata su organizzazioni con staff tra 4 e 10 persone e un budget annuale di almeno 200 k€. Inoltre si sono scelte 3 organizzazioni che lavorano in ambiti culturali diversi tra loro: arti performative (teatro), ricerca artistica, e divulgazione culturale.

Le fasi di applicazione dello strumento sulle organizzazioni si sono sviluppate secondo il seguente iter:

1 - Incontro di presentazione e coinvolgimento di tutto il gruppo di lavoro con 2 obiettivi:

operativo: mettere lo staff in grado di selezionare le schede di interesse della Balanced Score Card per la Cultura grazie a una corretta comprensione del valore strategico di ogni scheda e successivamente di compilarle correttamente;

strategico: favorire la partecipazione e l'adesione del maggior numero di persone all'interno dell'organizzazione all'approccio di auto misurazione della performance organizzativa.

2 - Scelta delle schede: L'organizzazione, dopo aver ricevuto una spiegazione dettagliata di tutte le schede disponibili, ha avuto a disposizione del tempo per coordinarsi e confrontarsi internamente, al fine di decidere su quali schede lavorare. Nel caso della Fondazione *lettera27* sono state testate tutte le schede.

3 - Invio del materiale: Scelte le schede e formato il gruppo di lavoro (un referente per ogni area di analisi) è stato inviato tutto il materiale all'organizzazione (Schede, Linee Guida alla comprensione delle schede, Strumento di compilazione, file di priorità).

4 - Compilazione in-itinere: A metà del periodo concordato per la compilazione del materiale, l'organizzazione doveva fornire un elaborato intermedio per la valutazione del livello di apprendimento e per la messa a punto finale del materiale. Eventuali dubbi e richieste venivano discusse all'occorrenza.

5 - Raccolta e analisi: Raccolta di tutto il materiale in un solo file e analisi qualitativa dei risultati da parte dei compilatori e facilitata dal gruppo di lavoro ideatore della BSC per la cultura.

7 - Presentazione: Presentazione dell'analisi qualitativa a tutto il gruppo di lavoro e se richiesto agli organi Direttivi.

PRESENTAZIONE PRELIMINARE DEI RISULTATI

I risultati ottenuti grazie al test dello strumento sulla Fondazione *lettera27* e su altre 3 organizzazioni no profit (di cui una in fase di conclusione) sono stati in generale positivi. La partecipazione è stata attiva, coinvolgente e costruttivamente critica.

Più nello specifico, il test di utilizzo della BSC per la Cultura ha evidenziato che:

- La *struttura predefinita* in aree e sotto-aree ha contribuito a sviluppare un dialogo interno al team chiaro e strutturato volto all'analisi dell'organizzazione. Inoltre questa struttura si è dimostrata adatta alle diverse caratteristiche delle organizzazioni utilizzatrici.
- I *tempi di compilazione* sono dipesi dalla reperibilità dei dati e dalla disponibilità a lavorare su Sustainability in contemporanea con le attività programmate dell'organizzazione. La maggior parte dei dati era disponibile e solo saltuariamente da aggregare. Il modello si è quindi dimostrato efficiente rispetto ai tempi di compilazione.
- Un *Incontro di presentazione e coinvolgimento* iniziale è stato utile per introdurre il lavoro e il progetto nel suo complesso. L'assistenza in remoto durante la compilazione delle schede è stata sempre ed ampiamente utilizzata per avere sicurezza sull'interpretazione dei dati da inserire. L'incertezza e la disabitudine all'utilizzo di strumenti di manageriali è quindi superabile attraverso un tutoring iniziale.

- *Compatibilità informatica*: l'utilizzo di diversi sistemi operativi e versione di Excel ha generato dei problemi a livello di leggibilità e di compilazione dello strumento.
- *Analisi di glossario*: in alcuni casi il glossario non è stato sufficiente per rispondere alle esigenze delle organizzazioni e dovrà essere sempre aggiornato.

Più in generale è possibile evidenziare che l'utilizzo della BSC per la cultura a portato:

- *Aumento della condivisione del lavoro tra lo staff*: il lavoro ha stimolato un approccio di condivisione delle analisi aumentando il confronto interno tra lo staff sia su questioni gestionali che valutative. Ad esempio la scheda Mission è stata sempre compilata dopo un'analisi di gruppo.
- *Utilizzo dei risultati*: le organizzazioni che hanno partecipato al test sono rimaste soddisfatte dei risultati ottenuti ed hanno evidenziato l'interesse a sviluppare un bilancio sociale dove inserire i risultati della BSC per la cultura sia come strumento interno di analisi che di trasparenza verso altre organizzazioni partner e possibili donatori.

CONCLUSIONI

Alla luce dei risultati raccolti dai test di 4 organizzazioni (l'ultimo test è attualmente in corso), si può dire che lo strumento di analisi strutturato è stato ben recepito. Le aree di analisi della BSC per la Cultura, come anche la scelta della strutturazione delle informazioni da indicare nelle varie schede, sono in linea con le esigenze e la strutturazione interna delle organizzazioni utilizzatrici.

Lo strumento ha avuto bisogno di un momento di introduzione e spiegazione visto che molte organizzazioni non sono solite a questo tipo di approccio. Tuttavia gli interlocutori hanno interagito efficacemente e sono state risolte tutte le iniziali incomprensioni.

Con l'obiettivo di sviluppare uno strumento il più possibile allineato alle necessità delle organizzazioni no-profit culturali, si evidenziano i primi spunti di miglioramento:

- Sviluppare un applicativo che si appoggi su un server cloud per permettere l'utilizzo dello strumento da diversi sistemi operativi e in simultanea da più utenti,
- Sviluppare dei corsi di formazione per le organizzazioni no-profit culturali con l'obiettivo di stimolare il lavoro di squadra e potenziare al massimo le competenze e le risorse concettuali e metodologiche dell'organizzazione,
- Strutturare un processo di condivisione del glossario per facilitare la comprensione degli obiettivi e dei metodi utilizzati dalle organizzazioni no-profit culturali.

Tutte le organizzazioni coinvolte, durante le intervistate e per il test, hanno espresso l'interesse a voler continuare ad utilizzare la Balanced Scorecard per la Cultura. Gli obiettivi principali indicati erano aumentare il grado di organizzazione interno e migliorare il livello di trasparenza verso l'esterno.

Il gruppo di lavoro di Sustain Ability ritiene che il lavoro svolto fino ad oggi è l'inizio di un percorso positivo che ci auguriamo possa dare risposte sempre più concrete alle esigenze del settore e che possa presto prevedere un ulteriore sforzo per trovare un'applicazione più intuitiva, veloce e facilmente per ricoprire tutte le molteplici realtà del settore.

BIBLIOGRAFIA

A. Bassi (2014) – Università di Bologna. Rivista web “Impresa Sociale”

System of National Accounts

Civicus – World Alliance for Citizens Participation

G.Aioldi, G.Brunetta, V.Coda (2005) - Corso di economia aziendale – Il Mulino

G.Moro (2014) - Contro il non profit – Editori Laterza

R. Kaplan, D. Norton (1992) The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance, Harvard Business Review

M.J. Epstein and A. RejcBuhovac - MAG Performance Measurement of Not-For-Profit Organizations

N.G. Mankiw (2004) – Principi di economia - Zanichelli

S. Rizzi (2008) – Università di Bologna. What-if Analysis

P. Venturi, F. Zandonai (2013) – Cooperare per competere. Generare valore sociale - 40K Unofficial

S. Zamagni (2013) – Impresa responsabile e mercato civile – Il Mulino

J. Zimmerman (2004) Using a Balanced Scorecard in a Nonprofit Organization

SITOGRAFIA

<http://www.bridgespan.org/>

<http://www.icaew.com/>

<http://balancedscorecard.org/>

<http://www.ef.uni-lj.si/docs/osebnestrani/Not-for-Profit.pdf>

<http://www.charitynavigator.org/>

<https://www.globalreporting.org>

<http://www.efqm.org/>

<http://www.bqf.org.uk/>

<http://intqhc.oxfordjournals.org/content/12/3/191.full.pdf>

<http://www.businessmodelcanvas.it/>