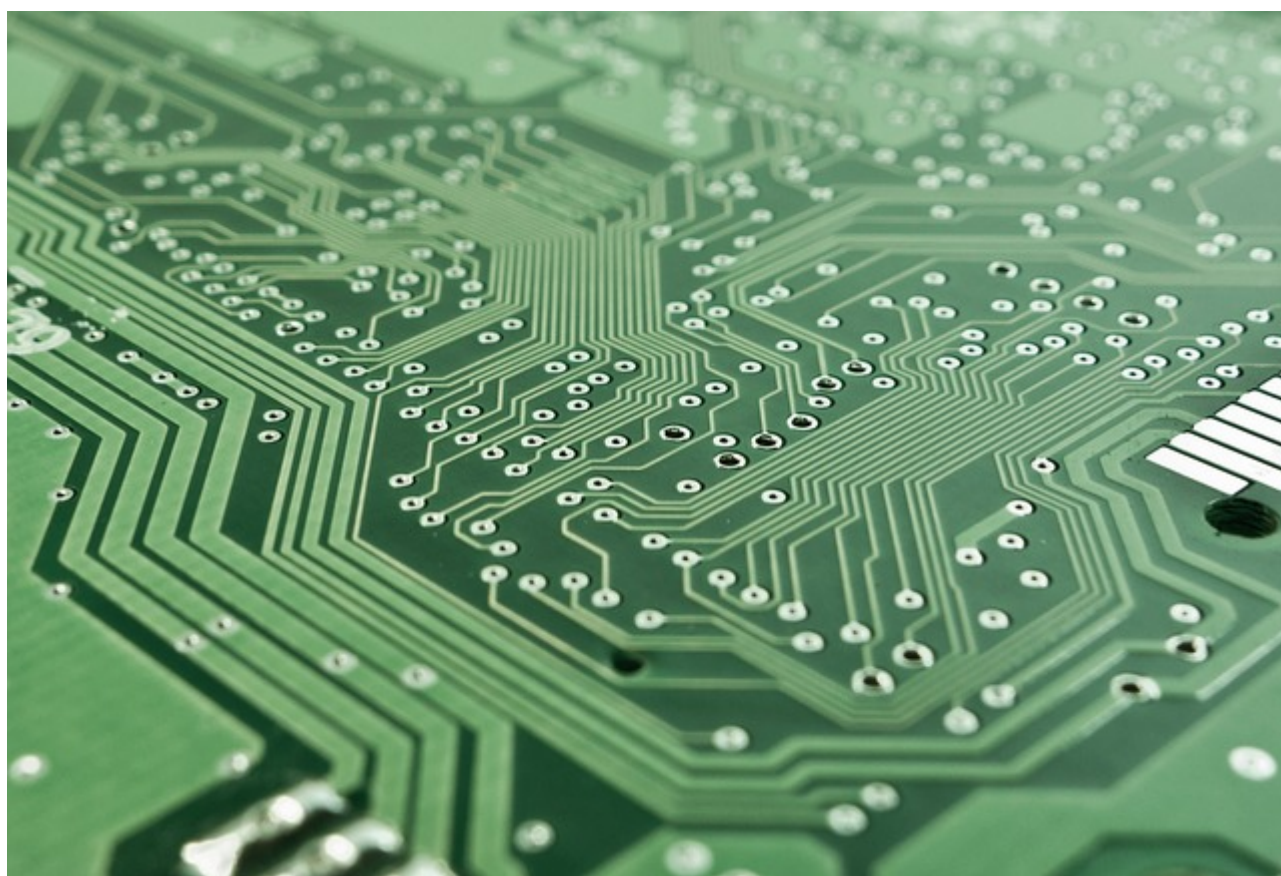


Appunti sulla valutazione delle organizzazioni pubbliche che attuano i Programmi europei e sul modello delle 7S

Category: Stay inspired (short notes)

written by Antonio Bonetti | October 25, 2023



1. Nelle ultime settimane sono tornato a discutere sul blog di **valutazione delle politiche pubbliche**, segnatamente di Programmi e interventi cofinanziati dai **Fondi Strutturali** (e anche dal **Fondo Sviluppo per la Coesione – FSC**).

2. Valutare le politiche pubbliche significa certamente valutare i risultati e gli impatti strutturali sulle dinamiche di sviluppo dei territori e sulla qualità della vita dei

cittadini.

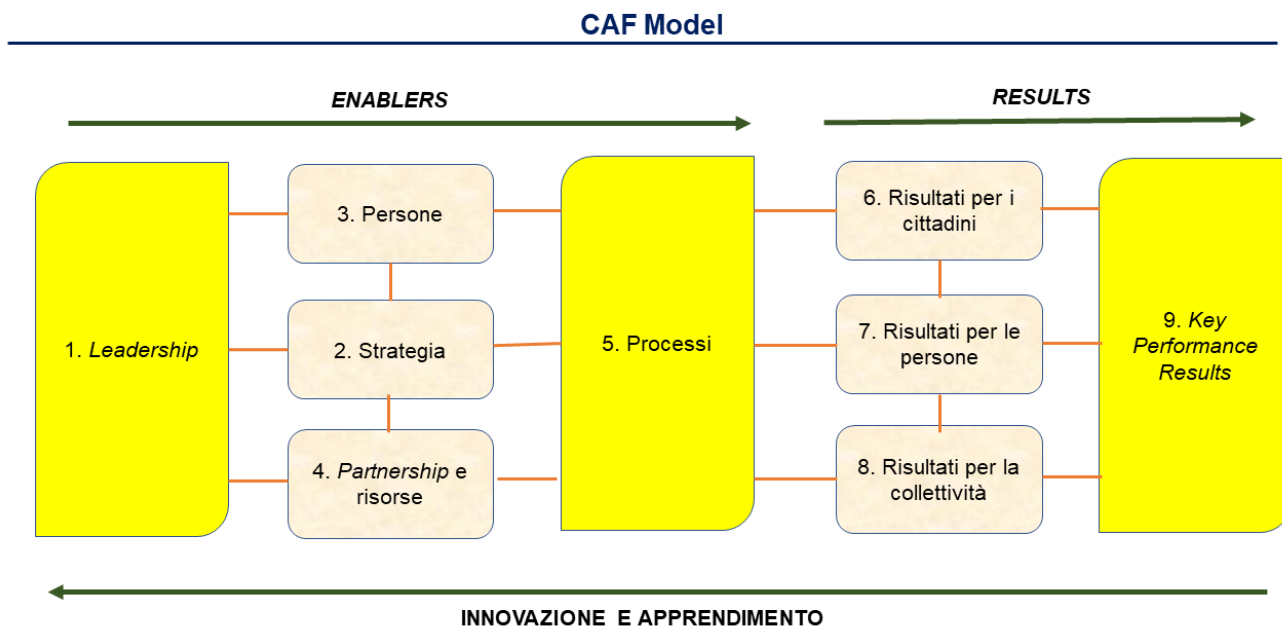
3. Ancor prima, tuttavia, significa valutare due elementi fondamentali affinché si producano degli impatti strutturali:

- la qualità e la performance delle organizzazioni pubbliche che attuano gli interventi;
- l'efficienza e l'efficacia delle procedure attuative. [1]

4. Come già trattato su questo blog negli anni precedenti, un buon *framework* metodologico di riferimento per la valutazione della performance delle organizzazioni pubbliche è certamente il **Common Assessment Framework (CAF)**, sviluppato negli ultimi due decenni da **EUPAN** (*European Public Administration Network*) ed **EIPA** (*European Institute of Public Administration*).

Tale modello, ampiamente informato all'approccio *Total Quality Management (TQM)*, si fonda su otto principi di eccellenza e su nove criteri di auto-valutazione, riportati nella figura che segue (cinque attinenti alla gestione indicati come *enablers* e quattro attinenti ai risultati generati).

Figura 1 – Il modello di eccellenza della PA Common Assessment Framework (CAF)



Fonte: EUPAN - EIPA

5. Il **CAF** è ampiamente in linea con uno dei più noti e

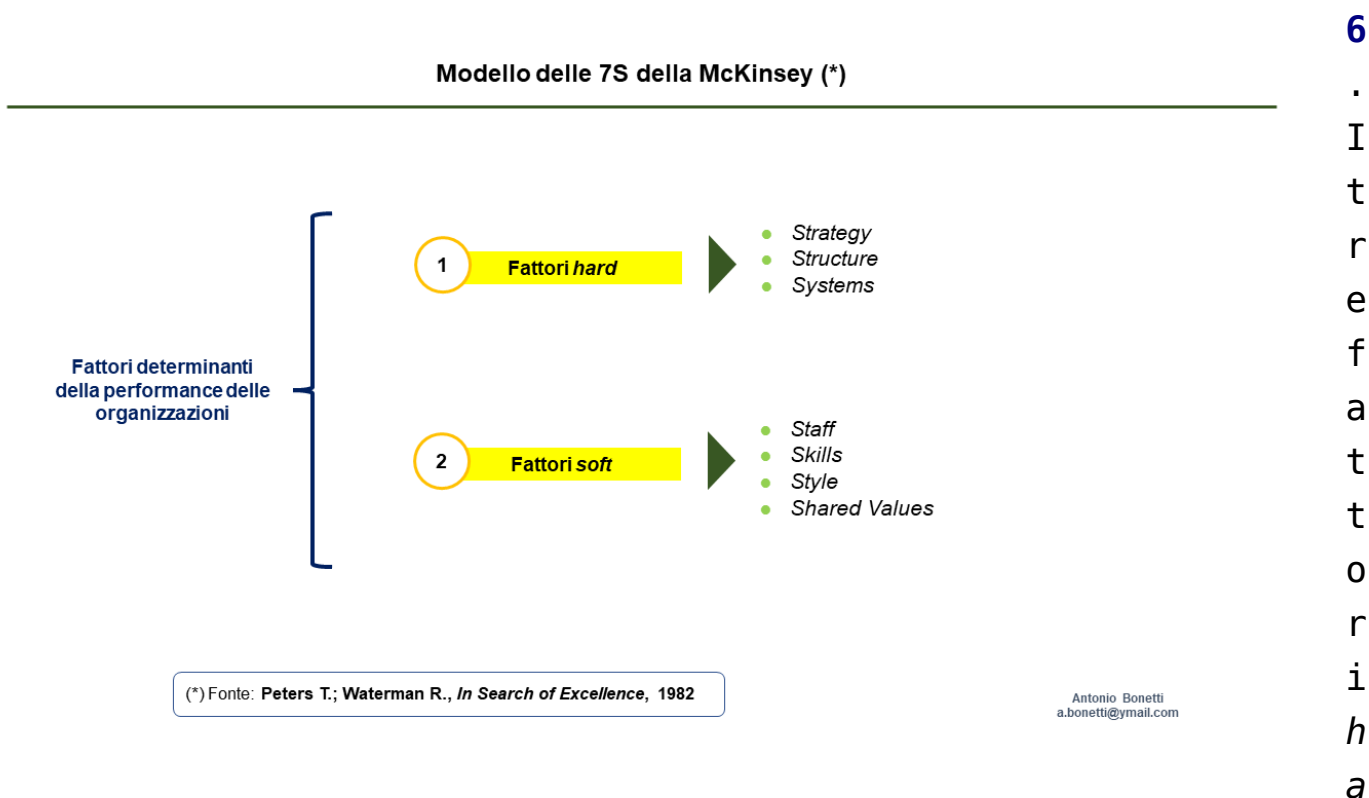
applicati modelli di analisi organizzativa, ossia il “modello delle 7S” della **McKinsey** (elaborato fra la fine degli anni Settanta e i primi anni Ottanta da **Tom Peters** e **Bob Waterman**, due consulenti, appunto, della McKinsey). [5]

Il modello delle 7S è così definito in quanto Peters e Waterman individuavano 7 fattori di successo delle organizzazioni che, in Inglese, iniziano con la lettera S (si veda la figura 2).

Tre di questi fattori si identificano come fattori hard (*Strategy, Structure, Systems*).

Gli altri quattro fattori si possono definire fattori soft (*Staff, Skills, Style e Shared Values*).

Figura 2 – Fattori *hard* e *soft* alla base della performance organizzativa nel modello delle 7S della McKinsey



6
.
I
t
r
e
f
a
t
t
o
r
i
h
a

rd sono ampiamente utilizzati anche per l’analisi di efficienza operativa ed efficacia delle organizzazioni pubbliche.

7. Fra i fattori *soft*, invece, ve ne sono due ampiamente trascurati in sede di valutazione delle organizzazioni pubbliche:

- **Style** (stile di *management* e organizzativo). Per stile si intende in primo luogo il modo di agire del *top management* (o, nel caso delle organizzazioni pubbliche, dei dirigenti apicali della PA), le loro attitudini e il comportamento nei confronti dell'intero staff interno e anche degli stakeholders.

- **Shared Values** (valori condivisi). Sono i valori di riferimento che condizionano visione, missione e comportamento dell'intera organizzazione e che, ovviamente, incidono sullo "stile" del management e su quello dell'intera organizzazione e, non ultimo, su comportamento dei singoli individui e loro senso di appartenenza.

[1] Cfr.: **Lippi A.** (2007), *La valutazione delle politiche pubbliche*, Il Mulino, Bologna.

[2] Cfr. **Peters T.J.; Waterman R.H.** (1982), *In search of excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*; HarperCollins Publishers, New York.