
La balanced scorecard

Prof. Domenico Nicolò

domenico.nicolo@unirc.it

**1) TRADURRE LA VISION
E LA STRATEGIA**

**2) COMUNICARE E COLLEGARE
DEFINIRE GLI OBIETTIVI**

**BALANCED
SCORE-CARD**

**4) FEEDBACK E
APPRENDIMENTO
STRATEGICO**

**3) ALLINEARE LE
INIZIATIVE STRATEGICHE**

OBIETTIVI STRATEGICI



MISURE



TARGET



AZIONI



La balanced scorecard: nozioni introduttive

- La BSC integra le misure finanziarie di performance passate (**lag**) con le misure degli indicatori delle performance future (**lead**).
- Gli obiettivi e le misure della BSC derivano dalla vision e dalla strategia.
- La BSC traduce la missione e la strategia in obiettivi e misure in grado di guidare l'attività di tutti i componenti di un'organizzazione.
- I modelli causa-effetto per collegare obiettivi e driver della performance

Le 4 prospettive

- economico-finanziaria
- della clientela (della collettività che domanda servizi sanitari)
- dei processi interni
- dell'apprendimento e crescita

La prospettiva economico-finanziaria

- Obiettivi:
 - Incremento delle entrate
 - Produttività
 - Contenimento dei costi
 - Efficienza
 - ...
- Quali indicatori di performance?
 - Non tutti i “centri” di responsabilità possono assumere indicatori di performance
- Quali driver?
 - ...

La prospettiva della clientela

- Nelle differenti aree di intervento si devono perseguire obiettivi quali:
 - ...
- Quali indicatori di performance?
 - soddisfazione della domanda
 - immagine e reputazione
 - ...
- Quali *driver*?
 - Sono diversi a seconda della tipologia di prestazioni
 - Caratteri qualitativi del prodotto/servizio (efficacia della prestazione, tempestività e puntualità di erogazione del servizio)
 - effetti prodotti dal servizio sui clienti

La prospettiva dell'apprendimento e della crescita

- Gli oneri del personale devono essere considerati investimenti (patrimonio intangibile)
- Si devono perseguire obiettivi quali:
 - Lo sviluppo della competenze del personale medico ed infermieristico
 - Accrescere la soddisfazione del personale
 - Aumentare la produttività del personale
- Quali *driver*?
 - *Motivazione*
 - *Empowerment*
 - *Allineamento*

La prospettiva dei processi interni

- Problematica della trans-funzionalità dei processi
- L'importanza di misurare costi e tempi dei processi (non soltanto la spesa dei centri)
- Si devono perseguire obiettivi quali:
 - Miglioramento dei processi esistenti
 - Innovazione dei processi (reingeneering): l'innovazione è una componente essenziale del miglioramento della performance
- Quali indicatori di performance?
 - Tempi di ciclo dei processi (dipendono in grande misura dalla qualità della comunicazione tra centri e dalla numerosità dei passaggi burocratici, piuttosto che dai tempi di produzione del prodotto/servizio in senso stretto)
 - Rendimenti dei processi
 - Qualità dell'output dei processi
 - Costo dei processi
- Quali driver?
 - Misure del tempo
 - Misure della qualità dei processi

Il processo di elaborazione della scheda di valutazione bilanciata: i principi-guida

- Consenso e chiarezza sul modo di tradurre la strategia in obiettivi e parametri di misurazione: la scheda non deve essere considerata uno strumento per migliorare le misurazioni, bensì per indirizzare l'attività di tutti i componenti un'organizzazione al miglioramento della performance ed alla realizzazione della strategia
- Il ruolo dell'architetto: la leadership del progetto
 - Definisce la struttura, la filosofia e la metodologia del progetto
 - Elabora il calendario delle riunioni
 - Cura il processo di reporting rivolto ai dirigenti
 - Controlla il rispetto dei tempi
 - Genera spirito di squadra e risolve gli inevitabili conflitti
- Il necessario coinvolgimento dei dirigenti: in caso contrario è meglio non avviare un processo così complesso

Il processo di elaborazione della scheda di valutazione bilanciata: i principi-guida

- Mettere a fuoco gli obiettivi strategici, i *driver* essenziali ed i parametri a livello complessivo
- Correlare gli obiettivi ed i parametri dell'ente a quelli dei suoi centri di responsabilità
- Correlare gli obiettivi ed i parametri dei centri di responsabilità ai (pochi) processi critici
- Decentrare la leadership (da esecutori, i dirigenti devono diventare attori-chiave del processo di formulazione e realizzazione della strategia) contemperando questa necessità con quella di assicurare il coordinamento e l'integrazione

Il processo di elaborazione della scheda di valutazione bilanciata: le fasi

1. Definire l'architettura delle misure
 - Scegliere l'unità organizzativa di base appropriata
 - Dovrebbe essere una unità per la quale sia possibile:
 - costruire misure finanziarie e non della performance, senza che ciò comporti la necessità di procedere a complesse procedure di riparto dei costi e ad artificiose metodologie di determinazione dei prezzi interni di trasferimento
 - e definire una strategia relativamente autonoma
 - Se le differenze tra le attività svolte dalle unità organizzative sono elevate è meglio definire schede separate, anziché partire da una scheda comune

Il processo di elaborazione della scheda di valutazione bilanciata: le fasi

- Correlare le unità prescelte per la elaborazione della scheda con l'amministrazione generale: è necessario evitare la definizione di obiettivi e parametri che producano uno svantaggio netto per l'azienda, anche se favoriscono un suo centro
- Costruire il consenso in merito agli obiettivi strategici
 - Le interviste
 - La seduta di sintesi
 - I workshop dei dirigenti
- Scegliere i parametri di misurazione della performance per ogni obiettivo ed i relativi *driver*