



BALANCED SCORE CARD per la Pubblica Amministrazione

Relatore:

Ing. Giuseppe Monti
General Manager - Gemini Europa Srl
giuseppe@geminieuropa.com
Tel. +39 06 3265.1319
www.geminieuropa.com

Nessun articolo di questo notiziario può essere riprodotto e/o divulgato tramite stampa, fotocopie, microfilm o altro mezzo senza il permesso scritto di Gemini Europa S.r.l. Per la riproduzione contattare Gemini Europa S.r.l.

Premessa

La nascita di tale modello risale agli inizi degli anni 90 in seguito a uno studio su un campione di grandi aziende degli Stati Uniti condotto da D.P. Norton e R.S.Kaplan e dal titolo "Measuring Performance in the Organization of the future" che aveva l'obiettivo di progettare un modello di riferimento per la misurazione della performance nelle organizzazioni del futuro.

La BSC trae la sua origine epistemologica anche dalla cultura della generazione del valore che si poggia sulle famose teorie della Catena del Valore di Michael Porter.

Il termine Balanced Score Card è mutuato dai tabelloni utilizzati nelle gare di baseball e/o di basket a completamento del semplice punteggio della partita che si sta giocando.

Esso sta per Scheda di valutazione bilanciata. Bilanciata per l'appunto tra misure di performance di natura puramente finanziaria (lagging indicators) e misure di performance di natura non finanziaria (leading indicators), tra misure di risultato e misure che indirizzano le performance future.

Le Score Card (in italiano schede) sono quindi uno strumento strategico di management attraverso il quale definire e tradurre Visione e missione in azioni, pianificare e fissare gli obiettivi in base alle strategie aziendali, potenziare il feedback e l'apprendimento nell'organizzazione (Learning Organization). Esso serve a tradurre la strategia in obiettivi e misure tangibili.

L'ambito di applicazione della *balanced score Card* è veramente ampio, essendo applicabile non solo alle imprese, ma anche a Istituzioni Finanziarie, Amministrazioni Pubbliche ed Enti *no-profit*.

Le Balanced Score Card sono un potente framework in grado di aiutare i city managers, i dirigenti di amministrazioni pubbliche, enti locali e aziende municipalizzate a trasformare le linee guida del progetto di governo in obiettivi politico amministrativi e questi ultimi in azioni concrete rispondenti alle reali esigenze dei cittadini.

Le Balanced Score Card costituiscono uno strumento di controllo basato su un insieme bilanciato di indicatori gestionali che consente alle organizzazioni di monitorare l'andamento delle proprie performance nel tempo. Esse si pongono come un valido strumento per tradurre gli obiettivi strategici in un insieme coerente di indicatori di performance ad essi allineati.

E' errato inoltre considerare la Balanced Score Card solo come un semplice metodo per migliorare il sistema di misurazione della performance dell'organizzazione e non invece come un nuovo modo di gestire l'impresa in quanto l'intento che deve essere perseguito non è solo quello di mettere a punto una nuova serie di misure.

La Balanced Score Card costituisce invece un superamento della logica basata sugli indicatori classici di valutazione, direttamente derivati dal bilancio, il Controllo di Gestione nel senso tradizionalmente inteso.

Al limite potrebbe essere inteso come una forma innovativa ed evoluta di Controllo di Gestione.

La BSC permette di identificare fra le tante variabili quelle che concretamente contribuiscono alla creazione di valore e che quindi influiscono sul risultato finale, contribuendo a mantenere o incrementare un vantaggio competitivo (nell'ambito privato) o un'utilità sociale (nell'ambito pubblico). Le Score Cards vanno in sostanza viste come un cruscotto attraverso il quale guidare ed impostare le strategie dell'organizzazione in maniera efficiente.

L'area finanziaria, da sempre presente nei tradizionali sistemi di controllo di gestione e legata ad un ottica di breve periodo, viene ora affiancata da altre tre aree di analisi attraverso le quali viene valutata la capacità dell'impresa di creare valore nel medio/lungo termine prendendo in considerazione la capacità dell'organizzazione di valorizzare anche i propri "intangibles assets", ovvero la propria "knowledge base".

Nessun articolo di questo notiziario può essere riprodotto e/o divulgato tramite stampa, fotocopie, microfilm o altro mezzo senza il permesso scritto di Gemini Europa S.r.l. Per la riproduzione contattare Gemini Europa S.r.l. 2

Le Balanced Score Card non devono essere intese come un nuovo strumento di controllo ma devono essere utilizzate per incrementare la capacità di apprendimento da parte dell'organizzazione ed il dialogo sia interno che esterno. D'altro canto la BSC va vista semplicemente come uno strumento per condividere la Vision, comunicarla, stabilire gli obiettivi, fornire feedback, legare il sistema retributivo/incentivante alla bsc, creare valore, mantenere il vantaggio competitivo.

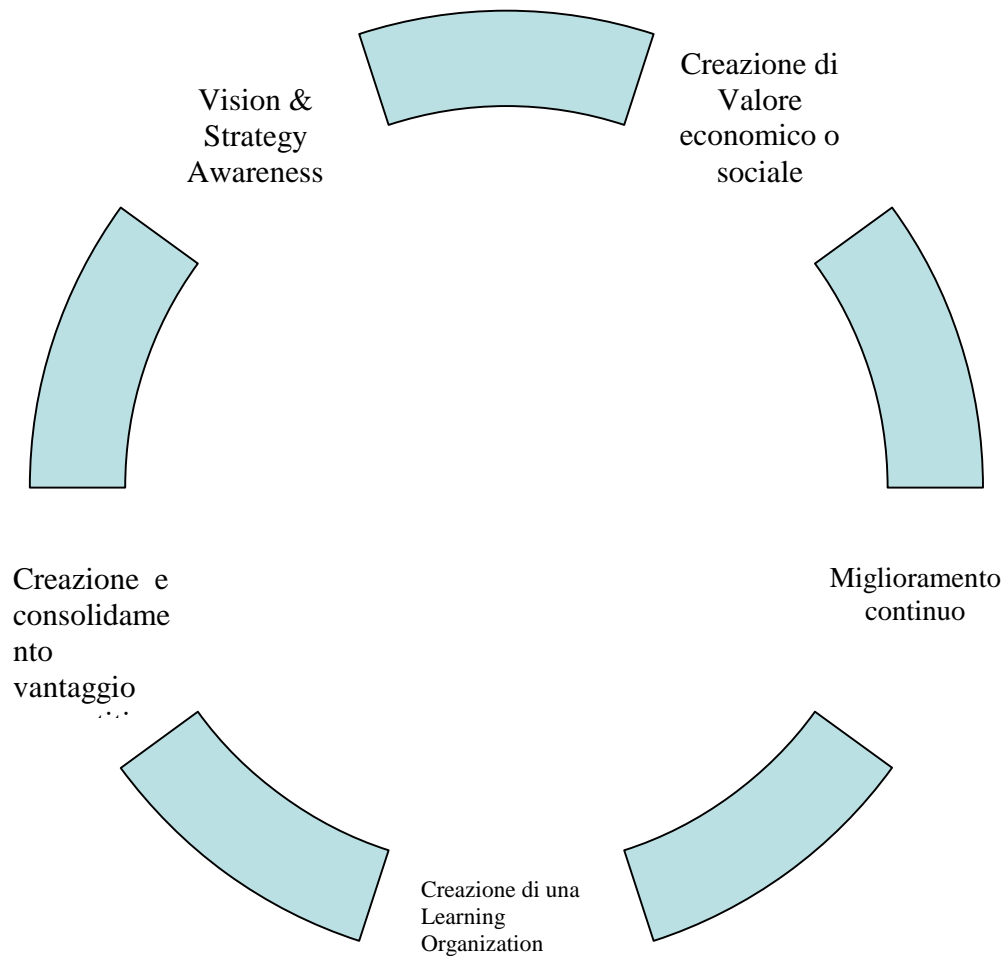


Figura 1: Il circolo virtuoso della Balanced Score Card

La Balanced Score Card (BSC) fornisce ai manager la strumentazione di cui essi hanno bisogno per dirigere la rotta verso il futuro successo.

Oggi, le organizzazioni agiscono in ambienti talmente complessi da rendere essenziale una cognizione precisa dei loro obiettivi e dei metodi per raggiungerli.

La Balanced Score Card traduce mission e in un set completo di misure delle performance, che fornisce la struttura per le misure strategiche e per il sistema manageriale.

Nessun articolo di questo notiziario può essere riprodotto e/o divulgato tramite stampa, fotocopie, microfilm o altro mezzo senza il permesso scritto di Gemini Europa S.r.l. Per la riproduzione contattare Gemini Europa S.r.l. 3

La Balanced Score Card mette in risalto il raggiungimento di obiettivi finanziari, ma comprende anche gli indicatori di performance relativi a quegli stessi obiettivi.

Lo Score Card misura le performance di un'organizzazione tramite quattro prospettive bilanciate: aspetto finanziario, clienti, processi interni, apprendimento e crescita.

La BSC permette alle aziende di conseguire risultati finanziari controllando contemporaneamente i progressi nella costruzione delle capacità e nell'acquisire l'asset intangibile di cui hanno bisogno per la crescita futura.

AGIRE PER IL SUCCESSO

L'ambiente dell'epoca dell'informazione, sia per le aziende di produzione che per quelle di servizi, richiede nuove capacità per avere successo competitivo. La capacità di un'organizzazione nel mobilitare e sfruttare il suo asset intangibile è diventata di gran lunga più decisiva rispetto a quella di investire e gestire gli asset tangibili.

L'asset intangibile permette a un'organizzazione di:

- ✂️ sviluppare rapporti coi clienti che consentano di conservare la fedeltà dei clienti esistenti e di acquisire nuovi segmenti di clientela e nuove aree di mercato che devono essere servite con efficacia ed efficienza;
- ✂️ introdurre i prodotti innovativi e i servizi richiesti dai segmenti di clientela obbiettiva;
- ✂️ produrre adeguati prodotti e servizi di alta qualità a basso costo e con tempi decisionali brevi;
- ✂️ mobilitare le esperienze e la motivazione del personale per ottenere miglioramenti continui in capacità di processo, qualità e tempi di risposta; e
- ✂️ impiegare tecnologia informatica, database e sistemi.

UN NUOVO AMBIENTE OPERATIVO

Le organizzazioni nell'epoca dell'informazione sono basate su un nuovo set di ipotesi operative.

FUNZIONI TRASVERSALI

Le organizzazioni dell'epoca industriale conseguivano vantaggi competitivi attraverso la specializzazione di competenze funzionali: in produzione, acquisto, distribuzione, marketing e tecnologia.

Questa specializzazione ha prodotto notevoli profitti, ma, col tempo, massimizzare la specializzazione funzionale ha portato a inefficienze enormi, ad assenza di comunicazione tra reparti e processi di risposta lenti.

L'organizzazione dell'epoca dell'informazione funziona con processi integrati che agiscono trasversalmente rispetto alle funzioni tradizionali, combinando i vantaggi derivanti dalla specializzazione per competenza funzionale con la velocità, l'efficienza e la qualità dei processi integrati.

Nessun articolo di questo notiziario può essere riprodotto e/o divulgato tramite stampa, fotocopie, microfilm o altro mezzo senza il permesso scritto di Gemini Europa S.r.l. Per la riproduzione contattare Gemini Europa S.r.l.

COLLEGAMENTI CON CLIENTI E FORNITORI

Le organizzazioni dell'epoca industriale lavoravano con clienti e fornitori attraverso transazioni a corta distanza.

La tecnologia informatica consente oggi alle organizzazioni di integrare offerta, produzione e distribuzione in modo che le operazioni siano innescate dagli ordini dei clienti, non da piani di produzione che sospingono i prodotti e i servizi lungo la catena di valore.

Un sistema integrato, dagli ordini dei clienti, a monte, ai fornitori di materia prima, permette a tutte le unità lungo la catena di valore di realizzare miglioramenti enormi in costi, qualità e tempi di risposta.

SEGMENTAZIONE DELLA CLIENTELA

Le società dell'epoca industriale hanno prosperato offrendo prodotti e servizi a basso costo, ma standardizzati (ricordiamo la famosa espressione di Henry Ford: "Possono avere qualsiasi colore vogliono purché sia nero").

Le organizzazioni dell'epoca dell'informazione devono imparare ad offrire prodotti e servizi adeguati ai diversi segmenti della loro clientela, senza avere quell'aumento dei costi che caratterizza le operazioni a grande varietà e scarso volume.

LAVORATORI DELLA CONOSCENZA

Le organizzazioni dell'epoca industriale hanno creato distinzioni nette fra due gruppi di addetti. Il primo è formato dall'élite intellettuale dei manager che usano le loro competenze analitiche per progettare prodotti e processi, scegliere e gestire la clientela, sovrintendere le operazioni giornaliere. Il secondo gruppo è composto da coloro che in effetti producono e forniscono i servizi.

Questa forza-lavoro diretta era un fattore fondamentale della produzione per le imprese dell'epoca industriale, che utilizzavano solo le capacità fisiche dei lavoratori, non le loro menti. Essi eseguivano compiti e realizzavano processi sotto la supervisione diretta dei "colletti bianchi". Alla fine del ventesimo secolo, l'automazione e la produttività hanno ridotto la percentuale di persone che nell'organizzazione esegue funzioni di lavoro tradizionali, mentre le esigenze competitive hanno accresciuto il numero di persone che svolge funzioni analitiche: ingegneria, marketing, management e amministrazione. Anche le persone ancora coinvolte nella produzione diretta e nella fornitura di servizi vengono valutate per i loro suggerimenti su come migliorare la qualità, ridurre i costi e diminuire i tempi del ciclo.

Le macchine sono progettate per funzionare automaticamente. Il lavoro delle persone consiste nel pensare, risolvere problemi, garantire la qualità. Qui, le persone sono viste come risolutori di problemi, non come costi variabili.

Adesso tutto il personale deve contribuire alla valorizzazione attraverso il sapere e le informazioni che può fornire.

Investire nella conoscenza di ogni addetto, gestirla e utilizzarla, è diventato essenziale per il successo delle imprese nell'epoca dell'informazione.

Nessun articolo di questo notiziario può essere riprodotto e/o divulgato tramite stampa, fotocopie, microfilm o altro mezzo senza il permesso scritto di Gemini Europa S.r.l. Per la riproduzione contattare Gemini Europa S.r.l. 5

Affinché le organizzazioni riescano a trasformarsi per competere con successo nel futuro, devono realizzare varie iniziative di miglioramento:

- ✂✂ Management della qualità totale
- ✂✂ Sistemi di produzione e distribuzione just-in-time (JIT)
- ✂✂ Concorrenza time-based
- ✂✂ Lean production/lean enterprise
- ✂✂ Costruire organizzazioni incentrate sui clienti
- ✂✂ Activity-based cost management
- ✂✂ Empowerment del personale
- ✂✂ Reengineering

Ognuno di questi programmi di miglioramento ha avuto storie di comprovato successo, campioni, guru e consulenti. E ognuno offre la promessa di performance eccellenti e di maggiore creazione di valore per molte, se non per tutte, le componenti di una società: azionisti, clienti, fornitori e dipendenti. L'obiettivo di questi programmi non è un miglioramento progressivo o di sopravvivenza. L'obiettivo è la performance discontinua, che permette a un'organizzazione di avere successo nella nuova concorrenza dell'epoca dell'informazione.

Ma molti di questi programmi di miglioramento hanno prodotto risultati deludenti. I programmi sono spesso frammentati. Essi potrebbero non essere collegati con la strategia dell'organizzazione, né ottenere risultati finanziari ed economici specifici. I progressi nelle performance richiedono un cambiamento maggiore, che comprende cambiamenti nei sistemi di misura e di management utilizzati da un'organizzazione.

Non si può fare rotta verso un futuro più competitivo, più tecnologico, e più indirizzato allo sviluppo delle capacità solo controllando e monitorando le misure finanziarie delle passate performance.

IL MODELLO TRADIZIONALE DI CONTABILITÀ FINANZIARIA

Il procedimento della relazione finanziaria rimane ancorato a un modello di contabilità sviluppato secoli fa per un ambiente di transazioni a corta distanza tra entità indipendenti.

Realisticamente, tuttavia, ci sono difficoltà nell'attribuire un valore finanziario attendibile ad asset come la nuova linea di prodotti; le capacità di processo, le competenze, la motivazione e la flessibilità del personale; la fedeltà dei clienti; i database; e probabilmente i sistemi non potranno mai essere riconosciuti nelle voci di bilancio di una società.

Tuttavia sono questi i veri asset e le capacità essenziali per il successo nell'ambiente competitivo di oggi e di domani.

LA BALANCED SCORE CARD

La collisione tra la forza irresistibile a costruire capacità competitive ad ampio raggio e l'irremovibile modello storico di contabilità finanziaria ha creato una nuova sintesi: la Balanced Score Card. La Balanced Score Card conserva le misure finanziarie tradizionali. Ma le misure finanziarie raccontano la storia di

*Nessun articolo di questo notiziario può essere riprodotto e/o divulgato tramite
stampa, fotocopie, microfilm o altro mezzo senza il permesso scritto di Gemini
Europa S.r.l. Per la riproduzione contattare Gemini Europa S.r.l.*

eventi passati, una storia adeguata alle organizzazioni dell'epoca industriale per le quali gli investimenti in capacità a lungo termine e i rapporti con la clientela non erano essenziali per il successo.

Queste misure finanziarie sono inadeguate, tuttavia, per guidare e valutare il percorso che le società dell'epoca dell'informazione devono compiere per creare valore futuro attraverso l'investimento in clienti, fornitori, dipendenti, processi, tecnologia e innovazione.

La Balanced Score Card integra le misure finanziarie di performance passate con le misure degli indicatori delle performance future.

Gli obiettivi e le misure dello Score Card derivano dalla visione e dalla strategia di un'impresa.

Gli obiettivi e le misure esaminano performance imprenditoriali da quattro prospettive: finanziario, clientela, processo economico interno, apprendimento e crescita.

Queste quattro prospettive forniscono la struttura per la Balanced Score Card.

LA BALANCED SCORE CARD COME SISTEMA MANAGERIALE

Il personale front-line deve conoscere le conseguenze finanziarie delle sue decisioni e delle sue azioni; i dirigenti devono conoscere gli indicatori per un successo finanziario a lunga scadenza.

Gli obiettivi e le misure per la Balanced Score Card sono più di una raccolta ad hoc di misure delle performance finanziarie e non finanziarie; derivano da un processo top-down guidato dalla mission e dalla strategia dell'organizzazione.

La Balanced Score Card dovrebbe tradurre la missione e la strategia di un'organizzazione in obiettivi e misure tangibili.

Le misure rappresentano un *bilanciamento* fra misure esterne per azionisti e per clienti e misure interne di processi essenziali, innovazione, apprendimento e crescita. Le misure sono *bilanciate* tra misure di risultato – che derivano dagli sforzi passati - e misure che indirizzano le performance future.

E lo Score Card è *bilanciato* tra misure di risultato oggettive, facilmente quantificabili, e misure di risultato soggettive, in qualche modo discutibili, degli indicatori di performance.

La Balanced Score Card è più di un sistema di misure tattico od operativo. Le organizzazioni innovative impiegano lo Score Card come un *sistema di management strategico*, per gestire la loro strategia di lungo periodo.

Si utilizza l'ottica di misura dello Score Card per la gestione di processi essenziali:

1. Chiarire e tradurre la visione e la strategia
2. Comunicare e collegare gli obiettivi strategici e le misure
3. Pianificare, stabilire i target e adeguare le iniziative strategiche
4. Aumentare il feedback strategico e l'apprendimento

CHIARIRE E TRADURRE LA VISIONE E LA STRATEGIA

Il processo Score Card comincia con il team manageriale senior che lavora insieme per tradurre la strategia della sua unità economica in obiettivi strategici specifici.

Per definire obiettivi finanziari, il team deve decidere se dare rilievo alla crescita del valore, alla redditività o a generare cash flow.

Nella prospettiva del cliente, il team manageriale deve chiarire in quali segmenti di clientela e di mercato ha deciso di agire.

Il collegamento finale a obiettivi di teaming e di crescita mostra la logica per investimenti significativi in reskilling del personale, in tecnologia informatica e sistemi, in procedure organizzative ampliate.

Questi investimenti – in personale, sistemi e procedimenti – generano maggiore innovazione e miglioramento per i processi interni, i clienti e, infine, gli azionisti.

Il processo di costruzione di un Balanced Score Card chiarisce gli obiettivi strategici e identifica i pochi indicatori essenziali degli obiettivi strategici stessi.

Nella nostra esperienza di progettazione di programmi Score Card, non abbiamo mai incontrato un team di manager che avesse raggiunto il consenso di tutti sull'importanza relativa degli obiettivi strategici. Di solito, si tratta di team armonizzati, in organizzazioni gestite bene. La causa della mancanza di consenso può essere spesso collegata alla storia delle funzioni e alla cultura dell'organizzazione. I dirigenti tendono a costruire carriere all'interno di una singola funzione. Certe funzioni tendono a dominare le priorità.

Quando i dirigenti, da varie prospettive funzionali, specialmente in organizzazioni che hanno storicamente operato a compartimenti stagni, cercano di lavorare insieme come team, si presentano delle aree cieche di non conoscenza parziale intorno a cui è difficile formare team e creare consenso perché è troppo scarsa la conoscenza condivisa su obiettivi economici generali e sul contributo e sull'integrazione delle diverse unità funzionali.

Lo sviluppo di una Balanced Score Card, mentre rende tale mancanza di consenso e lavoro di squadra più visibile, contribuisce anche alla soluzione del problema.

Poiché lo Score Card viene sviluppato da un gruppo di dirigenti senior come progetto di team, esso crea un modello condiviso di tutta l'attività a cui ognuno ha contribuito.

Gli obiettivi Score Card diventano responsabilità congiunta del team direttivo senior, e serviranno come struttura organizzativa per un'ampia gamma di importanti processi manageriali team-based.

Lo Score Card crea consenso e lavoro di squadra tra tutti i dirigenti senior, indipendentemente dall'esperienza di impiego precedente o dalla competenza funzionale.

COMUNICARE E COLLEGARE OBIETTIVI STRATEGICI E MISURE

La comunicazione serve per comunicare a tutto il personale gli obiettivi essenziali che devono essere raggiunti affinché la strategia di un'impresa abbia successo.

Una volta che tutto il personale abbia compreso gli obiettivi di alto livello e le misure, si possono stabilire obiettivi locali che sostengano la strategia globale dell'organizzazione.

A conclusione del processo di comunicazione e di collegamento, ogni membro dell'organizzazione dovrebbe conoscere gli obiettivi a lunga scadenza così come la strategia per il loro raggiungimento.

PIANIFICARE, STABILIRE I TARGET E ADEGUARE LE INIZIATIVE STRATEGICHE

Per ottenere obiettivi finanziari ambiziosi, i manager devono identificare obiettivi molto avanzati per la clientela, il processo interno, l'apprendimento e la crescita.

Questi obiettivi molto avanzati possono provenire da numerose fonti.

Gli obiettivi per le misure della clientela potrebbero derivare dal soddisfacimento o dal superamento delle aspettative dei clienti.

La pianificazione e il processo manageriale per stabilire i target permette all'organizzazione di:

- ✂ quantificare i risultati a lunga scadenza che desidera ottenere,
- ✂ identificare meccanismi e fornire risorse per il raggiungimento di questi risultati e stabilire nello Score Card pietre miliari a breve scadenza per le misure finanziarie e non finanziarie.

AUMENTARE IL FEEDBACK STRATEGICO E L'APPRENDIMENTO

Le società nell'epoca dell'informazione avranno successo investendo nel e gestendo il loro asset intellettuale.

Il modello finanziario, sviluppato per società commerciali e per società dell'epoca industriale, misura eventi del passato, non gli investimenti nelle capacità che forniscono valore per il futuro.

La Balanced Score Card è una nuova struttura per integrare misure derivate dalla strategia.

Pur conservando le misure finanziarie delle performance passate, la Balanced Score Card introduce gli indicatori delle performance finanziarie future.

Gli indicatori, che comprendono clientela, processo interno e prospettive di apprendimento e di crescita, derivano da una traduzione chiara e rigorosa della strategia dell'organizzazioni in obiettivi e misure tangibili.

La Balanced Score Card, tuttavia, è più di un nuovo sistema di misure. Le società innovative utilizzano lo Score Card come struttura centrale e organizzativa per i loro processi manageriali. Le società possono sviluppare una Balanced Score Card iniziale con obiettivi abbastanza ristretti: ottenere chiarezza, consenso e messa a fuoco della loro strategia e quindi comunicare quella strategia a tutta l'organizzazione. La potenzialità effettiva della Balanced Score Card si realizza quando esso viene trasformata da sistema di misura in sistema di gestione.

Sono sempre di più le società che lavorano con la Balanced Score Card e che verificano come può essere utilizzato per:

- ✂ chiarire e ottenere consenso sulla strategia,
- ✂ comunicare la strategia a tutta l'organizzazione,
- ✂ adeguare obiettivi settoriali e individuali alla strategia,
- ✂ collegare obiettivi strategici con obiettivi a lunga scadenza e bilanci annui,
- ✂ identificare e adeguare le iniziative strategiche,
- ✂ eseguire revisioni strategiche periodiche e sistematiche, e
- ✂ ottenere feedback per conoscere meglio e migliorare la strategia.

Nessun articolo di questo notiziario può essere riprodotto e/o divulgato tramite stampa, fotocopie, microfilm o altro mezzo senza il permesso scritto di Gemini Europa S.r.l. Per la riproduzione contattare Gemini Europa S.r.l. 9

La Balanced Score Card riempie un vuoto che esiste nella maggior parte dei sistemi manageriali e cioè la mancanza di una procedura sistematica per implementare e ottenere feedback sulla strategia.

I processi manageriali costruiti intorno allo Score Card permettono all'organizzazione di adeguare e mettere a fuoco l'implementazione della strategia a lungo termine.

Utilizzato in questo modo, la Balanced Score Card diventa il fondamento per il management delle organizzazioni nell'epoca dell'informazione.

Lo Score Card fornisce una struttura, una lingua, per comunicare la missione e la strategia; utilizza misure per dare informazioni al personale sugli indicatori del successo presente e futuro.

Molti pensano alle misure come a uno strumento per controllare il comportamento e valutare le performance passate.

Le misure in una Balanced Score Card dovrebbero essere utilizzate per esprimere chiaramente la strategia economica, per comunicare la strategia economica e contribuire ad adeguare le iniziative individuali, di organizzazione e intersettoriali per raggiungere un obiettivo comune.

La Balanced Score Card dovrebbe essere impiegata come un sistema di comunicazione, informazione e apprendimento, *non* come un sistema di controllo.

Le quattro prospettive dello Score Card permettono un bilanciamento fra obiettivi a breve e a lunga scadenza, fra i risultati desiderati e gli indicatori di performance di quei risultati, e fra le "dure" misure oggettive e le misure più "morbide" e soggettive.

Prospettiva	Misure generali
Finanziario	Profitto da investimenti e valore aggiunto economico
Clienti	Soddisfazione di bisogni ed aspettative del cliente
Interno	Qualità, tempi di risposta, costi e introduzione di nuovi prodotti/servizi
Apprendimento e crescita	Soddisfazione del personale e disponibilità di un sistema informativo

COSTRUIRE UNA BALANCED SCORE CARD INCORAGGIA LE UNITÀ ECONOMICHE A COLLEGARE I LORO OBIETTIVI FINANZIARI CON LA STRATEGIA.

Gli obiettivi finanziari sono il centro nel quale convergono gli obiettivi e le misure in tutte le altre prospettive Score Card. Ogni misura scelta dovrebbe far parte di un collegamento di rapporti causa-effetto che culminano nel miglioramento delle performance finanziarie.

Lo Score Card dovrebbe raccontare la storia della strategia, cominciando con gli obiettivi finanziari a lungo termine per poi collegarli con la sequenza di azioni che devono essere compiute rispetto ai processi finanziari, ai clienti, ai processi interni e infine al personale e ai sistemi per ottenere le performance economiche di lungo periodo desiderate.

Per la maggior parte delle organizzazioni, i temi finanziari dell'aumento delle entrate, del miglioramento nei costi e nella produttività, dell'ampliamento nell'utilizzo del capitale e della riduzione del rischio possono fornire i collegamenti necessari tra tutte e quattro le prospettive Score Card.

LA PROSPETTIVA DEL CLIENTE

NELLA PROSPETTIVA DEL CLIENTE DELLA BALANCED SCORE CARD LE ORGANIZZAZIONI IDENTIFICANO I SEGMENTI DI CLIENTELA E DI MERCATO IN CUI HANNO SCELTO DI COMPETERE.

Questi segmenti rappresentano le fonti che forniranno la composizione delle entrate degli obiettivi finanziari.

La prospettiva del cliente permette alle organizzazioni di adeguare le misure fondamentali dei risultati rispetto ai clienti - soddisfazione, rispondenza ai bisogni ed alle aspettative - con i clienti mirati e i segmenti di mercato.

Questa prospettiva permette anche di identificare e misurare, chiaramente, le proposte di valore che essi stabiliranno per i clienti mirati e i segmenti di mercato.

Le proposte di valore rappresentano gli indicatori-guida per le misure fondamentali dei risultati rispetto ai clienti.

LA PROSPETTIVA DI APPRENDIMENTO E CRESCITA

QUESTA PROSPETTIVA NELLA BALANCED SCORE CARD SVILUPPA GLI OBIETTIVI E LE MISURE PER GUIDARE L'APPRENDIMENTO E LA CRESCITA.

Gli obiettivi nella prospettiva di apprendimento e crescita forniscono l'infrastruttura per permettere di raggiungere obiettivi ambiziosi nelle altre tre prospettive.

Gli obiettivi nella prospettiva di apprendimento e crescita sono gli indicatori per il raggiungimento di risultati eccellenti nelle prime tre prospettive Score Card.

La Balanced Score Card accentua particolarmente l'importanza di investire non solo in aree di investimento tradizionali ma anche per il futuro, e dunque in nuova attrezzatura e in ricerca e sviluppo di nuovi prodotti.

L'attrezzatura e gli investimenti in Ricerca & Sviluppo sono certamente importanti ma è improbabile che bastino da soli. Le imprese devono anche investire nelle infrastrutture -personale, sistemi e procedure – se vogliono raggiungere obiettivi ambiziosi di crescita finanziaria a lungo termine.

Sono tre le categorie principali nella prospettiva di apprendimento e crescita:

1. Capacità del personale
2. Capacità dei sistemi informativi
3. Motivazione, empowerment e adeguamento

La capacità di soddisfare target ambiziosi negli obiettivi del finanziario, dei clienti e del processo interno dipendono dalle capacità di apprendimento e di crescita dell'impresa.

L'apprendimento e la crescita provengono principalmente da tre fonti: personale, sistemi e adeguamento organizzativo.

In generale, le strategie per performance superiori richiederanno investimenti significativi in personale, sistemi e processi che costruiscono le capacità organizzative.

Di conseguenza, gli obiettivi e le misure per queste componenti che consentono performance superiori nel futuro dovrebbero essere parte integrante di qualsiasi Balanced Score Card dell'organizzazione.

Nessun articolo di questo notiziario può essere riprodotto e/o divulgato tramite stampa, fotocopie, microfilm o altro mezzo senza il permesso scritto di Gemini Europa S.r.l. Per la riproduzione contattare Gemini Europa S.r.l. 11

Un gruppo fondamentale di tre misure basate sul personale -- soddisfazione, produttività e retention – fornisce misure sui risultati derivanti da investimenti in personale, sistemi e adeguamento organizzativo. Gli indicatori di questi risultati sono, fino ad oggi, piuttosto generici e meno sviluppati di quelli delle altre tre prospettive Balanced Score Card. Questi indicatori comprendono indici riepilogativi di copertura strategica dei ruoli, disponibilità di informazione strategica, grado di adeguamento del personale, del team e dei settori agli obiettivi strategici.

COLLEGAMENTO DELLA BALANCED SCORE CARD CON LA STRATEGIA

Lo Score Card comunica la visione del futuro all'intera organizzazione. Crea conoscenza condivisa.

Lo Score Card crea un modello olistico di strategia che permette a tutto il personale di verificare come ciascuno contribuisce al successo dell'organizzazione. Senza tale collegamento, gli individui e i reparti possono ottimizzare le loro performance locali ma non contribuire al raggiungimento di obiettivi strategici.

Lo Score Card mette a fuoco gli sforzi di cambiamento. Se gli obiettivi e le misure giusti vengono identificati, probabilmente si verificherà un'implementazione efficace. Altrimenti, gli investimenti e le iniziative andranno perduti.

Obiettivo primario della BSC è anche quello di aggiungere ad una tradizionale modalità di gestione e controllo aziendale il focus su altre tre non-financial dimensioni di analisi. La performance assume una connotazione multidimensionale scandita dalla qualità e quantità delle prospettive attraverso cui viene costruito il modello di Score Card.

La Balanced Score Card, per offrire una visione più ampia sul business, cattura informazioni finanziarie e non finanziarie, contabili e analitiche, ma anche qualitative. Infatti, una impresa può scegliere diversi indicatori di efficienza di processo, sicurezza sul lavoro o ambientale, customer satisfaction, morale dei dipendenti, ecc.: tali indicatori monitorano la performance attuale ed evidenziano le aree di miglioramento per il futuro.

Essa si propone di allineare strategie, processi, e investimenti.

La Balanced Score Card interessa normalmente quattro aree: la performance finanziaria, i clienti/cittadini/utenti, i processi interni, l'apprendimento e il capitale umano, come riportato nel grafico seguente (figura 2) :

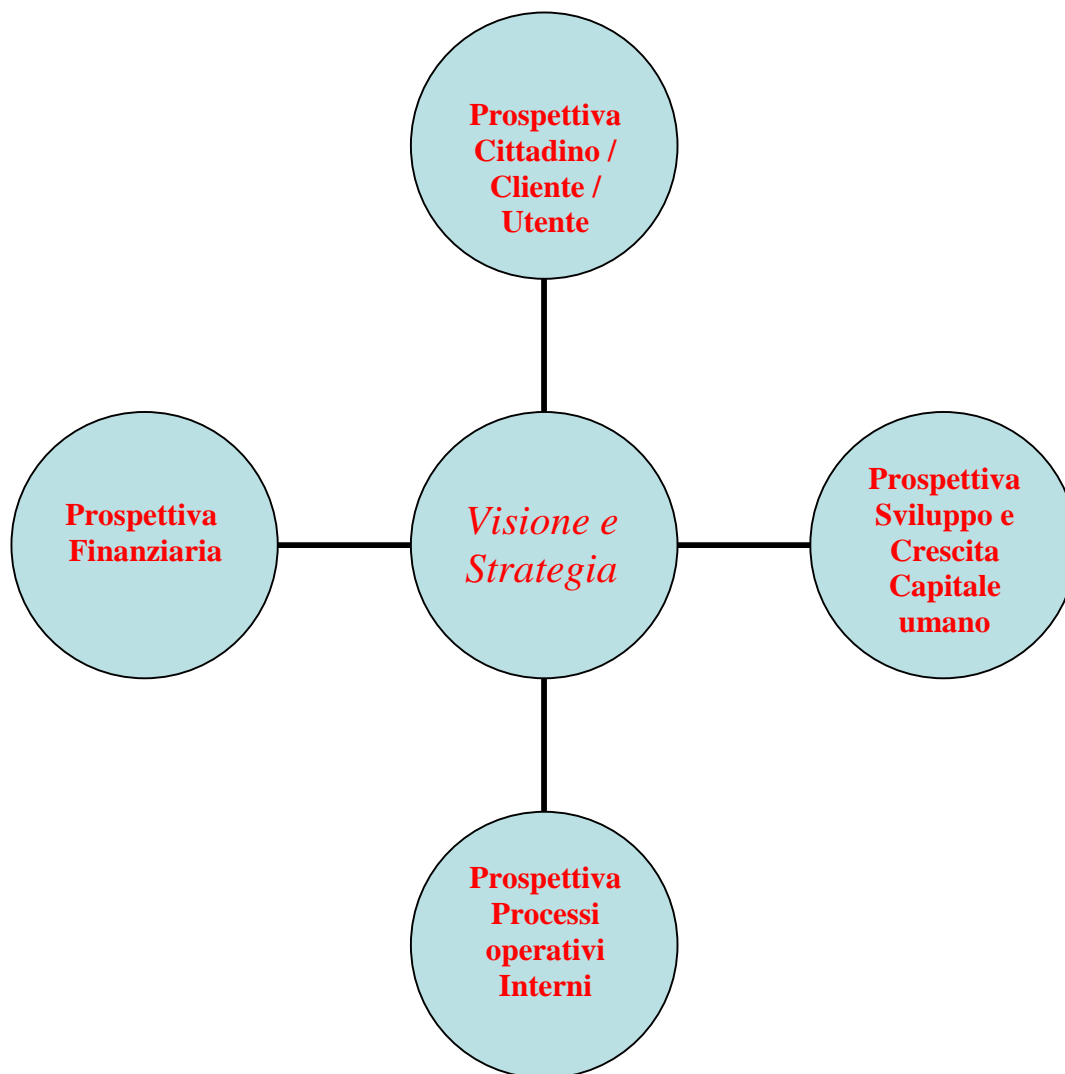


Figura 2: Le Prospettive classiche della Balanced Score Card. Il grafico di cui sopra è solamente orientativo in quanto ogni organizzazione può personalizzare il numero e i contenuti di ogni prospettiva in virtù delle proprie esigenze

La costruzione di un modello di Balanced Score Card si propone di definire una strategia, degli obiettivi pluriennali e degli indicatori che permettano di apprezzare se la gestione sta andando verso gli obiettivi e quali sono le future azioni da intraprendere a correzione o integrazione dell'andamento attuale.

Si riporta qui di seguito un flusso inerente alle diverse fasi di costruzione e implementazione del modello (Figura 3):

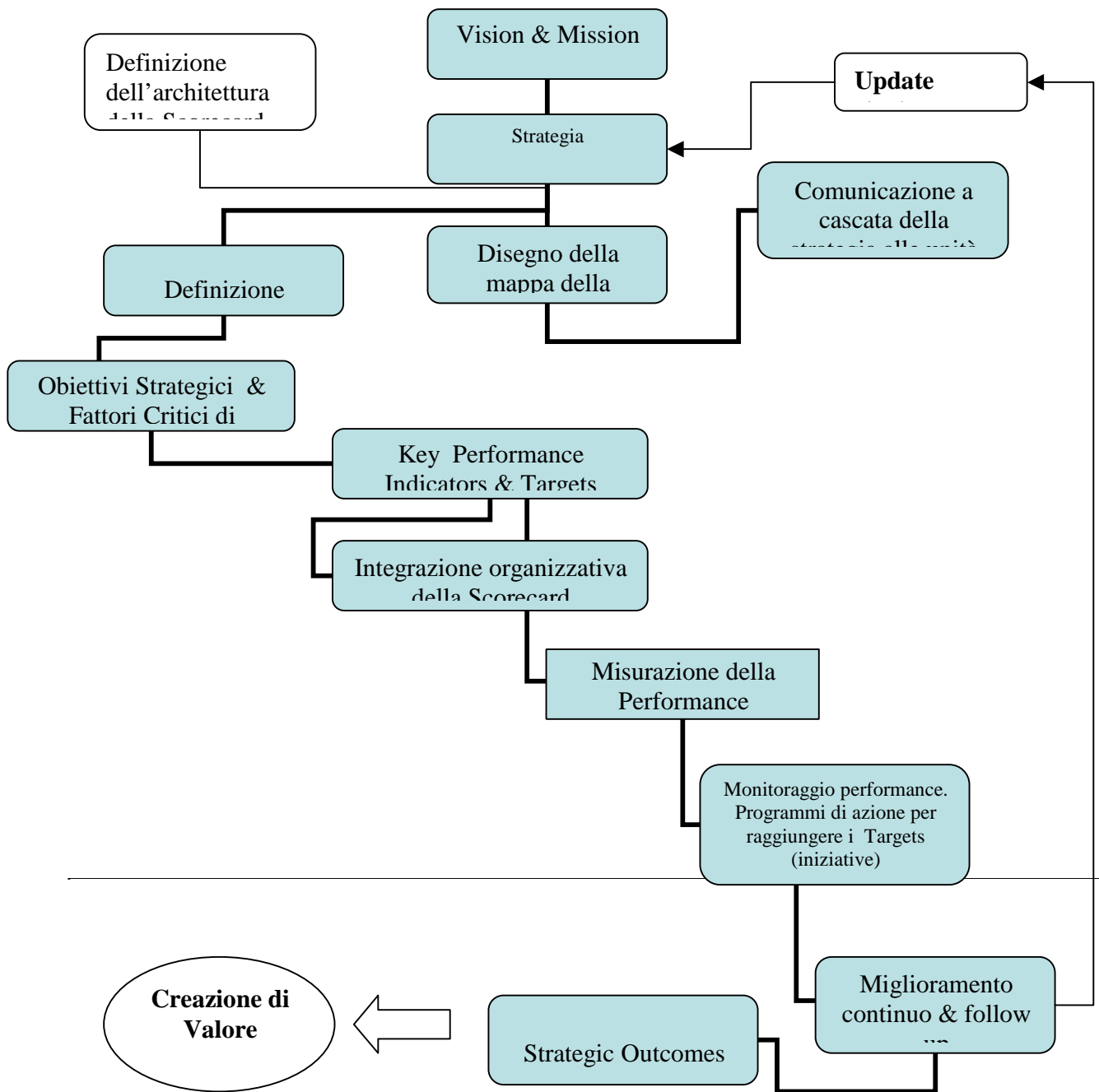


Figura 3. Balanced Score Card steps' flow

Come risulta evidente il primo step è individuare la Vision aziendale e sulla base di questa capire quale sia la rotta da seguire (la strategia). Va comunicata a tutti i livelli organizzativi la strategia e va definita la mappa strategica.

Nessun articolo di questo notiziario può essere riprodotto e/o divulgato tramite stampa, fotocopie, microfilm o altro mezzo senza il permesso scritto di Gemini Europa S.r.l. Per la riproduzione contattare Gemini Europa S.r.l.

Vanno fissati degli obiettivi per ognuna delle prospettive della BSC, prospettive che generalmente si riconducono a 4 (finanza, cliente, processi interni e sviluppo del capitale umano) ma che possono essere anche personalizzate in funzione dei contesti di riferimento. Alla luce di ognuno degli obiettivi delineati, sono fissati dei fattori critici di successo e in un secondo momento i Key Performance Indicators o indicatori di performance. L'impianto architetturale va integrato nell'organizzazione, va misurata la performance, monitorata. Infine vengono implementati dei piani di azione per raggiungere i Targets fissati per ciascun indicatore. Il tutto si colloca nella cornice del miglioramento continuo e contribuisce in definitiva alla creazione di valore.

[indice](#)