

DIFFUSIONE DELLA BALANCED SCORECARD IN ITALIA: RISULTATI DI UNA RICERCA ED EVIDENZE EMPIRICHE

di Stefano Baraldi

Professore Associato di Programmazione e Controllo
Università cattolica di Milano,

Fabrizio Bocci

Consulente di Organizzazione Aziendale

e Alberto Bubbio

Professore Associato di Economia Aziendale
Università Cattaneo Liuc di Castellanza

Dopo un excursus storico sulla **Balanced Scorecard**, si commentano i risultati di una ricerca sulla sua diffusione in Italia: complessivamente il 27% delle aziende intervistate utilizza o ha espresso interesse verso lo strumento. Il dato si riferisce prevalentemente ad imprese industriali e di servizi, ma anche nel pubblico vi sono esempi degni di nota. Si esaminano, a tal proposito, il caso di una **ASL** e dell'Istituto Europeo di Oncologia, con particolare attenzione agli interventi necessari per adattare il modello logico della **BSC** alle specificità delle rispettive strutture e del settore sanitario.

La Balanced Scorecard: quando nasce l'idea

Da quando Kaplan e Norton, nel 1992, raccolsero l'ammonimento di Robert Eccles nel 1991, proponendo l'idea di predisporre a supporto dell'attività di direzione strategica la *Balanced Scorecard* (BSC), molti autorevoli studiosi hanno apprezzato, ripreso e sviluppato quella loro idea (si veda [Tavola 1](#)).

Eccles in "The performance Measurement Manifesto" evidenziava, con argomentazioni incisive, i limiti dei risultati economico-finanziari nel rispecchiare le reali condizioni di economicità di un'impresa e soprattutto nell'offrire indicazioni sulle sue prospettive di sviluppo. Pertanto suggeriva di integrare quelle tradizionali misure con le metriche della qualità, della *customer satisfaction* e dell'innovazione.

Kaplan prese spunto da questo lavoro del suo collega dell'*Harvard Business School* e da quanto si era messo a fuoco in una ricerca avviata nel 1990 presso il *Norton Nolan Institute*. Nacque così l'idea della BSC e la pietra miliare fu il caso "Analog Devices: The Half-Life Metric"¹.

Da questo caso si trassero gli

spunti per sottolineare che la dimensione economico-finanziaria non può essere dimenticata: rimane pur sempre la sintesi, una sintesi che può essere utilmente interpretata analizzando come l'azienda abbia operato nei confronti dei clienti e come abbia svolto i processi per rispondere efficacemente alle loro richieste; l'analisi va completata con una valutazione di cosa si stia facendo per soddisfare in futuro i clienti, migliorando i processi. Quattro prospettive, ciascuna delle quali, nelle variabili da targettizzare per gestire il futuro, deve recepire quanto definito nella missione e con gli obiettivi strategici ([Tavola 6](#)).

L'idea venne ripresa da Charles Handy nel 1994, nel suo "The Age of Paradox", che propose anche lui quattro prospettive, ma diverse: oltre al cliente, gli *Intellectual Asset*, le spese per incrementare proprio questi *asset* non visibili a bilancio, per terminare con la prospettiva ambiente e società. D'altra parte, proprio nel 1994 Thomas A. Stewart aveva avviato, con una serie di articoli sulla rivista *Fortune*, il dibattito sull'*Intellectual Capital*², un tema oggetto di studio anche in Europa. Lo stavano approfondendo Leif Edvinsson della Skandia AFS e Karl Eric Sveiby³.

Ma un altro dei "grandi vecchi" del management sposò l'idea della BSC: Peter Drucker (1995), che nel suo saggio "The Information Executives Truly Need", sottolineava quanto le informazioni economico-finanziarie di base debbano essere integrate con informazioni sulle competenze aziendali, sulla produttività delle risorse e sui processi di allocazione delle risorse⁴.

Non c'è quindi da stupirsi se lo strumento ha avuto negli Stati Uniti una notevole diffusione. Lo testimonia anche il fatto che l'*Harvard Business School* abbia attivato un *sub-web site*⁵ dedicato a coloro che si sono avvicinati allo strumento dal nome emblematico *Balanced Scorecard Collaborative* o intendono farlo.

DEGLISTESSI AUTORI

L'articolo fa parte di una serie di interventi sul tema della *Balanced Scorecard* coordinati dal Prof. Alberto Bubbio. Oltre alla diffusione dello strumento in Italia - tema che forma oggetto del presente articolo - nei prossimi numeri ne verranno esaminati gli ambiti, i modelli di applicazione e gli sviluppi futuri.

¹ R. Kaplan, "Analog Devices: The Half-Life Metric", Harvard Business School Case, n. 9-190-061, 1990.

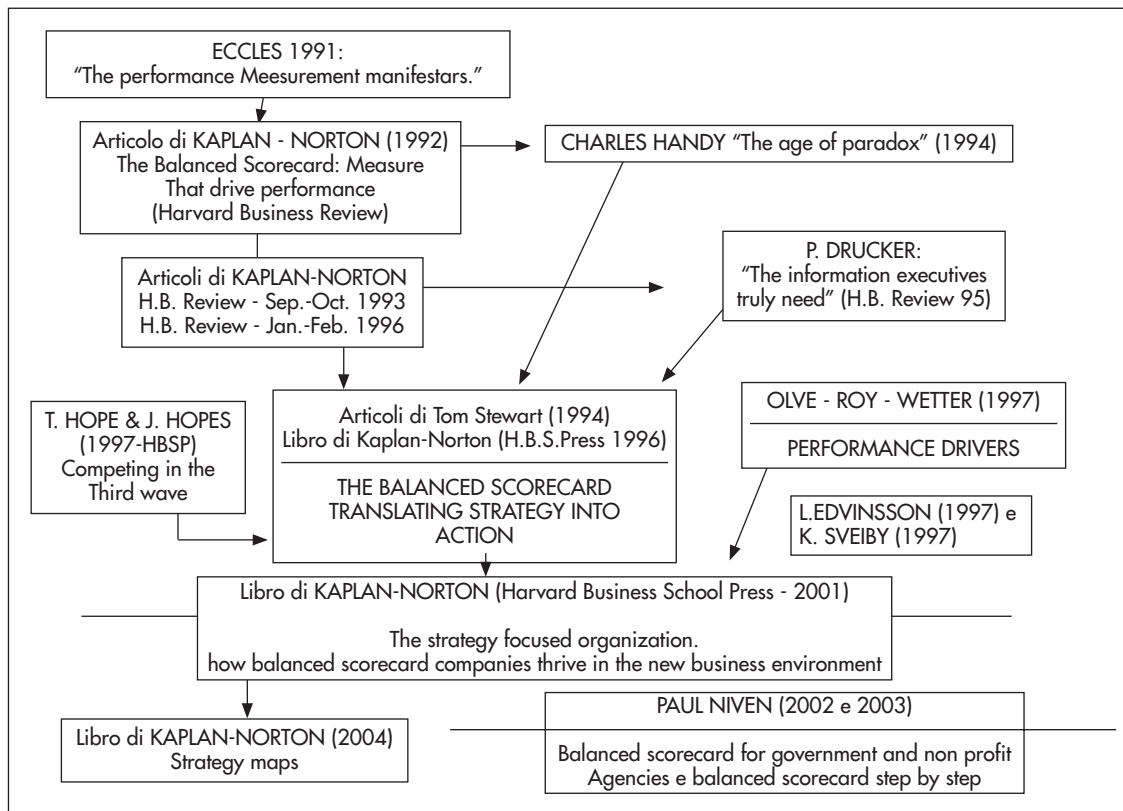
² Tra quei contributi si ricorda per la sua rilevanza: Thomas A. Stewart, "Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital", *Fortune*, October 3, 1994.

³ Di questi due studiosi sono da considerare: Karl Eric Sveiby, *Knowledge Focused Strategy: How to Manage ND Measure Intangible Assets* (paper, 1997) e L. Edvinsson-M.S. Malone, *Intellectual Capital* Harper Business, New York 1997).

⁴ Peter Drucker, "The Information Executives Truly Need", *Harvard Business Review*, Gennaio-Febbraio 1995. Sia questo articolo, sia quello di R. Eccles, sia i primi tre articoli di Kaplan e Norton apparsi su *Harvard Business Review* e citati in *Tavola 1*, sono raccolti in *Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance*, Harvard Business School Press, Boston 1999.

⁵ Si veda: www.bscoll.com.

Tavola 1 - Quando e come si afferma l'idea della Balanced Scorecard



Il grado di diffusione della BSC in Italia: i risultati di una ricerca

Si è avuta una piacevole sorpresa quando si è potuto constatare, sulla base dei risultati di una ricerca dell'Università Cattaneo-Liuc⁶ che le imprese italiane ci sono. Forse con un po' di ritardo e non tutte, ma ci sono. Un quarto delle imprese che hanno partecipato attivamente alla ricerca ha adottato o si sta avvicinando alla BSC, strumento in grado di creare quel legame critico spesso

mancante tra strategia aziendale e gestione operativa.⁷

Il campione è stato abbastanza significativo: sono state contattate 250 aziende, di queste il 42% (106) ha fornito una risposta, anche se solo il 22% (54 aziende) ha partecipato in modo completo, compilando anche il questionario (Tavola 2). Le restanti 52 sono state oggetto di intervista telefonica. Queste 106 aziende sono state suddivise per tipologia d'impresa e per dimensioni di fatturato, come evidenziato in Tavola 3. In considerazione dello strumento, la

ricerca si è concentrata prevalentemente sulle imprese di maggiori dimensioni (il 92% delle imprese del campione hanno un fatturato superiore a 125 milioni di euro); il 16% di queste imprese è quotato direttamente sul mercato italiano o in borse estere. Inoltre, si è potuto notare che la maggior parte delle 54 imprese che

hanno ritornato il questionario opera in business maturi (il 76%), ha strutture organizzative classiche (funzionale-divisionale: il 69%), non prevede la quotazione in borsa anche se ha proceduto, negli ultimi anni ad

acquisizioni, fusioni e *joint-venture*. Si tratta, quindi, di realtà aziendali significative, espressione della realtà economica del nostro paese.

Ebbene, con questo campione, dai dati complessivi, emerge che solo il 17,92% delle 106 imprese che hanno partecipato attivamente alla ricerca utilizzano la BSC (Tavola 4 e Tavola 5 - quarta colonna); si noti che la percentuale sale al 35,19% se si considerano solo le 54 imprese del questionario. Ma a questa percentuale è doveroso aggiungere un 8% (n° 9 imprese) (Tavola 4),



Dalla ricerca dell'Università Cattaneo-Liuc sulla diffusione della BSC in Italia si evince che solo il 28% delle aziende del settore manifatturiero utilizza lo strumento, contro il 55% delle imprese di servizi e il 67% delle imprese della grande distribuzione commerciale.

⁶ La ricerca è stata coordinata da Massimo Solbiati e finanziata da Outlooksoft spa, azienda leader nel settore del Business Performance Management, che ha finanziato la nascita e lo sviluppo presso l'Università Cattaneo-Liuc di un Osservatorio sulla diffusione delle pratiche di pianificazione e controllo nelle imprese italiane. I prossimi temi oggetto di ricerca saranno le relazioni tra controllo di gestione e corporate governance e, successivamente, come le imprese si stanno preparando a Basilea 2.

⁷ La ricerca Liuc è stata svolta, con il coordinamento scientifico di A. Bubbio, da M. Solbiati, Leonardo D'Addante e Ivan Gallazzini.

Tavola 2 - Il campione della ricerca

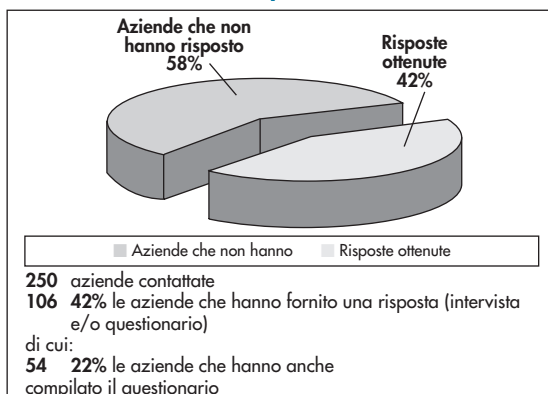


Tavola 3 - Dati generali: suddivisione delle imprese intervistate per tipologia e fatturato

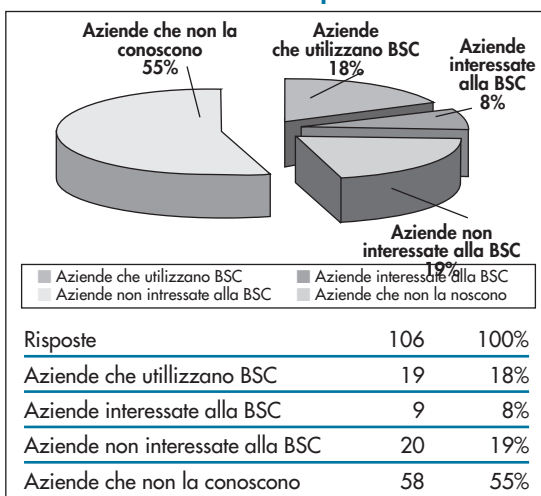
Aziende contattate	250
Risposte ottenute	106
Questionari ritornati	54

TIPOLOGIA DI IMPRESA	N°	%
Imprese manifatturiere	171	68,40%
Imprese di servizi	55	22,00%
Imprese della GdO	24	9,60%

Aziende quotate	40	16,00%
-----------------	----	--------

FATTURATO IN MIL.DI €	N°	%
da 0 - a 25	5	2,00%
da 25 - a 125	15	6,00%
da 125 - oltre	230	92,00%

Tavola 4 - Risultati della ricerca: l'utilizzo della BSC rilevato dai questionari

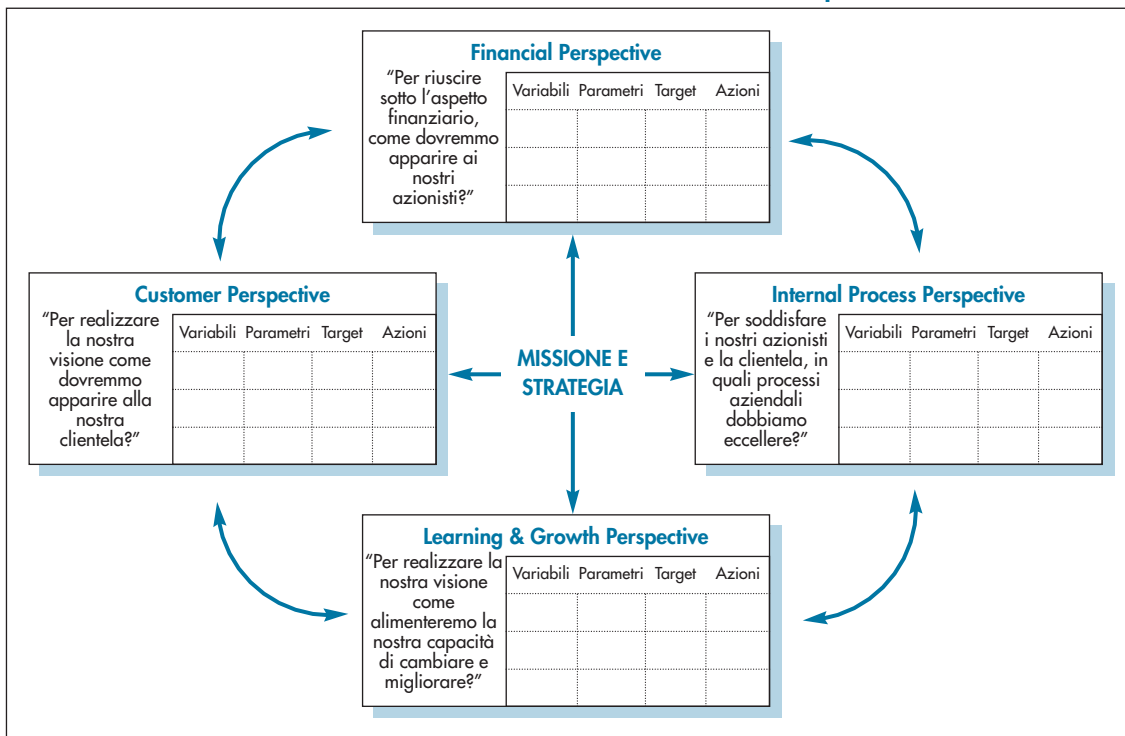


rappresentato da quelle imprese che hanno espresso un elevato interesse verso questo strumento e che, nella maggior parte dei casi, già utilizzano altri indicatori non economico-finanziari strategicamente rilevanti (*Key Performance Indicator*) (Tavola 5 - ottava colonna). Si raggiunge, quindi, complessivamente un 27%. E' una percentuale non elevata rispetto a quella di altri paesi e alla rilevanza che lo strumento ha nell'aiutare a tradurre la strategia in azioni di gestione operativa, fornendo input strategici al *budget*. Tuttavia, ci si augura che la BSC, come modello per un efficace controllo di gestione, abbia una diffusione, anche in Italia, pari a quella che, ad oggi, ha il *budget*. Il motivo è semplice. Si condivide appieno l'idea fondante della BSC: il solo modello contabile e i

Tavola 5 - Analisi dell'utilizzo della BSC

Tot. Aziende: 54														
Fatturato in mil. di €			n°	%	utilizzano BSC		non utilizzano BSC		non utilizzano BSC					
					utilizzano BSC	non utilizzano BSC	interessati	non interessati	non so	interessati	non interessati	non so		
da 0 - a 25			2	3,70%	1	1	50,00%	50,00%	0	1	0	0,00%	100,00%	0,00%
da 25 - a 125			14	25,93%	3	11	21,43%	78,57%	4	6	1	36,36%	54,55%	9,09%
da 125 - oltre			38	70,37%	15	23	39,47%	60,53%	5	13	5	21,74%	56,52%	21,74%
					19	35				9	20	6		
%on tot.54					35,19%	64,81%				25,71%	57,14%	17,14%	on tot. no BSC	
%on tot.106					17,92%	33,02%								
% aziende che non usano BSC ma interessate					16,67%	on tot.								
% aziende che conoscono BSC ma scartata					9,26%	on tot.								
% aziende manifatturiere che usano BSC					27,78%	on tot. aziende manifatturiere								
% aziende di servizi che usano BSC					55,56%	on tot. aziende di servizi								
% aziende di distribuzione che usano BSC					66,67%	on tot. aziende di distribuzione								
% aziende ass/banche che usano BSC					33,33%	on tot. aziende ass/banche								

Tavola 6 - Il modello della Balanced Scorecard secondo Kaplan & Norton



tradizionali indicatori economico-finanziari alla base del *budget* e del bilancio sono carenti. Non sono in grado di indirizzare e di esprimere compiutamente le *performance* aziendali. Lo dimostrano anche alcune recenti crisi di aziende italiane non percepite tempestivamente nelle loro reali determinanti ed evidenziate con ritardo dai tradizionali indicatori. Le variabili e i patrimoni non catturati dal modello contabile avranno un peso strategico sempre maggiore nel generare un vantaggio competitivo e condizionare il successo delle imprese. E' per questo che la BSC è e sarà un modello a supporto dell'attività di management fondamentale.

Questo modello, infatti, nell'impostazione proposta da Kaplan e Norton nel 1992, suggerisce, come si è già evidenziato, di considerare come determinanti i risultati economico-finanziari (*financial perspective*) ed espressione della missione e della strategia aziendale (Tavola 6): la capacità di soddisfare e fidelizzare il cliente (*customer perspective*); l'efficace gestione dei processi dai quali dipende questa capacità (*internal process perspective*); l'individuazione di soluzioni che attivino processi di apprendimento e di innovazione al fine di soddisfare e fidelizzare nel tempo i clienti (*learning and organization perspective*) e di migliorare lo svolgersi dei processi dai quali dipende la capacità di rispondere alle esigenze del cliente.

Al di là dell'aspetto grafico folcloristico, il vero e fondamentale suggerimento fornito dal modello è quello di ricercare le relazioni causali tra missione, strategia e tutte le variabili di gestione operativa, non solo quelle economico-finanziarie elaborando la mappa strategica (*strategic map*). Proprio per queste caratteristiche della BSC le imprese che in misura maggiore utilizzano lo strumento sono le imprese nelle quali professionalità del personale e patrimoni non «catturati» dal modello contabile sono più rilevanti. Così, mentre solo il 28% delle aziende manifatturiere del campione utilizzano la BSC, ben il 55% delle imprese di servizi e il 67% delle imprese della grande distribuzione commerciale utilizzano questo strumento.

Sono, inoltre, confortanti le risposte di alcune fra le 54 imprese che hanno restituito il questionario, poiché soltanto il 19% ritiene che lo strumento non avrà una notevole diffusione nella prassi aziendale. Alcuni, più prudentemente, si limitano ad un laconico "non saprei".

Un altro aspetto positivo, indice di maturità e consapevolezza del management, è rappresentato dalla percentuale elevata di imprese che, pur non utilizzando la BSC, utilizzano altri indicatori ad integrazione di quelli economico-finanziari. Questo è il grande contributo dato dalla scuola della qualità. Da ultimo, particolarmente interessanti sono le risposte relative ai principali aspetti positivi derivanti dall'introduzione della BSC:

- chi ha introdotto la BSC lo ha fatto svolgendo un lavoro in *team* che prevedesse il coinvolgimento di tutte le aree funzionali (Tavola 7 - risposta "i");
- i contributi forniti dalla BSC sono stati: l'allineamento della gestione operativa agli obiettivi strategici, lo stimolo al lavoro in *team* e, più in generale, una più diffusa condivisione della strategia. Se fosse davvero così, e non vi sono motivi per ritenere che non sia vero, forse questo strumento e il modello concettuale su cui si basa potranno aiutare management e imprenditori italiani a

gestire con crescente efficacia strategica le loro imprese. Sin qui, alcune prime riflessioni sui risultati della ricerca⁸.

Ma non sono solo le imprese industriali o quelle di servizi ad avvicinarsi allo strumento. Anzi, realtà che operano nel "pubblico" come ospedali, Aziende Sanitarie Locali o enti ministeriali come l'Agenzia delle Entrate, hanno già avviato progetti finalizzati ad un utilizzo gestionale della BSC. Nel seguito, si presentano due casi che hanno rappresentato pionieristiche esperienze nell'area pubblica.

Tavola 7 - Risposte aperte

aziende che hanno introdotto BSC 19	c)	Quali sono stati i motivi che vi hanno spinto a considerare la BSC?
5,26%	1/19	collegare obiettivi strategici e loro misurazione/dare una misura ai progetti strategici/allineare comportamenti manageriali
5,26%	1/19	identificazione e monitoraggio delle azioni aziendali al fine di predisporre dei piani di miglioramento
5,26%	1/19	misurazione processi-funzioni che necessitano di continui incrementi di performance
5,26%	1/19	allineamento obiettivi strategici con attività operative/approccio alle attività dei progetti con una visione più completa
5,26%	1/19	traduzione strategia in azioni della gestione operativa/migliore relazione tra risultati economico-finanziari ed intangibles/superamento limiti temporali degli indicatori classici
5,26%	1/19	introduzione indicatori di sintesi nelle diverse aree aziendali
5,26%	1/19	introduzione nuovi indici significativi
5,26%	1/19	focalizzazione e comunicazione allargata
5,26%	1/19	spingere lavoro in team/dare obiettivi trasversali/combinazione strategica e tattica/evidenza sulla relazione obiettivi quantitativi e qualitativi/responsabilizzazione su azioni
15,79%	3/19	allargare analisi dati economico-finanziari
5,26%	1/19	sistema di controllo strategico da affiancare alle misure di performance eco-fin
5,26%	1/19	progetto a livello di gruppo adottato per tutti i paesi
5,26%	1/19	nessuna motivazione specifica
5,26%	1/19	semplicità analisi e controllo di gestione
5,26%	1/19	implementazione strategia/valutazione performance individuali
5,26%	1/19	implementare completamente il processo di controllo di gestione con la misurazione delle performance individuali e di reparto
5,26%	1/19	dare contenuto strategico al budget

aziende che non hanno introdotto BSC 35	d)	Per quali motivi non l'avete considerata?
31,43%	11/35	scarsa conoscenza modello
2,86%	1/35	altre priorità

2,86%	1/35	complessità determinazione obiettivi integrati
2,86%	1/35	ancora in fase di implementazione del sistema di controllo interno
2,86%	1/35	manca di cultura aziendale
2,86%	1/35	sistema prematuro rispetto alla fase di crescita dell'azienda
22,86%	8/35	utilizzo di altri indicatori
5,71%	2/35	modello inadatto per tipologia di azienda
8,57%	3/35	modello inadatto per dimensioni azienda
2,86%	1/35	non interessati al modello
2,86%	1/35	complessità patrimonio informativo/base dati non omogenee/ necessità di modelli di analisi flessibili
5,71%	2/35	decisione spettante alla capogruppo
5,71%	2/35	non so

aziende che hanno iniziato a progettare BSC 15	g)	Se avete già iniziato a progettare, quali passi avete compiuto?
26,67%	4/15	completata-strumento in uso
6,67%	1/15	analisi AS-IS/costruzione prototipo/definizione TO-BE/gap
26,67%	4/15	senza risposta
6,67%	1/15	analisi mission/analisi critica misurazioni performance/definizione indicatori più significativi nelle 4 prospettive
6,67%	1/15	ERP(JDE-QW) + Microstrategy/base dati omogenea per tutte le divisioni/analisi esigenze informative management
6,67%	1/15	mappa strategica/implementazione BSC aziendale e deployment/primi review
20,00%	3/15	mappa strategica di gruppo/definizione attività ed indicatori/consuntivazione ed analisi scostamenti

aziende che hanno iniziato a progettare BSC 15	h)	Se avete già introdotto la BSC, potreste tratteggiarne le caratteristiche prescelte?
33,33%	5/15	Approccio Kaplan e Norton
13,33%	2/15	Approccio Kaplan Norton con modifiche per una o più delle prospettive
0,00%	0/15	Approccio Skandia Navigatore
20,00%	3/15	Altri approcci
6,67%	1/15	Stanno valutando
26,67%	4/15	Non so

⁸ Per un approfondimento della stessa si veda: A. Bubbio, "Il grado di diffusione della Bsc nelle imprese italiane" consultabile nel web site www.liuc.it/biblio/liucpaper che presenta in dettaglio i risultati elaborati dal team di ricerca guidato da Massimo Solbiati e completato da Leonardo d'Addante e da Ivan Gallazzini.

segue Tavola 7 - Risposte aperte

aziende che hanno iniziato a progettare BSC 15	i)	Quali aree aziendali sono state coinvolte nella realizzazione della BSC?
93,33%	14	direzione
93,33%	14	amministrazione e controllo
60,00%	9	marketing
66,67%	10	commerciale
60,00%	9	produzione
66,67%	10	risorse umane

aziende che usano indicatori di performance 36	k)	Indicatori di performance prescelti
88,89%	32	finanziari
77,78%	28	clienti/mercato
44,44%	16	processi interni
47,22%	17	personale
8,33%	3	altro

aziende che hanno avuto modo di apprezzare contributo BSC 33	m)	Contributi più importanti forniti da BSC
27,27%	3	miglioramento ROI-EVA
45,45%	5	condivisione strategia
45,45%	5	stimolo al lavoro in team
90,91%	10	allineamento gestione operativa agli obiettivi strategici
9,09%	1	leadership allargata
6,06%	2	senza risposta
3,03%	1	nessun riscontro significativo

totale aziende 54	q)	Quali sono i motivi della vostra valutazione sulla diffusione della BSC?
		Negativi
1,85%	1/54	progettazione e gestione complicata
1,85%	1/54	difficile da mettere in pratica
1,85%	1/54	scarse risorse economiche delle aziende
1,85%	1/54	per essere di successo deve essere una soluzione "spontanea"
1,85%	1/54	sistema che richiede tempi troppo lunghi
1,85%	1/54	nel mondo assicurativo le variabili sono probabilistiche e non deterministiche
1,85%	1/54	peculiarità imprenditoriali della nostra impresa
1,85%	1/54	in virtù della struttura organizzativa delle imprese della nostra realtà
		Positivi
1,85%	1/54	contesto di mercato sempre più esigente con tempi di reazione sempre più rapidi/importanza degli obiettivi e di una tempestiva informazione
1,85%	1/54	valutazione degli impatti economici e non delle azioni di miglioramento
1,85%	1/54	allineamento gestione operativa agli obiettivi strategici
1,85%	1/54	guida dell'azienda e metodo per realizzare le strategie approvate da azionisti
1,85%	1/54	utilizzo di indicatori non solo finanziari
3,70%	2/54	modello utile per chi ha già cultura/realtà evolute
3,70%	2/54	analisi a 360° performance attuali e future
1,85%	1/54	utile in aziende di grandi dimensioni e diversificate
1,85%	1/54	miglioramento rapporti di team finalizzati all'obiettivo aziendale
1,85%	1/54	ottimizzazione risorse umane e finanziarie
3,70%	2/54	deve essere usato giornalmente per seguire e monitorare progetti ed azioni
1,85%	1/54	traduzione della strategia in attività operative
1,85%	1/54	valutazione intangibles
1,85%	1/54	utilità per una riflessione strategica
37,04%	20/54	non so
16,67%	9/54	impossibilitati a dare un giudizio in quanto non conoscono modello

Il "cruscotto della performance" dell'Azienda Sanitaria Locale di Modena

“L'esigenza di salute è in continua evoluzione. Cambiano i bisogni di sanità/salute della collettività, cambia la composizione stessa della collettività, cambiano le modalità con cui

un'Azienda Sanitaria Locale si rapporta alla collettività. Per tener conto dei primi due cambiamenti e pilotare in maniera adeguata il terzo, per garantire gli alti *standard* nei servizi pur con risorse sempre più limitate è

fondamentale gestire in maniera strategica sia le risorse a disposizione, sia le attività svolte. Solo così, risorse ed attività possono essere



Il "cruscotto della performance multidimensionale", è uno strumento derivato dalla BSC classica, capace di rappresentare compiutamente la complessità strategica di organizzazioni mission oriented, votate alla gestione di denaro pubblico, oltre che alla produzione ed erogazione di servizi.

coerentemente allineate con gli intenti strategici e la *mission* aziendale e l'azienda tutta può evolvere in un'organizzazione effettivamente orientata ai e dai risultati. Per questo abbiamo sviluppato il cruscotto della performance multidimensionale dell'organizzazione; per questo lo stiamo introducendo a cascata in tutte le macro-

articolazioni aziendali.

Un primo risultato lo abbiamo già ottenuto: è quello di aver generato una riflessione collettiva all'interno dell'azienda, franca ed aperta, sugli obiettivi strategici che si intendono perseguire

e sulle modalità con cui perseguirli al meglio.

Questa riflessione ha permesso a tutti i manager coinvolti di esprimere quale poteva essere il

contributo particolare, delle strutture di loro responsabilità, al successo complessivo dell'organizzazione." Il Direttore dello Sviluppo Organizzativo e delle Risorse Umane traccia così un primo bilancio del lavoro svolto sul "cruscotto della *performance* multidimensionale" dell'Azienda Sanitaria Locale di Modena. Presso l'Azienda Sanitaria Locale di Modena, infatti, è in corso un progetto ad ampio respiro per introdurre un sistema di gestione strategica della *performance*. Lo scopo è quello di utilizzare le risorse e svolgere le attività in modo coerente con quelli che sono gli intenti strategici dell'organizzazione e, attraverso il monitoraggio della *performance* aziendale, di raggiungere effettivamente i risultati che l'azienda si propone di ottenere nell'arco temporale di riferimento. L'approccio seguito dall'azienda nella realizzazione di questo sistema di gestione strategica è derivato da quello tipico della BSC. Ad ispirare questo approccio è stato anche l'intento di sintetizzare tutti i documenti di pianificazione e programmazione in uno strumento che permetta di descrivere la strategia in modo chiaro e comprensibile (attraverso la definizione di obiettivi, indicatori, *target* ed iniziative), comunicarla a tutti i livelli

dell'organizzazione e monitorarla nella sua esecuzione.

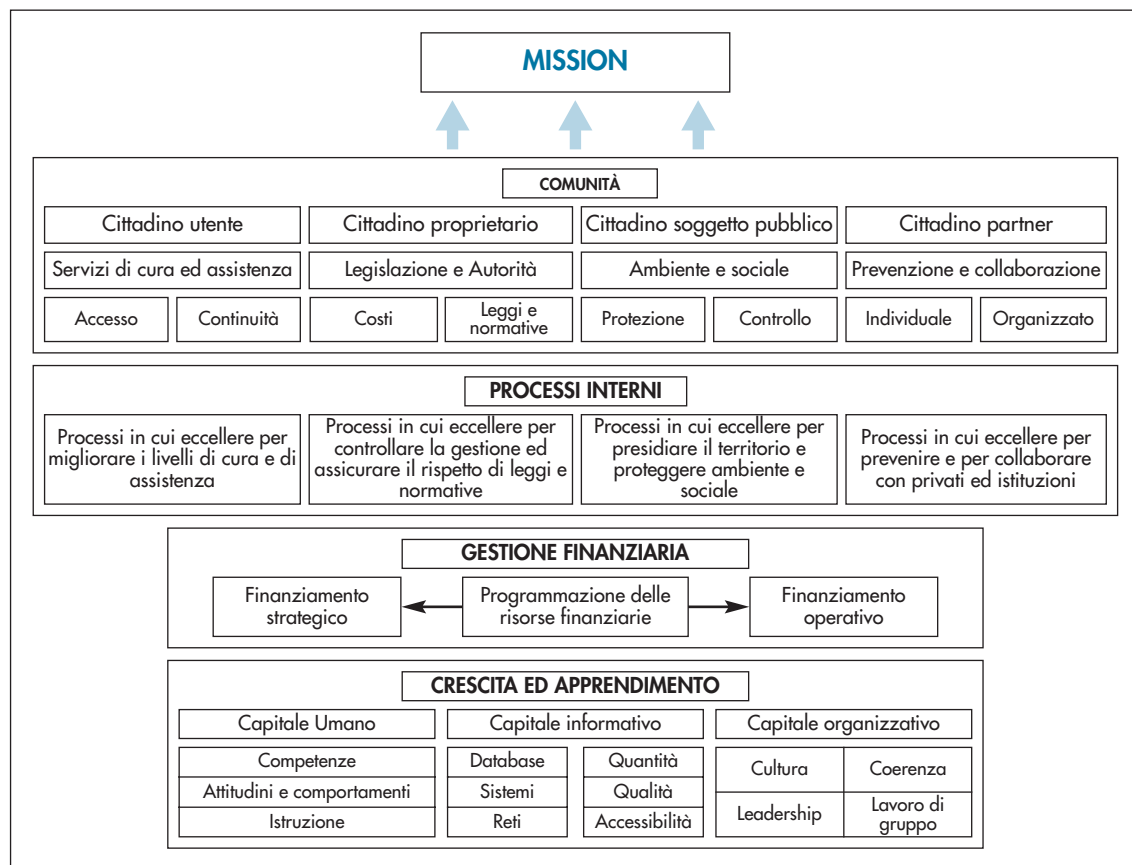
Lo strumento creato allo scopo è stato denominato "cruscotto della *performance* multidimensionale" (CPM) aziendale. Questo strumento, derivato dalla BSC classica, è, a tutti gli effetti, un'evoluzione della stessa per poter adattare il modello logico della BSC a quelle che sono le esigenze di rappresentazione richieste dalla specificità di una parte della Pubblica Amministrazione italiana e, in particolare, dalle Aziende Sanitarie Locali.

Questo adeguamento si è reso necessario, vista l'inadeguatezza delle geografie prospettiche proposte nella letteratura corrente relativa all'applicazione della BSC nel settore pubblico a rappresentare organizzazioni votate anche alla gestione del denaro pubblico, oltre che alla produzione ed erogazione di servizi.

Alcune considerazioni che hanno spinto verso un adeguamento sono state:

1) l'azienda è *mission oriented* e non *profit driven*; quindi, i risultati che si prefigge di ottenere sono quelli ispirati dalla *mission* e definiti nella prospettiva della comunità che, quindi, viene assunta come unica prospettiva di risultato (Tavola 8);

Tavola 8 - La mission dell'Azienda Sanitaria Locale di Modena



2) le risorse economico-finanziarie sono per la maggior parte assegnate a priori attraverso una negoziazione politica. Ciò si traduce nel fatto che la prospettiva economico-finanziaria per questo tipo di organizzazioni è tipicamente una prospettiva di input che riguarda il reperimento, l'allocazione e la programmazione delle risorse finanziarie stesse e non di risultato (queste risorse sono un vincolo: non ci si pone il fine della loro generazione come nelle aziende *profit driven*). Detto questo, comunque, indicatori di carattere economico-finanziario non sono utilizzati esclusivamente in questa prospettiva, ma possono pervadere anche la prospettiva dei processi interni (eccellenza nel controllo della gestione) e la prospettiva della comunità (bilancio consuntivo in linea con quello preventivo);

3) nessuna geografia di BSC proposta per il settore pubblico nel mondo anglosassone è in grado di rappresentare compiutamente la complessità strategica dell'organizzazione. Le Aziende Sanitarie Locali, al contrario delle Aziende Ospedaliere, svolgono solo in parte un'attività di erogazione dei servizi: la loro funzione principale è quella di gestire il denaro pubblico per soddisfare i bisogni di salute della comunità di riferimento (o, meglio, per soddisfare i bisogni sanitari e concorrere alla soddisfazione di quelli socio-sanitari).

La prima difficoltà che si incontra nel progettare un sistema di gestione strategica della *performance* aziendale è quella di tener conto, in maniera sintetica, dell'articolazione estremamente complessa dell'organizzazione. Per far questo, assume un'importanza fondamentale definire prima di tutto cosa si intende per comunità di riferimento.

Di fatto, l'azienda interagisce con il cittadino a più livelli, in quanto il cittadino assume, nei confronti dell'azienda, la veste ed il ruolo di *stakeholder* multidimensionale. E' necessario, quindi, adottare una modalità di rappresentazione in grado di esplicitare questo ruolo di portatore di interessi multiplo. Per disegnare il "cruscotto della *performance* multidimensionale" di Modena è stata utilizzata la geografia prospettica proposta da Bocci per la Pubblica Amministrazione⁹ ed il cittadino è stato visto nelle sue quattro dimensioni fondamentali di utente, proprietario, soggetto pubblico e *partner* dell'Azienda Sanitaria Locale:

- *cittadino utente (servizi di assistenza e cura)*: il cittadino viene assistito e curato attraverso la Azienda Sanitaria Locale che gestisce l'erogazione di prodotti e servizi atti a rispondere ai bisogni di salute della comunità;

- *cittadino proprietario (leggi ed autorità di*

controllo): il cittadino, in quanto contribuente, è il "proprietario dell'organizzazione alla quale richiede, da una parte, il rispetto di leggi e normative, dall'altra, di creare maggior valore possibile in salute per ogni euro investito;

- *cittadino soggetto pubblico (protezione dell'ambiente e del sociale)*: il cittadino è protetto dall'Azienda Sanitaria Locale con un'azione di controllo e vigilanza a salvaguardia dell'ambiente e del sociale;

- *cittadino partner (prevenzione e collaborazione)*: il cittadino è *partner* dell'azienda sanitaria locale nella gestione degli interventi a tutela della salute, a livello individuale nelle azioni di prevenzione promosse dall'azienda, a livello organizzato nel cooperare con l'azienda nell'erogazione del servizio.

Attraverso questa rappresentazione che tiene conto dei molteplici ruoli assunti dal cittadino nella prospettiva della comunità, è stato possibile definire con maggior precisione gli obiettivi che l'azienda intende perseguire per generare la propria proposta di valore alla collettività, classificandoli a seconda del "cittadino" al quale sono rivolti.

In successione sono stati poi identificati quattro *cluster* di obiettivi nella prospettiva dei processi interni, coerenti con (e funzionali a) gli obiettivi della prospettiva comunità.

La prospettiva delle risorse finanziarie e quella della crescita ed apprendimento sono state considerate entrambe prospettive di input.

La geografia prospettica del "cruscotto della *performance*" è esemplificata nella [Tavola 1](#).

Questa struttura è stata utilizzata per la costruzione sia del cruscotto aziendale complessivo, sia di quelli delle macro-articolazioni aziendali derivate dal primo.

Per quanto riguarda lo sviluppo progettuale, è stato creato un *team cross-funzionale* di progetto rappresentativo di alcune componenti qualificanti della realtà aziendale. Questo *team* ha disegnato il cruscotto aziendale che costituisce la base sulla quale si stanno costruendo i cruscotti delle macro-articolazioni che operano sul territorio: i distretti, il Dipartimento di Sanità Pubblica (DSP) ed il Dipartimento di Salute Mentale (DSM). I componenti del primo *team* di progetto sono stati adeguatamente formati per facilitare i *team* di progetto dei cruscotti delle macro-articolazioni aziendali.

L'intento è di realizzare entro gennaio 2005 i cruscotti di tutte le macro-articolazioni territoriali, rendendoli operativi nel corso dell'anno e, contemporaneamente, iniziare la progettazione dei "cruscotti della *performance*" di alcuni dipartimenti pilota del presidio.

⁹ Fabrizio Bocci, "Una nuova architettura di Balanced Scorecard per la Pubblica Amministrazione Italiana", Aprile 2004, disponibile su www.balancedscorecardreview.it.

Balanced Scorecard in azione: l'esperienza dell'Istituto Europeo di Oncologia

Situato alla periferia di Milano, l'Istituto Europeo di Oncologia (IEO) è stato costituito nel 1987 grazie al sostegno dei più importanti gruppi finanziari e industriali del nostro paese. Lo IEO ha l'obbligo, definito a termini di statuto, di reinvestire tutti i propri profitti nell'attività di ricerca. Nel gennaio del 1996 l'istituto è stato riconosciuto come Istituto di Ricovero e Cura a Carattere

Scientifico (IRCCS) da parte del Ministero della Salute, entrando ufficialmente a fare parte del Sistema Sanitario Nazionale (SSN)¹⁰.

Lo IEO è impegnato in tutte le forme di lotta contro il cancro. Come altre strutture di *standing* internazionale, è un *comprehensive cancer centre*; la sua attività, infatti, non è limitata alla sola erogazione di servizi

di carattere diagnostico e terapeutico, bensì si estende all'attività di ricerca di base e finalizzata alla prevenzione e all'insegnamento.

Attualmente, l'istituto dispone 226 posti letto e si avvale della collaborazione di 1.050 persone.

Nel 2003 lo IEO ha assistito più di 37.000 nuovi pazienti, erogato circa 92.000 visite ambulatoriali, realizzato 16.000 ricoveri ed oltre 9.500 interventi chirurgici, pubblicato 250 articoli sui giornali più autorevoli della comunità scientifica (*Nature*, *Lancet*, ecc.), raggiunto un punteggio complessivo in termini di *impact factor* superiore ai 1.400 punti, generato un valore della produzione complessivamente pari a 107 milioni di euro.

Le ragioni che hanno portato lo IEO alla decisione di adottare la BSC possono essere ricondotte all'esigenza di dovere (a seguito dell'evoluzione del contesto ambientale):

- a) riconsiderare e, eventualmente, ridefinire le proprie strategie;
- b) trovare le modalità più efficaci per realizzare tali strategie in tempi brevi.

Il management dell'istituto ha visto nella BSC un'opportunità per passare, se così si può dire, "dalle parole ai fatti", stimolando l'organizzazione a generare consapevolezza e consenso in merito alle proprie scelte strategiche, a rendere (quotidianamente) i comportamenti e le decisioni coerenti con queste scelte, a dare piena visibilità ai risultati raggiunti e, perché no, agli errori commessi. In questo modo, lo IEO ha deciso di

affidare alla BSC la formulazione e, soprattutto, la realizzazione della propria strategia.

Decisiva, inoltre, si è rivelata l'enfasi che la BSC pone su un approccio multidimensionale alla misurazione della *performance*. Si è sentita, infatti, l'esigenza di abbandonare sistemi che, misurando il successo di un'organizzazione in termini essenzialmente economico-finanziari (profitto, fatturato, rispetto degli *standard* di costo, contenimento delle spese), non offrono una visione organica delle *performance* realizzate e creano, non di rado, fratture e conflitti all'interno dell'organizzazione. L'esigenza di un sistema di misurazione in grado di aiutare l'istituto a salvaguardare, pur nel rispetto di un equilibrio di tipo economico, la propria *mission* e di vedere tutte le componenti dell'organizzazione allineate verso questo obiettivo ha portato a privilegiare l'adozione di uno strumento multidimensionale

come la BSC.

Lo IEO ha affrontato sin da subito lo sviluppo della BSC nella piena consapevolezza di assumersi un impegno significativo e di non potere in alcun modo improvvisare. Sul finire del 2002, pertanto, le

concrete possibilità di applicazione della BSC al contesto dello IEO furono "testate" in un progetto-pilota che ha avuto come oggetto una delle divisioni chirurgiche dell'istituto (la divisione di senologia). Dopo tre mesi, il gruppo di lavoro aveva completato la definizione della struttura del BSC in termini di prospettive, aree-chiave (KPA) e indicatori (KPI) di *performance* e stava cominciando a sviluppare la piattaforma informativa necessaria a fare funzionare la BSC. I risultati derivanti da questa sperimentazione vennero considerati positivi ed incoraggianti. Non solo, infatti, la logica della BSC si era rivelata applicabile anche ad un contesto particolare come quello di una unità chirurgica e sembrava addirittura in grado di raccogliere un "gradimento" insperato da parte dei responsabili della divisione, indubbiamente a proprio agio nel discutere di una valutazione del proprio operato non esclusivamente limitata ad aspetti economico-finanziari. Sulla base di queste motivazioni, nella primavera del 2003, il management IEO decise di attivare un progetto specificamente dedicato allo sviluppo della BSC in tutto l'istituto.

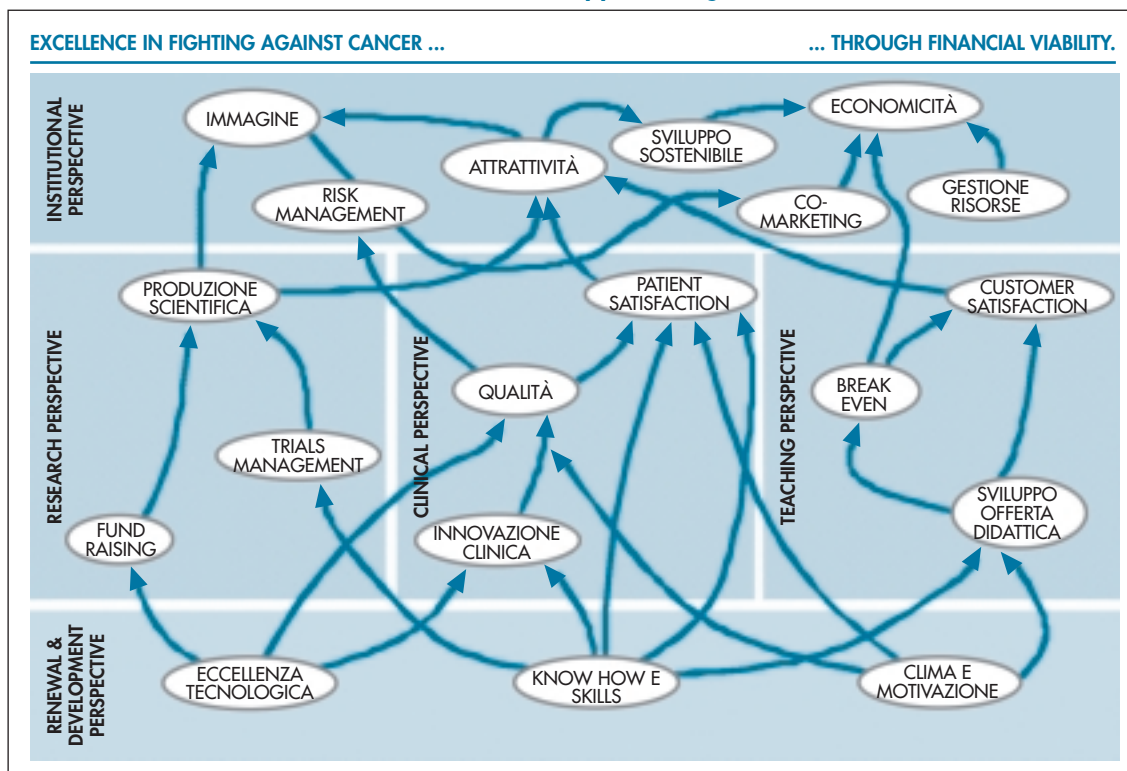
Nell'esperienza dello IEO, la progressiva definizione della struttura logica della BSC (prospettive, KPA, KPI, relazioni causa-effetto) ha voluto privilegiare:



La definizione della BSC da parte dell'IEO si caratterizza per un'elevata personalizzazione della sua struttura logica. Tutte le unità organizzative, infatti, sono state coinvolte nella scelta degli indicatori e delle aree-chiave di performance in funzione delle proprie tipicità.

¹⁰ Nell'elaborazione di questo paragrafo ci si è avvalsi del contributo di S. Michellini, Direttore Generale dell'Istituto Europeo di Oncologia (IEO) di Milano.

Tavola 9 - La Mappa Strategica



- un *cascading* “capillare”: tutte le unità organizzative dell’istituto sono state coinvolte nella costruzione della BSC;
- un’elevata personalizzazione della struttura logica della BSC: data l’eterogeneità delle attività svolte all’interno dell’istituto, ogni unità organizzativa ha potuto intervenire nella scelta degli indicatori e delle aree-chiave di *performance* in funzione delle proprie tipicità;
- un ampio coinvolgimento da parte di tutti gli operatori e, in particolare, di tutte le famiglie professionali (medici, infermieri, ricercatori, ecc.) chiamate successivamente ad utilizzare la BSC per orientare i propri comportamenti.

Questa scelta, seppure dispendiosa in termini di tempo e di risorse, è apparsa subito come la più efficace per fare in modo che la BSC riuscisse davvero a “calare” le strategie dell’istituto all’interno di tutta l’organizzazione.

La struttura della BSC che, a livello *corporate*, è stata adottata dallo IEO è sintetizzata nella “mappa” strategica riportata nella [Tavola 9](#). La *mission* dello IEO è contribuire attivamente a sconfiggere il cancro, perseguendo l’eccellenza nella qualità del servizio offerto e nello sviluppo della ricerca ed utilizzando in maniera efficiente tutte le risorse a disposizione (*excellence in fighting against cancer through financial viability*). La BSC adottata a livello *corporate* vuole innanzitutto rendere visibile la capacità di

realizzare concretamente il sogno di un istituto in grado di crescere e di sviluppare in maniera sostenibile la propria attività, di diffondere la propria *mission* e i propri valori a livello internazionale, di essere riconosciuto (in Italia e all’estero) come un polo di “attrazione” da parte dei propri portatori di interesse (pazienti, professionisti, ricercatori, finanziatori, ecc.), di ricercare le condizioni economiche e finanziarie necessarie per mantenere la propria indipendenza. La *institutional perspective* risponde all’esigenza di valutare (e, se possibile, di migliorare) la capacità dello IEO di interpretare in maniera efficace il proprio mandato istituzionale.

Ciò, tuttavia, potrà avvenire solo se l’istituto si dimostrerà in grado di:

- generare innovazione attraverso l’attività di ricerca;
- mettere la ricerca al servizio del paziente, assicurando l’eccellenza nella tutela della salute dei propri assistiti;
- qualificandosi come una “scuola” effettivamente in grado di attrarre e di formare le migliori risorse professionali.

Sono state inserite, quindi, nella BSC tre prospettive (*research, clinical, teaching*) destinate a “dare conto” dei risultati effettivamente conseguiti a questo riguardo.

Infine, la prospettiva *renewal and development*

riflette l'effettiva capacità dell'istituto di "investire" sul proprio futuro, riuscendo a mettere a disposizione dei professionisti e dei ricercatori le tecnologie più avanzate, a valorizzarne le competenze e a fare dello IEO un *great place to work*.

"Pensata", di fatto, nel 2003, la BSC ha cominciato a incidere sui meccanismi di funzionamento dell'istituto nel corso del 2004. Facendo propria la consapevolezza che, nelle organizzazioni complesse, i processi di cambiamento richiedono solitamente tempi non brevi, lo IEO ha cominciato a integrare progressivamente la BSC nei principali processi manageriali. Sebbene questa integrazione (il cui completamento è previsto per la fine del 2005) non abbia ancora toccato tutte le aree dell'organizzazione e trovi riscontro prevalentemente su alcuni processi, l'impiego della BSC sta lentamente cambiando il modo di lavorare delle persone all'interno dell'istituto. Al di là delle teorie, infatti, il management dello IEO è stato chiamato a porsi in relazione con questo nuovo strumento ed a cercare di comprendere quali potessero essere le reali conseguenze derivanti dal suo impiego. "Ma, in fondo, cosa cambia con la BSC?" è stata (e, talvolta, è ancora) una domanda ricorrente allo IEO.

Un "bilancio" complessivo dell'esperienza maturata dallo IEO può essere tracciato puntualizzando, da un lato, gli sforzi profusi e le difficoltà incontrate nello sviluppo della BSC e, dall'altro, i risultati ottenuti attraverso l'impiego di questo strumento.

Anche nel caso dello IEO, la BSC ha confermato di non essere un'impresa semplice da realizzare. Il suo sviluppo, infatti, ha richiesto tempo (circa 2 anni), impegno da parte di tutto il management dell'istituto (dalla direzione ai responsabili delle unità operative), risorse professionali dedicate (un supporto consulenziale, un *team* per la gestione del progetto, un adeguamento consistente del sistema informativo, ecc.). Occorre sottolineare, tuttavia, che:

- l'impiego della BSC a sostegno dei differenti processi manageriali (ad esempio, *budgeting*) non ha generato un carico di lavoro aggiuntivo, supportando il management nello svolgimento di attività già di propria competenza;
- lentamente la BSC ha contribuito a ridurre significativamente le inefficienze che, presso lo IEO come in qualunque organizzazione, originano da un'incompleta condivisione delle strategie istituzionali, da una visione delle *performance* "frammentata" e distribuita su sistemi informativi di natura diversa e da una sorta di "diaspora" dei processi decisionali

determinata dalla molteplicità di interpretazioni dei fenomeni aziendali.

In termini generali, pertanto, l'introduzione della BSC si è rivelata, dopo le fasi iniziali, un'iniziativa che ha cominciato a ripagare le risorse investite per il suo completamento. Il risultato più evidente derivante dal suo impiego è legato all'effettiva realizzazione delle strategie formalizzate nel piano strategico 2003-2005. In due anni, lo IEO è riuscito a modificare in maniera significativa la propria visione strategica sino a renderla coerente con uno scenario ambientale particolarmente "minaccioso" e, ciò che più conta, è riuscito a mettere in pratica, giorno dopo giorno e grazie al contributo di tutti, questa visione fino a trasformarla in risultati concreti. In termini generali, gli obiettivi relativi alle diverse KPA della *strategy map* riportata nella [Tavola 9](#) sono stati raggiunti o addirittura superati. Il ruolo della BSC, in questo momento di riorientamento, è stato fondamentale, in quanto ha aiutato il management a:

- mettere a fuoco e condividere all'interno dell'organizzazione la propria strategia;
- allineare i comportamenti e gli sforzi dell'intero istituto verso le priorità ad essa collegate.

Proprio questo genere di allineamento rappresenta la seconda tipologia di risultati ottenuti grazie all'utilizzo della BSC. In un contesto organizzativo per definizione caratterizzato da una forte autonomia professionale e, a motivo di ciò, in qualche misura "anarchico", le doti dimostrate dalla BSC nel creare un elevato livello di *commitment* nei confronti delle strategie dell'istituto si sono rivelate determinanti per la loro realizzazione. Non va sottovalutato, inoltre, il processo di apprendimento e di trasferimento di conoscenze che la BSC è riuscita ad innescare a tutti i livelli dell'organizzazione, obbligando tutti gli attori coinvolti a considerare sempre i problemi da diversi punti di vista. La necessità di dovere costantemente leggere ed interpretare le *performance* sia da un punto di vista economico, sia da un punto di vista clinico, ad esempio, ha contribuito ad attenuare la tradizionale contrapposizione tra l'anima "amministrativa" e quella "professionale" della cultura organizzativa dell'istituto, rendendo l'una più consapevole dei problemi e delle esigenze dell'altra e viceversa.

Conclusioni

Alla luce dei risultati della ricerca e dei due casi presentati, si pensa che Kaplan possa essere soddisfatto. Le sue numerose partecipazioni a

convegni in Italia, nei dodici anni trascorsi dall'articolo in cui venne presentato lo strumento, hanno lasciato un segno tangibile: non solo alcuni studiosi ci hanno creduto, ma anche un numero crescente di aziende ci crede.

D'altra parte la BSC ha una serie di pregi:

- a) consente di superare i limiti delle tradizionali misurazioni economico-finanziarie;
- b) stimola la selettività, indirizzando il *management* verso le poche variabili che strategicamente risultano rilevanti;
- c) costringe, per individuare queste variabili, a ricercare le relazioni di causa/effetto tra queste stesse variabili.

Ma, soprattutto, è lo strumento che consente di tentare una delle attività, ad oggi, più difficili nel processo di management: allineare la gestione operativa (con i *budget* che ne sono lo strumento di governo) alla strategia.

Nonostante ciò, la BSC non rappresenta una rivoluzione, ma costituisce una brillante innovazione, sintesi del pensiero di tre scuole che si sono affermate negli anni novanta:

- 1) la scuola della qualità con la sua metrica e l'attenzione posta sul cliente;
 - 2) la scuola dei *Non Financial Indicator*, diventati poi *Key Performance Indicator*, per la quale l'informazione economico-finanziaria, per quanto certificata sia, non potrà mai essere esaustiva al fine di un compiuto apprezzamento dei risultati di un'impresa;
 - 3) la scuola dell'analisi dinamica dei sistemi, che, mirando all'elaborazione di modelli di simulazione dinamica, stimola accurate analisi che muovono dall'individuazione di quelle variabili che nel lontano 1968, Jay Forrester, il padre storico di quest'analisi, chiamava, con un termine che avrebbe poi segnato un'epoca, "fattori critici di successo".
- In più, quelli attuali non sono più tempi che lasciano spazio all'improvvisazione. Bisogna invece saper stupire i clienti nel quotidiano, pur restando costantemente allineati alla strategia. Il mercato vuole gli effetti speciali, tuttavia è bene ricordare che anche Steven Spielberg non è mai stato un improvvisatore.

RIVISTE

Amministrazione & Finanza - I Corsi

IPSOA Editore, Rivista mensile, prezzo abbonamento € 89,00



La rivista si propone come strumento di **"formazione"** per chi, in tempi brevi, vuole affrontare o approfondire specifici argomenti relativi all'amministrazione, gestione e finanza aziendale. Il mensile è strutturato per **lezioni monografiche** con ricorso ad esempi, casi concreti ed esercitazioni.

Per l'anno **2005** la rivista Amministrazione & Finanza I Corsi propone i seguenti titoli:

- Basilea 2
- Il controllo delle reti di vendita

- Il bilancio sociale
- Gli indicatori di bilancio
- Il controllo contabile
- La costruzione del bilancio preventivo
- La gestione del Capitale Circolante

Per informazioni o per l'acquisto:

Redazione tel. 0282476085 -
fax 0282476801

E-mail: ammin.fin@ipsoa.it

Servizio Informazioni Commerciali ipsoa
tel. 0282476794 - fax 0282476403

Agenzia ipsoa di zona (www.ipsoa.it/agenzie)
www.ipsoa.it