

La Balanced Scorecard e l'e-Government

“I superstiti di ogni specie non sono necessariamente i più forti. E neppure necessariamente i più intelligenti. Sono quelli più sensibili ai cambiamenti”.

Nei primi anni '90 Robert Kaplan e David Norton tentarono di risolvere un problema che affliggeva le grandi aziende un po' dovunque nel mondo, relativo all'applicazione di misure per il miglioramento della performance. Le dinamiche del lavoro stavano mutando rapidamente: fattori quali la globalizzazione, la conoscenza del cliente, la progressiva crescita delle cosiddette “risorse intangibili” stavano tutti rapidamente convergendo verso un cambiamento di durata stabile, nel modo in cui il lavoro stesso veniva condotto. La Strategia veniva considerata uno strumento di protezione efficace nell'ambito di questo scenario in continuo mutamento. In ogni caso, la realtà dei fatti suggeriva che approssimativamente il 90% delle organizzazioni erano incapaci di convalidare le proprie strategie.

Kaplan e Norton fecero una scoperta sensazionale: i sistemi di misurazione delle performance utilizzati dalla maggior parte delle imprese non erano in grado di fornire le informazioni necessarie per rendere le medesime competitive nel contesto di una economia della conoscenza. Il maggior numero delle misure in questione rimanevano sostanzialmente immutate rispetto a quelle messe a punto dai primi Giganti industriali alle soglie del ventesimo secolo. Tali sistemi, caratterizzati dal fatto di riporre una pressoché esclusiva fiducia nell'applicabilità delle misure finanziarie, risultavano mal predisposti alle sfide affrontate dalle moderne organizzazioni. Kaplan e Norton credevano che le organizzazioni dovessero tentare l'introduzione del concetto di “equilibrio” nell'ambito dei loro sistemi di misurazione. Nello specifico la precisione storica e l'eshaustività delle misure finanziarie della performance dovevano essere bilanciate con altri “elementi conduttori”, nell'intento di considerare una gamma più vasta di performance e possibilità di operazioni strategiche. Il loro approccio radicale e tuttavia estremamente semplice venne definito *La Balanced Scorecard* mise in risalto l'applicabilità di misure in quattro aree distinte e tuttavia correlate: la conoscenza del cliente, i processi interni, la formazione e la crescita del personale, l'aspetto finanziario.

Grandi aziende in tutto il mondo hanno inserito a pieno titolo la *Balanced Scorecard* al loro interno sin dal momento della sua introduzione, negli anni '90. Stime recenti segnalano che almeno il 50% delle organizzazioni comprese in una delle liste delle imprese più ammirate d'America (pubblicate dalla rivista *Fortune*) usano il sistema di *Balanced Scorecard*. Aziende di profitto hanno utilizzato il sistema al fine di produrre soluzioni finanziarie migliori, allineare i dipendenti alla strategia, far dipendere la decisione di distribuire le risorse dal raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Tuttavia il sistema di misurazione della performance è stato recepito con maggior ritardo dagli enti pubblici e dalle organizzazioni no-profit rispetto al settore privato.

Tra le numerose spiegazioni plausibili a questo proposito va sicuramente inclusa la riluttanza, da parte di rappresentanti del settore pubblico, a sperimentare strumenti concepiti per destinatari appartenenti al settore privato e l'opinione secondo cui l'impegno profuso a favore dell'applicazione di misure del genere potrebbe offuscare l'effettivo orientamento alla *mission* da parte dell'organizzazione coinvolta. È su tali giustificazioni, nonché altre analoghe, che dovrebbe agire il cambiamento.

Possiamo sostenere che le organizzazioni pubbliche e quelle no-profit differiscono a tal punto dalle loro *colleghe* del settore privato, da ritenere estraneo alla loro configurazione l'approccio alla misurazione della performance, previsto dalla *Balanced Scorecard* ? Mentre pensiamo a una risposta adeguata, esaminiamo questa citazione: *“Le questioni da affrontare sono molteplici e complesse, ma considerate nel loro insieme potrebbero essere caratterizzate da due sfide correlate tra loro e certamente non comuni, ovvero la possibilità concreta di attuare determinate misure, e la capacità di adeguarsi a un mondo soggetto a cambiamenti repentini. Le organizzazioni devono far fronte alla crescente competitività, alla diversità degli elementi costitutivi del processo, alle aspettative obiettivamente più alte da parte del settore pubblico, ai costi in aumento, ai mezzi di sostegno in diminuzione, alla tecnologia in rapida trasformazione, non ultime alle procedure di gestione del lavoro notevolmente differenti l'una dall'altra. La sopravvivenza in un ambiente del genere e la conseguente praticabilità di certe misure dipende dalla dimostrazione di una reale capacità di adattamento”*.

Il testo riportato si riferisce direttamente alle organizzazioni no-profit: le sfide che queste ultime si trovano ad affrontare si rivelano, come chiaramente indicato nella citazione, considerevolmente simili a quelle sostenute dalle imprese private. Un'immagine efficace potrebbe sinteticamente suggerire che le attuali Organizzazioni hanno adottato la *Balanced Scorecard* come “faro illuminante”, che possa guidarle attraverso le “selve oscure” imposte dai cambiamenti circostanti. Si può dunque credere con ragionevole fondatezza che anche le organizzazioni no-profit, affrontando sfide di fatto identiche a quelle del settore privato, ricaveranno benefici di stessa portata, se non più consistenti.

In ogni caso, gli esempi di applicazione della *Balanced Scorecard* sono ormai tanti nel mondo e il concetto comincia a farsi strada anche in Italia nelle organizzazioni private e pubbliche.

Tre i principali fattori che hanno condotto ad accrescere la rilevanza del concetto di *Balanced Scorecard*, dal momento della sua introduzione nel mondo del lavoro in poi:

- gli scandali legati agli aspetti della responsabilità e della trasparenza dei processi, da parte di tutte le organizzazioni;
- le misure finanziarie e i loro limiti significativi;
- l'incapacità della maggior parte delle organizzazioni ad attuare efficacemente le loro strategie.

Esaminiamoli sinteticamente di seguito.

- Il primo fattore è rappresentato dalla continua ascesa verificatasi nel numero degli scandali relativi alla responsabilità e alla gestione del lavoro nei contesti organizzativi. Nonostante la maggior parte di tali disastri riguardino il mondo del profitto, anche i settori no-profit non ne risultano immuni. I cittadini interessati, gli organismi di controllo e le autorità legislative si fanno portavoce di una richiesta di maggior trasparenza della performance organizzativa nella sua sostanza.

- La seconda componente determinante l'aumento di importanza della BSC si esplicita nella fiducia quasi esclusiva che, in tema di performance, siamo soliti riporre nelle misure finanziarie, poiché tale, ossia appunto finanziaria, è tradizionalmente la natura dei provvedimenti adottati dalle organizzazioni; la nostra dipendenza dall'applicazione delle misure finanziarie della performance è stata, in ogni caso, considerevolmente criticata negli ultimi anni. Perché? Le critiche in questione suggeriscono che le misure finanziarie non sono compatibili con l'ambiente attuale, difettano nell'efficacia di previsione di determinati problemi, consolidano gli interessi personali, a discapito di quelli generali, possono sacrificare la riflessione a lungo termine e non sono attinenti a molti livelli dell'organizzazione.

-La terza e ultima questione chiave a portata delle imprese è rappresentata dall'attuazione della strategia condotta con successo. Esistono quattro ostacoli fondamentali al buon esito di un'operazione del genere e riguardano la maggior parte delle organizzazioni: uno concerne la vision, un altro chiama in causa le persone, il terzo è relativo alle risorse, l'ultimo alla gestione in senso lato.

Il sistema impone una disciplina riguardo all'attuazione della strategia e lancia una sfida ai dirigenti d'azienda pubblica o privata affinché si preoccupino di trasformare le proprie strategie in obiettivi, misure, bersagli e iniziative nell'ottica di quattro prospettive cosiddette di "equilibrio": la soddisfazione del cliente/cittadino, i processi interni, l'apprendimento e la crescita, l'aspetto finanziario.

Riassumendo, anche "storicamente".....:

negli anni '60 la Pianificazione della performance e il Sistema di bilancio sono stati utilizzati negli Stati Uniti. La loro applicazione è stata seguita da quella del sistema di bilancio su base-zero, della gestione per obiettivi, di iniziative di qualità totale. Successivamente un Atto di governo e un Decreto sui risultati furono tradotti in legge, che a sua volta richiedeva agli enti configurati in federazione di attuare un sistema di certificazione fondato sulla misurazione di performance e comprensivo della messa a

punto di fini e obiettivi da conseguire tramite una progressione di fasi nel sistema di misurazione stesso.

A livello centrale e locale, l'Organo di certificazione degli standards (GASB) ha sostenuto l'impiego di un "servizio di espletamento"

Anche il settore no-profit ha sperimentato la misurazione di performance, adottando indicatori di certificazione finanziaria e sistemi metrici correlati ai soggetti coinvolti, in una quantità di ambiti. Molte organizzazioni no-profit hanno condotto una battaglia contro la nozione di misurazione di performance, probabilmente a causa di una diffusa riluttanza a investire nella capacità organizzativa in generale. Molti enti temono che ogni dollaro speso su iniziative del genere della Misurazione di performance rappresenti una somma sottratta al capitale utile per il conseguimento della loro mission. Molte persone avvedute sostengono ora che una infrastruttura solida ed esperta costituisce un prerequisito nel perseguimento da parte delle organizzazioni no-profit di obiettivi inerenti alla mission.

La BSC è stata ampiamente recepita nel mondo no-profit (più di metà delle mille aziende della lista Fortune hanno adottato il sistema). Le differenze tra il "modello di profitto" e quello utilizzato dai settori pubblico e no-profit pongono in rilievo il fatto che mentre la strategia rimane concettualmente il nucleo centrale della Scorecard, gli obiettivi della mission occupano comunque la posizione principale nel quadro d'insieme. Anche la soddisfazione del cliente risalta tra gli obiettivi di massima importanza nell'ambito dei processi di Scorecard destinati a enti pubblici e no-profit. Gli obiettivi finanziari risultano critici per ogni organizzazione e di frequente svolgono la funzione di porre limiti, o al contrario sollecitare all'azione le aziende che li perseguono. Le prospettive riguardanti i processi interni, le modalità di apprendimento e crescita dei dipendenti rimangono evidenti nei processi pubblici e privati di BSC. Molte organizzazioni contano su un insieme associato di indicatori finanziari, e non, ed esercitano sulla loro attuazione uno scrupoloso controllo periodico, effettuato mensilmente oppure con cadenza trimestrale. In ogni caso, tale raccolta di indicatori ad hoc non contribuisce, se non in scarsa misura, a fornire loro una guida per apprendere e conseguentemente eseguire le loro strategie. Ciò che separa la Scorecard da altri sistemi è l'attenzione riservata da quest'ultima al rapporto di causa-effetto.

Gli obiettivi e le misure scelte per la BSC dovrebbero interessare le quattro prospettive precedentemente esaminate, per giungere all'elaborazione di un piano aziendale strategico valido. Il sistema di BSC fornisce molti vantaggi, tra i quali: la produzione di risultati, la dimostrazione pratica del processo di certificazione, la creazione di un centro di interesse sulla strategia, la diffusione di informazioni, l'autodifesa, i cambiamenti di direzione aziendale, l'ispirazione di fiducia.

Giuseppe Monti