

I LIBRI

de Il Sole 24 ORE Sanità

Il Sole 24 ORE

**Sanità**

a cura di **Fabrizio Bocci e Atos Miozzo**

# La Balanced Scorecard orientata dalla mission

Il cruscotto della performance multidimensionale  
nell'Azienda Sanitaria Locale di Modena



PREFAZIONE E STRUTTURA

## PREFAZIONE

Allineare la gestione operativa alla strategia è un vecchio problema che sino ad oggi non ha trovato soluzioni convincenti. I piani strategici in parte hanno fallito; troppo rigidi e “burocratici”. Altri strumenti avevano fallito e la stessa gestione strategica poneva più una distinzione che una congiunzione. Insomma sembrava di essere alla ricerca dell’araba fenice. Sono invece necessari sistemi di misurazione che in tempo reale, se non addirittura in modo anticipato, traducano o aiutino a tradurre l’indirizzo strategico nelle operatività. Lo sa bene lo skipper di un’imbarcazione a vela, che, una volta tracciata la strategia, sul campo di regata trasmette con continuità misure e indicazioni all’equipaggio per allineare all’originaria strategia le singole attività.

La Balanced Scorecard (BSC) sin da quando è stata presentata (1992) è sembrata rappresentare una soluzione efficace e semplice, così semplice da apparire a qualcuno come la scoperta dell’acqua calda o addirittura un “dejà vu” come per i francesi con il loro tableau de bord [1]. Questo strumento di direzione era invece diverso e si era dimostrato più oggettivo e rigoroso nel collegare gli obiettivi e le azioni di gestione operativa a quella che sembrava essere spesso una strategia aziendale bella, ma di difficile realizzazione. Si era così sconfortati su queste possibilità di collegamento e di allineamento che Henry Mintzberg giunse ad affermare come, a suo avviso, in azienda vi fossero almeno tre tipologie di strategia: quella pensata, quella deliberata e quella realizzata [2].

Il merito della BSC e la sua efficacia sono insiti nelle modalità di impostazione dello strumento ed in particolare nell’elaborazione della mappa strategica. E’ attraverso la mappa strategica che la strategia aziendale viene tradotta in azioni di gestione operativa, dopo aver individuato le variabili (i driver) dalle quali dipende la realizzazione della strategia stessa. Come questo lavoro dedicato all’Azienda Sanitaria Locale di Modena mette ben in evidenza, alla base di un caso aziendale di successo c’è spesso una missione chiara e obiettivi strategici sfidanti, ma non basta. E’ poi necessario tradurli in operatività. Per farlo è necessaria una sistematica ricerca delle relazioni di causa/effetto tra le variabili strategiche e quelle operative. E’ questo che la mappa strategica con assoluta efficacia e rigore di analisi riesce a fare. Si può addirittura arrivare ad affermare che non vi siano BSC efficaci laddove non vi sia stata una qualche meditata e discussa modellizzazione di mappa strategica. Mappa che deve essere rigorosamente elaborata dal management dell’azienda, da un executive team.

Pertanto l’elevato coinvolgimento del management della AUSL di Modena, testimoniato anche dai contributi inseriti in questo libro, è una garanzia di significatività strategica, conseguenza di una precisa efficacia progettuale. Alcuni contributi sono una perfetta esemplificazione di cosa significhi muovere dalla missione per far nascere una BSC connotata da un’operatività spinta. Non cito nessuno di questi capitoli per non dimenticarne nessuno e non fare dei torti alle persone che con grande entusiasmo hanno accettato di razionalizzare la loro esperienza attraverso la stesura di pagine utili e illuminanti. Lascio al lettore il compito di scoprirle.

Inoltre a complemento del presente lavoro ritengo sia di utile consultazione per il lettore un contributo al quale, con Fabrizio Bocci, teniamo molto essendo stato proposto da uno studioso, Stefano Baraldi, che con noi ha condiviso la fase pionieristica di diffusione della BSC in Italia [3]. L’argomento è di stretta pertinenza in quanto il libro si occupa de “Il Balanced Scorecard nelle aziende sanitarie” [4]. Questo lavoro testimonia quanto il tema sia “caldo”, anche se come suona il titolo di un noto film “A qualcuno piace freddo”.

Al di là delle battute “La Balanced Scorecard orientata dalla Mission. Il cruscotto della performance multidimensionale nell’azienda sanitaria locale di Modena” si segnala per una completezza di trattazione e un rigore di approccio esemplari.

Ma questo libro va oltre. Rappresenta un ottimo riferimento per capire cosa significhi applicare una BSC nel settore pubblico e quali siano gli accorgimenti da tenere presenti per dare efficace attuazione allo strumento. Questo libro si affianca ad altri lavori dei quali ne cito solo uno tra i molti, vuoi perché è di uno studioso che ha indirizzato su questa strada gli studi di alcuni suoi allievi, vuoi perché ha sviluppato un tema strettamente connesso e complementare a quello del presente lavoro. Si tratta del volume di Giuseppe Farneti “Ragioneria Pubblica. Il ‘nuovo’ sistema informativo delle aziende pubbliche” [5].

La prima parte del presente lavoro è arricchita da un contributo iniziale di Fabrizio Bocci, che muove dal concetto di performance per giungere a precisare cosa significhi predisporre un sistema di gestione delle performance. Da questi concetti, passando attraverso la definizione di cosa debba intendersi per strategia e del ruolo ipercruciale degli stakeholder quando se ne tratti con riferimento alla Pubblica Amministrazione, si arriva all’idea di creazione di valore economico diffuso. Questo valore si crea solo laddove i beneficiari siano tutti gli attori del contesto sociale che ruotano intorno all’Istituzione Pubblica.

Da qui alla missione di un’Azienda Sanitaria Locale come espressione di una simile strategia è breve. E mi piace sottolineare la proposta formulata da Bocci nelle sue pagine: creare valore per un’Azienda Sanitaria Locale significa creare valore in salute per tutta la cittadinanza di riferimento. Una missione non facile da perseguire. Ed è qui che la BSC risulta utile poiché traduce questa stessa missione osservandola lungo quattro dimensioni tra loro interrelate: la prima, quella di risultato, è la prospettiva dei cittadini, che va a misurare il loro “stato di salute” e la soddisfazione per il servizio offerto dalla AUSL per curarlo e generare un diffuso benessere psico-fisico, la seconda prospettiva è quella critica dal punto di vista operativo: “quali processi e attività sviluppare per porre le premesse prima e avere poi un cittadino soddisfatto rispetto alle sue aspettative in termini di “stato di salute” e benessere psico-fisico, la terza, quella più tradizionale, è quella economico-finanziaria, spesso, nel settore pubblico, più fonte di vincoli che di opportunità.

Ma tutto questo non basta. C’è il lungo termine da presidiare. Per questa prospettiva, la quarta, si parla di apprendimento e crescita per definire la prospettiva chiamata a presidiare dei miglioramenti continui nei processi gestionali delle Aziende Sanitarie Locali e di conseguenza della soddisfazione del cittadino, che, peraltro, si aspetta anche servizi sempre più ampi e innovativi. Con la BSC si hanno informazioni su tutte queste dimensioni della performance aziendale ed è pertanto più facile capire se la “squadra” (il team) che è stato chiamato ad operare sia stata vincente o di più un dream team. Certo la conseguenza è ovvia se la “squadra vincente”, come anche modi di dire popolari sottolinearono, “non si cambia”; diverso dovrebbe essere il caso della squadra sistematicamente perdente. Le conseguenze organizzative possono quindi risultare di una certa rilevanza.

Al di là di questi aspetti organizzativi, tra i quali non va sottaciuta la “trasparenza” che la BSC offre al sistema aziendale nel suo complesso e al suo funzionamento, anche in termini di accountability, vorrei concludere queste brevi riflessioni con un auspicio.

Mi auguro che la BSC abbia una rapida e ampia diffusione nella Pubblica Amministrazione. Questo almeno per due motivi. In primo luogo per i suoi frequenti richiami a elementi di social

responsibility, che è opportuno siano fatti propri da tutte le imprese ma che non possono non caratterizzare la valutazione della performance di un'azienda pubblica. In secondo luogo per la valenza politica dello strumento BSC: cittadino soddisfatto da azioni e risultati concreti significa cittadino più portato a riconfermare la propria fiducia e le proprie scelte elettorali. Il vertice di un'azienda pubblica che, risultati alla mano ("misurati"), è in grado di dimostrare quanto è stato fatto, potrebbe, se il suo operato è stato efficace, dare maggiore stabilità al quadro politico generale, così auspicabile in un Paese come il nostro dagli scenari forse fin troppo caratterizzati da rapide e repentine alternanze.

Tutti gli strumenti di direzione evoluti, d'altra parte, e tra questi la BSC, sono veramente utili solo se aiutano a gestire con maggior efficacia situazioni nelle quali l'efficienza o non è praticabile o non è più sufficiente.

### **Alberto Bubbio**

Note:

[1] Vedi Michael Lebas e Eve Chiapello The Tableau de bord a French approach to management information (The European Accounting Review, 1996) ed anche M Eipstein e F. Manzoni The Balanced Scorecard and Tableau de Bord. Translating Strategy into action, in Management Accounting, August 1997.

[2] Vedi Henry Mintzberg Ascesa e declino della pianificazione strategica, Isedi, Torino 1996 (Ed. Originaria Prentice Hall, 1994) vedi il paragrafo 1.4 E che cos'è la strategia ? (pp.15-20)

[3] E' appena il caso di ricordare al lettore i tre articoli pubblicati da Baraldi, Bocci e Bubbio in Controllo di gestione (Ipsoa): Diffusione della Balanced Scorecard in Italia: i risultati di una ricerca ed evidenze empiriche (Numero 6/2004); Balanced Scorecard: ambiti e modalità di applicazione (Numero 1/2005); Balanced Scorecard: un'agenda per il futuro (Numero 3/2005).

[4] Pubblicato da Mc Graw Hill , Milano 2005

[5] Pubblicato da F. Angeli, Milano 2004.

## LA STRUTTURA DEL LIBRO

Il volume è una raccolta logica ed ordinata di singoli contributi che ha coinvolto numerosi autori/attori, sia all'interno che all'esterno dell'Azienda. Il libro si compone di tre parti distinte legate tra loro da un unico filo conduttore: lo sviluppo di un sistema di gestione strategica della performance nella AUSL di Modena, utilizzando la metodologia della Balanced Scorecard.

La prima parte fornisce le basi teoriche per sviluppare una Balanced Scorecard nelle organizzazioni orientate dalla Mission quali quelle del settore pubblico e del no-profit.

- Nel capitolo 1, Fabrizio Bocci introduce il lettore a questa metodologia e propone un'architettura di Balanced Scorecard espressamente pensata per le organizzazioni del settore pubblico e del no-profit: la Mission-Oriented Scorecard (MOS). In questa architettura, si assume come prospettiva di risultato la prospettiva della comunità, strutturata in modo tale da tener conto della molteplicità delle relazioni tra cittadinanza ed organizzazione
- Nel capitolo 2, Atos Miozzo presenta in maniera organica i documenti di pianificazione e programmazione che un'azienda sanitaria locale deve produrre e, in qualche modo, gestire, soffermandosi in particolare sul collegamento tra gli strumenti della gestione strategica interna e il sistema di reporting, denominato Bilancio di Missione, delle aziende sanitarie locali dell'Emilia Romagna verso l'ente regolatore a livello superiore, la Regione Emilia Romagna appunto.

La seconda parte del libro illustra come l'architettura MOS, pensata per il Settore Pubblico, sia stata utilizzata dalla AUSL di Modena per costruire il proprio sistema di gestione della performance: denominato "Cruscotto della Performance Multidimensionale".

- Nel capitolo 3, Nicoletta Poppi e Giulia Franchini illustrano i motivi che hanno spinto la AUSL di Modena ad adottare questo strumento e come è stato progettato il Cruscotto della Performance Multidimensionale generale dell'Azienda Sanitaria, approfondendo, in modo particolare, le tematiche relative alla responsabilità sociale ed al collegamento tra la prospettiva di risultato (quella della comunità) e la mission aziendale.
- Il capitolo 4, curato da Susanna Casari e Alessandro Badiali, è relativo alla prospettiva dei processi interni. I due autori sviluppano gli obiettivi che l'azienda sanitaria si è data per raggiungere l'eccellenza nei processi chiave atti a creare valore in salute per la popolazione di riferimento e commentano gli indicatori che sono stati selezionati per poter monitorare i progressi ottenuti.
- Nel capitolo 5, Ubaldo Bonacorsi affronta il tema degli obiettivi e degli indicatori economico finanziari evidenziando quelle che sono state individuate come le azioni da effettuare per rientrare dal cospicuo investimento richiesto dalla costruzione del nuovo polo ospedaliero di Baggiovara.
- Il capitolo 6, curato da Elisabetta Luppi, è relativo ai driver intangibili della performance, quegli elementi che costituiscono le fondamenta per raggiungere l'eccellenza nei processi interni chiave. Nella Balanced Scorecard della AUSL di Modena la prospettiva della crescita e dell'apprendimento è strutturata secondo quanto suggerito da Kaplan e Norton in: capitale umano, capitale informativo e capitale organizzativo

Infine nella terza parte del libro è illustrato come sono state sviluppate in cascata le Balanced Scorecard delle macro-articolazioni dell'azienda sanitaria.

- Nel capitolo 7 e nel capitolo 8, Adriana Giannini e Paolo Capurso, illustrano rispettivamente come è stata elaborata la Balanced Scorecard nel Dipartimento di Sanità Pubblica e nel Dipartimento di Salute Mentale partendo dalla BSC generale dell'azienda sanitaria.
- Il capitolo 9, curato da Patrizia Guidetti, è dedicato alla sperimentazione della Balanced Scorecard nel distretto di Carpi, uno dei sette distretti della provincia di Modena.
- Nel capitolo 10, Monica Pini e Marcello Di Mola mostrano come è stata impostata la mappa strategica del Presidio Ospedaliero Provinciale.

Le conclusioni a commento dell'esperienza della Balanced Scorecard all'interno della AUSL di Modena sono state curate da Atos Miozzo.

Seguono quattro appendici che completano la trattazione fornendo ulteriori elementi di analisi e di riflessione.

- La prima, redatta da Atos Miozzo, mette in evidenza i numeri dell'azienda sanitaria locale di Modena.
- La seconda, curata da Atos Miozzo e Franco Tomei, illustra l'interfaccia utente dell'applicazione software sviluppata internamente per supportare l'acquisizione dei dati ed il reporting sui progressi della performance.
- La terza, a cura di Alessio Terzi ed Alessandro Lamanna di Cittadinanzattiva, approfondisce il tema dell'Audit Civico nelle aziende sanitarie locali. L'Audit Civico costituisce per la AUSL un indice per misurare i risultati ottenuti a beneficio della popolazione di riferimento, nell'ottica del cittadino proprietario.
- La quarta, elaborata da Fabrizio Bocci ed Elisabetta Luppi, costituisce un breve glossario dei termini più ricorrenti nel libro relativi alla Balanced Scorecard completato da un elenco degli acronimi utilizzati nella trattazione.