

PREMESSA

Gli scandali contabili e finanziari di questi ultimi anni e i dubbi dell'opinione pubblica in merito alla capacità delle imprese di assumere comportamenti responsabili hanno portato il tema della *governance* d'impresa al centro del dibattito sociale, giuridico ed economico. Come diretta conseguenza, grande attenzione è stata posta, da parte dei regolatori e degli esperti, nella definizione di regole in grado di disciplinare in maniera più attenta i rapporti fra gli elementi della *corporate tripod* (board, azionisti e management) e di consentire un più efficace controllo dei comportamenti aziendali. Sono state così emanate normative e codici di autoregolamentazione inerenti alla composizione dei consigli d'amministrazione, ai requisiti personali dei consiglieri, alla responsabilizzazione in materia di documenti contabili, ai modelli organizzativi interni, al funzionamento dei comitati interni, ai meccanismi di incentivazione manageriale.

Il rispetto da parte delle imprese di buone norme di *governance*, solitamente in linea con le *best practice* internazionali, è certamente auspicabile, ma non sufficiente ad assicurare l'efficace governo dell'impresa. Infatti, perché questa soddisfi le sue responsabilità nei confronti dei portatori di interesse, oltre all'implementazione di idonei assetti formali di *corporate governance*, risulta indispensabile che il management definisca linee strategiche coerenti con le aspettative dei portatori di interesse e, soprattutto, che stimoli la traduzione dei percorsi individuati in azioni concrete, possibilmente condivise tra i vari membri dell'organizzazione. La definizione e la gestione delle strategie, infatti, non può e non deve rimanere confinata agli organi dell'alta direzione, ma richiede la consapevolezza e l'attiva partecipazione di tutti i componenti della comunità aziendale.

Un indispensabile supporto ai passaggi appena descritti viene offerto dai *sistemi di misurazione delle performance*, ovvero il complesso delle modalità, processi e strumenti con cui vengono individuati, descritti e rilevati i risultati dell'azienda e le azioni che conducono agli stessi. In tal senso i legami tra la *governance* e la *performance* aziendale si concretizzano tramite le funzioni di indirizzo degli organi di governo, le linee programmatiche tese al raggiungimento degli obiettivi strategici, nonché le modalità attraverso le quali tali linee programmatiche vengono prima implementate e poi monitorate.

La corretta definizione ed implementazione delle strategie non può prescindere da un'accurata analisi e valutazione delle diverse tipologie di rischio che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi ed il perseguimento degli indirizzi intrapresi. La gestione aziendale, infatti, risulta continuamente condizionata da un certo livello di incertezza, a cui si associano rischi ed opportunità. In un simile ambito, diviene quindi necessario allineare le strategie prescelte con la propensione al rischio da parte dell'azienda ed individuare le possibili modalità di risposta al rischio (in termini di condivisione, annullamento, riduzione o accettazione), evitando "sorprese" associate al verificarsi di potenziali eventi dannosi.

Tuttavia, l'attenta implementazione delle strategie, il controllo della *performance* e l'analisi

del rischio, non bastano ad assicurare il dominio responsabile dei processi di creazione di valore. Quest'ultimo, infatti, è fortemente influenzato dal complesso di principi, valori e convinzioni caratterizzanti la cultura aziendale nonché dai meccanismi utilizzati per la condivisione delle conoscenze organizzative. Di conseguenza, a complemento dell'asse strategie-management-misurazioni, per ottenere un miglioramento del governo d'impresa bisogna porre attenzione alle caratteristiche del sistema delle conoscenze, delle competenze e dei valori interni, che deve risultare quanto più coerente possibile con quello richiesto dallo scenario di riferimento e dagli *stakeholder* di maggior rilievo.

Per ben governare, pertanto, occorre andare *"beyond compliance"* ed occorre sapientemente monitorare non solo il grado di aderenza alle regole ed ai principi interni ed esterni, ma anche la definizione degli obiettivi e la misurazione delle performance aziendali, l'analisi e la gestione del rischio, nonché l'insieme di conoscenze, valori e competenze che definiscono la cultura aziendale. È possibile, perciò, sintetizzare la prospettiva interpretativa proposta in questo lavoro individuando quattro distinte dimensioni della governance – *compliance, performance, risk e knowledge* – da implementare in un'ottica integrata¹. La "Governance Integrata" viene sintetizzata nello schema seguente (figura 1).

Figura 1 – Le dimensioni della "Governance Integrata"



Precedenti studi dimostrano che ai fini di tale essenziale integrazione il CFO e la funzione controllo sono in grado di fornire un contributo cruciale. In altri termini, il ruolo,

1 Sul tema si veda Busco, Frigo, Giovannoni, Riccaboni e Scapens (2006), "Beyond compliance: an integrated governance framework", London: ICAEW, pp. 1-19 (contributo ristampato nella quarta parte di questo libro); Busco, Frigo, Giovannoni, Riccaboni e Scapens (2005), "Beyond compliance: why integrated governance matters today", in *Strategic Finance*, n. 8 - August, pp. 35-43; Busco, Giovannoni e Scapens (2006) "Building an integrated governance framework", in *Finance & Management*, n. 134, pp. 12-14, (2006) – questo articolo è stato selezionato dalla Finance and Management Faculty dell'ICAEW (Institute of Chartered Accountants of England and Wales) per il premio IFAC's Articles of merit award.

le competenze, le persone e gli strumenti del controllo di gestione possono essere preziosi non solo ai fini della concreta implementazione di una delle dimensioni nelle quali si articola il governo d'impresa, ovvero quella delle performance, ma anche per l'integrazione delle varie componenti prima indicate (Compliance, Performance, Risk e Knowledge) nell'ambito della Governance Integrata². Il CFO e la funzione amministrazione, finanza e controllo sono determinanti, infatti, oltre che nel tradurre i desideri del board e gli obiettivi strategici in risultati concreti, nell'indurre una cultura interna più o meno meritocratica e nell'assicurare che le varie verifiche previste siano svolte con il rigore necessario, nel rispetto del grado di rischio tollerato dagli stakeholder.

In questo contesto, il presente lavoro si sofferma sulla Balanced Scorecard quale strumento privilegiato in grado di integrare la descrizione, la misurazione e la gestione delle diverse dimensioni della Governance. Come è noto, la Balanced Scorecard venne proposta da Kaplan e Norton agli inizi degli anni '90 per cercare di superare le numerose criticità collegate ai tradizionali sistemi di controllo di gestione e di misurazione delle performance aziendali, caratterizzati da un'eccessiva focalizzazione sul breve periodo, da una scarsa attenzione verso le esigenze del mercato e dei clienti, così come da una provata incapacità di monitorare accuratamente altri fattori critici di successo – ovvero i *driver* della creazione di valore. Questi ultimi, in particolare, devono essere ricercati non tanto nella dimensione economico-finanziaria della performance, quanto tra le così dette risorse intangibili del patrimonio aziendale (competenze, capacità d'innovazione, creatività, relazioni interne ed esterne, etc.).

Secondo Kaplan e Norton, l'esecuzione della strategia ed il conseguente raggiungimento dei risultati desiderati è dato dalla somma di tre componenti fondamentali: (1) la descrizione, (2) la misurazione e (3) la gestione degli indirizzi strategici dell'azienda. A questo proposito, il filo logico che lega queste tre componenti è semplice: non si può gestire (terza componente) ciò che non si può misurare (seconda componente); e non si può misurare ciò che non si può descrivere (prima componente)³. Le ragioni del successo di tale modello risiedono, in effetti, oltre che nella sua impostazione forward-looking e nella presenza di molteplici dimensioni d'analisi, nell'indubbia capacità di offrire – visualizzandola in uno schema

2 A tal proposito si veda Busco, Giovannoni e Riccaboni (2007), "Dalla Corporate Governance all'integrated governance: il ruolo del controllo di gestione", in *Economia & Management*, n. 3, pp. 87-100; Busco, Giovannoni, Frigo, Riccaboni e Franceschi (2007), "Linking governance to strategy: the role of the finance organization", in *Strategic Finance*, n. 9 - September pp. 23-28 (contributo ristampato nella terza parte di questo libro); Busco, Giovannoni, Frigo, Riccaboni e Scapens (2006), "The role of performance measurement systems within global organizations", London: ICAEW, pp. 1-61.

3 Le tematiche legate alla prima componente, ovvero la descrizione della strategia, sono trattate nel libro *Strategy Maps* (pubblicato dai due autori nel 2004) nell'ambito della quale gli obiettivi strategici vengono collegati in una catena di relazioni causa-effetto in grado di rendere visibili i temi strategici dell'azienda. I temi legati alla seconda componente, ovvero la misurazione della strategia, sono oggetto del lavoro *Balanced Scorecard* (del 1996) nell'ambito del quale gli obiettivi strategici vengono misurati attraverso prospettive che vanno al di là di quella economico-finanziaria, per includere le aree clienti, processi interni, nonché apprendimento e crescita. Infine, le tematiche legate alla terza componente, ovvero la gestione della strategia, sono approfondite nel testo *Strategy-Focused Organization* (2001) che si focalizza sulla descrizione dei principi organizzativi da seguire se si vuole perseguire in maniera efficiente ed efficace l'esecuzione delle strategie aziendali ed il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Infine, nel loro ultimo lavoro *Alignment*, pubblicato nel 2006, viene evidenziata la necessità di allineare tutti i processi interni e l'articolazione organizzativa dell'azienda ai suoi stessi obiettivi strategici, anche attraverso l'introduzione dell'Office of Strategy Management. In questo contributo, Kaplan e Norton affrontano anche il tema della corporate governance e dell'allineamento tra board, top-management ed azienda, proponendo di integrare le attività di tali attori attraverso la cosiddetta "three-part Balanced Scorecard".

chiaro e di semplice lettura – un’analisi integrata delle performance aziendali, collegando le determinanti operative del processo di creazione di valore (espresse attraverso indicatori fisico-tecnici ed economico-finanziari) e le loro relazioni causa-effetto alle strategie aziendali (tramite la *strategy map*).

Recentemente, Kaplan e Norton hanno enfatizzato il potenziale contributo di questo strumento nell’ambito dei meccanismi di governance dell’azienda, proponendo l’introduzione della cosiddetta “*three-part Balanced Scorecard*”, ovvero *l’enterprise*, *l’executive* e la *board* Balanced Scorecard. La logica ed il modello della Balanced Scorecard, dunque, sembra poter fornire un utile contributo non solo ai fini del perseguimento degli obiettivi strategici e del miglioramento dei livelli di efficienza ed efficacia interna delle aziende, ma anche per la concreta attuazione della cosiddetta governance integrata – a tal proposito, nella prima parte del libro viene proposta ed illustrata l’*Integrated Governance Scorecard* (IGS), focalizzata sul monitoraggio delle iniziative in grado di consentire l’auspicata armonizzazione fra Compliance, Performance, Risk e Knowledge.

Di conseguenza, al fine di apprezzare appieno le potenzialità della Balanced Scorecard, ci sembrava indispensabile approfondirne l’analisi teorica e verificare sul campo, in maniera concreta, le condizioni di efficacia, le conseguenze, le qualità ed i limiti. Partendo da questi obiettivi, in mente, abbiamo deciso di presentare agli studiosi ed alle imprese italiane i risultati di una serie di ricerche e di casi empirici inerenti la Balanced Scorecard che non trova riscontro nel panorama editoriale del nostro Paese.

Spetta soltanto al lettore, naturalmente, dare il suo giudizio sulla nostra capacità di fornire un’adeguata rappresentazione del contributo che la Balanced Scorecard può fornire al governo delle imprese italiane. Ci sia comunque consentito evidenziare l’elevato grado di soddisfazione riscontrato dalle varie organizzazioni analizzate, operanti in settori differenti ed in contesti assai impegnativi, rispetto alle loro esigenze di governo e di gestione, confermando che quanto più cogenti sono le attese dei principali portatori di interessi, tanto maggiore risulta il contributo che può essere concretamente fornito da meccanismi di misurazione delle performance correttamente definiti.

Il libro è suddiviso in quattro parti. La **parte prima** espone il quadro di riferimento, proponendo ed illustrando i principali modelli, strumenti ed aspetti innovativi legati alla corporate governance, alle strategie ed alla misurazione delle performance.

In particolare, il *primo capitolo* introduce le suddette tematiche descrivendo le principali relazioni tra di esse e le relative modalità di implementazione. In tal senso, viene evidenziato come il governo aziendale non possa rimanere confinato alla “corporate tripod” (consiglio di amministrazione, soci, top management), ma debba concretizzarsi in uno specifico indirizzo strategico da tradurre in linee programmatiche, decisioni operative ed azioni concrete a tutti i livelli organizzativi, in coerenza con le aspettative dei diversi portatori di interesse e, dunque, del sistema di governance stesso. In un simile ambito, dopo aver esaminato i principali e più noti *framework* proposti dalla letteratura in materia di *performance management*, particolare attenzione viene data all’approccio proposto da Kaplan e Norton in tema di descrizione (*strategy map*), misurazione (Balanced Scorecard) e gestione (*strategy-focused organization*) delle strategie aziendali ed al ruolo della

“*three-part Balanced Scorecard*” nel supportare i precedenti passaggi. Se tale prospettiva enfatizza i legami tra strumenti di misurazione e strategie, le più ampie correlazioni con la corporate governance vengono evidenziate nel capitolo successivo.

Al fine di approfondire le relazioni tra misurazione delle *performance* e corporate governance, il *secondo capitolo* offre un’innovativa chiave di lettura sul tema, proponendo il modello della “governance integrata”. Quest’ultimo si basa sulla convinzione che la mera *compliance* da solanone basti ad assicurare il buon governo aziendale; essa deve essere necessariamente integrata con la misurazione ed il controllo delle performance, l’analisi e la gestione del rischio, nonché con il complesso di competenze e conoscenze (*knowledge*) che guidano ed informano i comportamenti individuali. In tal senso, il capitolo propone una nozione allargata di governance aziendale, la quale integra i sistemi volti a garantire l’aderenza alle regole, ai principi ed ai codici etici, sia con gli strumenti di pianificazione, controllo, misurazione delle performance e l’analisi del rischio, sia con la gestione delle conoscenze, valori e competenze presenti in azienda. In un simile ambito assumono centralità i meccanismi ed i processi attraverso i quali la governance si operazionalizza, con particolare riferimento alle loro implicazioni organizzative e sociali. Rispetto a questi temi e nel tentativo di supportare il necessario passaggio da una governance “formale” ad una “sostanziale”, cruciale è il ruolo che può essere assunto dagli strumenti del controllo di gestione. A questo proposito, il capitolo si avvale delle valenze empiriche del caso General Electric per stimolare la riflessione sull’importanza di interpretare la governance in maniera più ampia rispetto a quella tradizionale, nonché sul ruolo della funzione controllo di gestione nell’integrare le diverse dimensioni della governance.

Al fine di approfondire ulteriormente la comprensione delle suddette dimensioni, i capitoli seguenti si soffermano sulla letteratura specifica in tema di governance e di pianificazione strategica.

In particolare, il *terzo capitolo* effettua una rassegna sia dei contributi dottrinali sulla corporate governance, che delle principali leggi e regolamentazioni emanate sul tema in diversi contesti nazionali. L’analisi delle diverse posizioni teoriche sulla corporate governance risulta, infatti, fondamentale per definirne e delimitarne i contenuti per poi proporre soluzioni innovative in merito. Inoltre, in virtù della forte attenzione riservata al tema della compliance, risulta fondamentale lo studio delle principali fonti normative e regolamentari emanate nel contesto domestico ed internazionale. Anche in questo caso, l’analisi della normativa vigente è un passaggio propedeutico per poter comprendere in che modo i crescenti obblighi legali, possono essere utilizzati in chiave gestionale, adottando un approccio che vada oltre la mera compliance.

Di seguito, il *quarto capitolo* approfondisce il concetto di strategia e di pianificazione strategica, illustrando i principali strumenti e processi di supporto agli organi di governo per fissare gli obiettivi di fondo dell’azienda nel contesto di riferimento e le linee di condotta per raggiungere tali obiettivi. Il fine è quello di sottolineare la crescente importanza di sviluppare un approccio chiaro, diretto, concreto, oculato e razionale per la definizione della strategia, il quale deve poi tradursi in un piano d’impresa appropriato che illustra e quantifica la direzione strategica stabilita. A tal riguardo, il capitolo evidenzia i principali trend evolutivi che stanno interessando il processo di pianificazione strategica, affinché possano essere tenuti in adeguata considerazione nel momento in cui tale processo viene implementato in azienda.

Dopo aver chiarito le nozioni di corporate governance e di strategia ed aver evidenziato la

necessità di un'interpretazione allargata della prima che comprenda ed integri anche la seconda, vengono proposti

alcuni argomenti innovativi e di particolare attualità sul tema.

Il *quinto capitolo*, in particolare, analizza i principali cambiamenti che la Legge sul Risparmio ed altre recenti normative richiedono al Direttore Amministrativo e Finanziario - DAF (spesso chiamato con l'espressione anglosassone Chief Financial Officer - CFO), e quali competenze professionali sono richieste a tale figura alla luce delle crescenti responsabilità nei confronti del mercato. La Legge sul Risparmio, infatti, ponendosi in linea con altre normative internazionali, ha acceso un intenso dibattito sul nuovo ruolo del DAF (o CFO) all'interno del sistema di corporate governance. In un simile scenario viene richiesto a quest'ultimo di "travalicare" i suoi confini tradizionali diventando un vero manager a supporto dell'Amministratore Delegato nel processo di definizione delle strategie e di governo e controllo delle diverse aree funzionali.

Le responsabilità assunte dal "nuovo" Direttore Amministrativo e Finanziario (CFO), richiedono l'adozione di nuovi e più sofisticati strumenti di misurazione, per far fronte alla necessità di gestire una mole sempre più complessa ed articolata d'informazioni; di misurare, monitorare e confrontare nel tempo, nello spazio ed in un'ottica multidimensionale, i diversi aspetti della performance aziendale; di formulare previsioni considerando le relazioni causa-effetto tra le molteplici variabili coinvolte nel processo di governo e controllo. Un valido aiuto può essere fornito dai nuovi strumenti di supporto alle decisioni, tra cui i sistemi di Business Intelligence, la Data Envelopment Analysis e la System Dynamics.

Il tema della Business Intelligence viene approfondito nel *sesto capitolo*, il quale evidenzia il supporto offerto al processo di pianificazione e controllo strategico dalle nuove tecnologie dell'informazione. In particolare, viene fornita una classificazione delle principali soluzioni informatiche attualmente disponibili sul mercato a seconda delle specifiche attività cui si riferiscono. Nel presentare le funzionalità dei cosiddetti sistemi di Business Intelligence, specificando le modalità attraverso le quali essi possono essere di ausilio all'assunzione di decisioni strategiche ed al loro successivo monitoraggio, tuttavia, il capitolo evidenzia come l'effettiva manifestazione di simili potenzialità dipenda in gran parte dallo sforzo prodotto per preparare il contesto aziendale ad accoglierle e sfruttarle. In tal senso, l'analisi offre anche alcuni suggerimenti a riguardo di come dovrebbe essere gestito il processo di adozione dei sistemi di Business Intelligence affinché si possa godere appieno del potenziale in essi insito.

Il *settimo capitolo* esamina le potenzialità derivanti dall'applicazione integrata di due metodologie di valutazione multidimensionale della performance aziendale: la Balanced Scorecard (Balanced Scorecard) e la Data Envelopment Analysis (DEA). Pur essendo due strumenti eterogenei per natura e modalità di utilizzazione ed implementazione, questo capitolo parte dalla considerazione del cambiamento in atto nelle esigenze di misurazione delle performance avvertite dalle aziende, per analizzare, attraverso un esempio applicativo, le potenzialità (ed i limiti) derivanti dall'utilizzo integrato dei due strumenti. Viene evidenziato, in particolare, come l'approccio di tipo Balanced Scorecard offra alla DEA un'interessante modalità di individuazione delle dimensioni rilevanti per la performance aziendale e delle relazioni causa-effetto esistenti tra le dimensioni stesse. D'altra parte, la DEA rappresenta uno strumento di benchmarking capace di supportare il confronto tra performance misurate

in modo multidimensionale, consentendo, sotto alcune condizioni, l'analisi e la valutazione integrata delle diverse dimensioni della Balanced Scorecard.

L'*ottavo capitolo*, presenta invece le caratteristiche della metodologia denominata System Dynamics, illustrandone i principi di base e gli strumenti di analisi, allo scopo di mostrare come essi possano essere efficacemente utilizzati per giungere allo sviluppo di una mappa strategica di tipo dinamico e, di conseguenza, di una Balanced Scorecard integrata con modelli matematici di simulazione. L'applicazione dei principi/strumenti della System Dynamics alla Balanced Scorecard viene illustrato attraverso un caso operativo, il quale mostra come una simile combinazione possa offrire notevoli vantaggi non solo nelle fasi di design e di sviluppo del sistema di misurazione delle performance, ma anche nella definizione della strategia aziendale ed nell'attuazione e valutazione della stessa.

Dopo aver proposto alcune applicazioni innovative di strumenti a supporto alle decisioni, il *nono capitolo* sintetizza i risultati emersi da un'indagine conoscitiva avente ad oggetto il grado di diffusione e di utilizzo dei sistemi di *Performance Measurement* e della Balanced Scorecard condotta dal Centro CRESCO dell'Università degli Studi di Siena e da Knowità, con il patrocinio e la preziosa collaborazione dell'Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari. Il progetto di ricerca ha visto coinvolto un campione rappresentativo di aziende italiane di grandi, medie e piccole dimensioni, appartenenti a diversi settori merceologici, a cui è stato somministrato un questionario di 15 domande volte ad indagare il grado di adozione dei tradizionali strumenti di controllo di gestione, facendo luce su quali sono i punti di forza e di debolezza evidenziati dalle aziende intervistate; i livelli di diffusione dei più moderni strumenti di performance measurement, evidenziando quali sono quelli più utilizzati, le aree più coinvolte ed interessate e i principali limiti riscontrati da coloro che effettivamente utilizzano queste metodologie; il grado di diffusione della Balanced Scorecard, focalizzando l'attenzione sulle modalità d'implementazione, sul livello di conoscenza e di consapevolezza dei vantaggi e delle criticità connesse all'adozione di questa "filosofia" manageriale; il grado di importanza attribuito ai Sistemi Informativi Integrati e di Corporate Performance Management.

Con quest'analisi si conclude la prima parte del libro, dedicata al quadro di riferimento, per introdurre la **parte seconda** dedicata alla presentazione di esperienze operative sul tema della misurazione delle performance ed in particolare della Balanced Scorecard riguardanti realtà aziendali private e pubbliche. Nell'individuazione dei casi, si è cercato di privilegiare l'implementazione di questi strumenti in aziende operanti in diversi settori di attività, al fine di comprendere le diverse peculiarità di utilizzo, nonché la presentazione di best practice differenti in termini di "chiave di lettura", evidenziando non solo gli elementi tecnici (dimensione materiale) connessi all'adozione di simili sistemi, ma anche gli aspetti culturali (dimensione immateriale) che determinano il grado di successo (o talvolta di insuccesso) degli stessi.

Per quanto riguarda le best practice "settoriali", nel *decimo capitolo*, viene illustrato un caso completo e di successo d'implementazione della Balanced Scorecard all'interno di un gruppo multinazionale operante nel settore farmaceutico: il Gruppo Boehringer Ingelheim Italia. In particolare, viene descritto il percorso che ha portato all'introduzione di questo strumento e la rilevanza che questo ha assunto all'interno della realtà di gruppo. La peculiarità dell'esperienza

del Gruppo Boehringer Ingelheim Italia sta nella forte attenzione prestata nella predisposizione consapevole e guidata di un insieme di condizioni abilitanti volte a favorire il pieno sfruttamento delle potenzialità offerte da tale strumento ed a ridurre al minimo il sorgere di spiacevoli e dannose resistenze interne. La forte sponsorship da parte del vertice aziendale, la chiara e capillare comunicazione interna indirizzata a rendere tutto il personale consapevole della trasformazione in atto, il ricorso ad esperti esterni strumentale al trasferimento di competenze e di conoscenze necessarie all'uso del sistema, la costante attenzione e motivazione al cambiamento, sono solo alcuni dei punti di forza che hanno caratterizzato questa interessante best practice.

L'*undicesimo capitolo* presenta il caso di una piccola e media impresa operante nel settore moda, Monnalisa, mostrando le peculiarità e le diverse fasi d'implementazione della Balanced Scorecard. Il caso si configura di particolare interesse perché esamina l'importanza di una fase di condivisione e di creazione del consenso propedeutica all'introduzione di un sistema, come quello della Balanced Scorecard, capace di imprimere un forte cambiamento culturale che vede i responsabili funzionali collaborare nella definizione degli indicatori di performance. Si diffonde, così, a tutti i livelli, una conoscenza più approfondita del business aziendale ed una consapevolezza della strategia. Di particolare interesse, inoltre, risulta l'analisi delle modalità attraverso le quali è stato possibile introdurre con successo uno strumento "evoluto" come la Balanced Scorecard in una PMI, delle peculiarità strategiche e di misurazione rintracciabili in un'azienda operante nel settore moda, degli step che hanno condotto alla definizione di un sistema di gestione strategica "multi-livello", che ha permesso l'allineamento strategico dei diversi responsabili, ed, infine, dei vantaggi connessi all'utilizzo di uno strumento software dedicato alla Balanced Scorecard.

Il *dodicesimo capitolo*, invece, illustra il caso di un'azienda di assicurazioni, ARAG Italia, mostrando il percorso seguito da questa società nell'adozione di una "filosofia" manageriale orientata alla strategia. Specifico riferimento viene fatto alle necessità di adattamento del modello di Balanced Scorecard alle peculiarità legate ai modelli di business, ai canali distributivi, ai fattori critici di successo, alle strutture organizzative e ai *value-driver* delle aziende di assicurazioni. In particolare vengono trattate le principali linee guida seguite per l'implementazione della Balanced Scorecard ed i principi ispiratori della "focalizzazione strategica" attuata e le azioni realizzate e programmate per divenire definitivamente una "Strategy-Focused Organization".

Il *capitolo tredici* analizza un esempio di adozione della Balanced Scorecard in una Pubblica Amministrazione: la Camera di Commercio di Arezzo. Si avrà modo di analizzare le modalità attraverso le quali questo ente è stato in grado di introdurre sistemi di budget, di contabilità analitica, di project management e il bilancio sociale. Nonostante sia una Camera di medio-piccole dimensioni il rischio che si poteva correre era quello di avere tanti strumenti non collegati e comunicanti tra di loro. In questo l'implementazione della Balanced Scorecard, della quale verrà dato ampio dettaglio, ha rappresentato il mezzo per integrare tali strumenti e di collegarli tramite un filo logico rappresentato dalla volontà di fare della strategia un percorso continuo all'interno del processo di pianificazione e controllo.

Il *capitolo quattordici* illustra il caso del Comune di Brugherio, il quale mette in evidenza le peculiarità della Balanced Scorecard applicata ai Comuni, dove le specifiche esigenze di controllo rendono peculiare e di estrema rilevanza il tema della misurazione. L'introduzione

della “Scheda di Valutazione Bilanciata” nasce dall’esigenza di collegare gli obiettivi strategici stabiliti nel Programma di Mandato agli obiettivi operativi ed organizzativi mediante il confronto tra misure di performance interna ed esterna verificando, in maniera immediata, la realizzazione dei progetti. Questo strumento ha permesso agli amministratori pubblici di sviluppare un approccio nuovo rispetto ai contenuti del programma di governo, i cui obiettivi e scelte strategiche non sono più ritenute le uniche valide e pertanto immutabili, bensì sono intese in senso dinamico e suscettibili di aggiornamenti. Attraverso il caso si avrà modo di comprendere come la Balanced Scorecard consenta di verificare non solo se la strategia sia effettivamente eseguita, ma anche la validità della stessa valutando la necessità di eventuali adattamenti del programma in base alle variazioni del contesto territoriale ed economico di riferimento.

Successivamente, dopo aver mostrato le peculiari implementazioni della Balanced Scorecard in specifici settori, vengono approfondite le correlazioni tra quest’ultima ed il sistema di incentivazione manageriale. Il *capitolo quindici* esamina, infatti, i processi, le dinamiche e gli strumenti attraverso i quali le esigenze strategiche avvertite dalle aziende possono essere “operazionalizzate”, allineando i comportamenti individuali (manageriali) agli indirizzi di fondo dell’azienda e traducendo la strategia in “azione”. Particolare attenzione viene data alle correlazioni tra la Balanced Scorecard ed i sistemi di incentivazione e valutazione manageriale, evidenziando le potenzialità derivanti da una loro applicazione integrata. A questo scopo, viene sviluppato il caso del gruppo bancario Monte dei Paschi di Siena, illustrando le principali modalità di implementazione del sistema incentivante, le correlazioni con la Balanced Scorecard, le strategie, nonché le implicazioni organizzative e gestionali delle stesse. Il caso mostra l’utilità anche per le aziende di credito di adottare adeguati strumenti di supporto alle strategie, evidenziando la rilevanza di una corretta implementazione e di un coerente allineamento dei comportamenti individuali. A questo scopo, fondamentale risulta il ruolo del sistema incentivante e l’integrazione tra la gestione delle risorse umane e la pianificazione strategica.

Le correlazioni tra Balanced Scorecard e processi di cambiamento sono oggetto di approfondimento nei due capitoli successivi. In particolare, il *capitolo sedici* si focalizza sulle relazioni esistenti tra sistemi di controllo ed i valori propri della cultura aziendale, ovvero sulle ragioni per cui e sui modi nei quali tali valori e sistemi interagiscono ed evolvono sinergicamente nel tempo e nello spazio determinando ed influenzando i comportamenti individuali ed organizzativi in azienda. Più specificatamente, il caso MEMC Europe dimostra che l’efficacia della Balanced Scorecard dipende non soltanto dalla sua corretta definizione ed implementazione, bensì richiede anche – e oseremmo dire soprattutto – la presenza in azienda di una adeguata cultura organizzativa. D’altro canto, tuttavia, la cultura aziendale viene a sua volta influenzata dai sistemi in uso per la pianificazione ed il controllo della gestione. In particolare, la Balanced Scorecard in MEMC si è rivelata in grado di partecipare alla produzione e riproduzione del “codice di riconoscimento aziendale” e, quindi, di giocare un ruolo determinante nella guida e nella gestione delle molteplici dimensioni che caratterizzano il cambiamento dell’organismo economico.

Di seguito, il *capitolo diciassette* approfondisce i processi di adattamento dei sistemi di misurazione delle performance ai percorsi di cambiamento organizzativo implementati dalle

aziende, in risposta alle mutevoli esigenze del mercato e coerentemente con le diverse fasi di sviluppo aziendale. Viene presentato, a questo scopo, il caso CTP - Tecnologie di Processo, impresa operante nel settore dei servizi per l'industria farmaceutica, evidenziando il cambiamento intervenuto nei sistemi di misurazione delle performance nelle diverse fasi di start up, crescita ed espansione. Il caso mostra come la funzione controllo di gestione rappresenti un importante percettore e propulsore dei processi di cambiamento e come gli strumenti di misurazione delle performance risultino indispensabili supporti alle decisioni, dovendo a questo scopo essere adattati continuamente alle diverse esigenze operative, gestionali ed ambientali percepite dalle aziende. In particolare, il caso evidenzia l'inadeguatezza dei "tradizionali" sistemi di controllo nel supportare non tanto la crescita dimensionale, quanto la successiva espansione in termini di sviluppo armonico dell'azienda.

Successivamente, nella **parte terza** vengono presentati tre casi di implementazione di sistemi di misurazione delle performance diversi dalla Balanced Scorecard ma che, in ragione delle specificità dei contesti organizzativi, assolvono a funzioni di supporto dei processi decisionali. La convinzione che gli stessi non possano rimanere confinati agli organi dell'alta direzione e ai documenti formali, ma richiedano di essere tradotti in azioni concrete, con la partecipazione di tutta l'organizzazione aziendale, mostra le implicazioni organizzative (comportamentali e culturali) dei sistemi di misurazione delle performance di tipo "End-to-End" (cioè un sistema integrato dal produttore al distributore), con particolare riferimento al ruolo assunto da tali sistemi nei processi di coordinamento ed integrazione aziendale. A questo scopo, viene presentato nel *capitolo diciotto* il caso Sanpellegrino, impresa leader nel mercato italiano delle acque minerali, recentemente entrata a far parte del gruppo Nestlé Waters. Qui vengono illustrati i principali strumenti e processi caratterizzanti la pianificazione ed il controllo dei business internazionali, rispetto ai quali viene presentato il sistema di misurazione "End-To-End". Il caso mostra come il controllo di gestione, se adeguatamente implementato, può costituire un indispensabile meccanismo di supporto ai processi di coordinamento ed integrazione, e come risulta fondamentale non solo definire l'articolazione formale degli strumenti adottati, ma anche considerare esplicitamente le loro implicazioni comportamentali e culturali, ovvero i meccanismi informali, che ne determinano l'efficacia e l'effettivo funzionamento .

Nel *capitolo diciannove*, il caso Dada fornisce un esempio di come il sistema di controllo di gestione sia chiamato costantemente ad evolversi ed innovarsi per continuare ad assolvere nel tempo la sua funzione di supporto all'efficace dominio dei processi aziendali di creazione di valore (governance). Esso mostra, inoltre, il ruolo cruciale rivestito da tale meccanismo operativo nell'ambito di tutte le dimensioni della governance aziendale: compliance, performance, risk e knowledge, e come esso partecipi alla loro costante integrazione. È possibile apprezzare, infine, anche come il controllo di gestione rappresenti un sistema di indiscutibile utilità per il management aziendale, anche nell'ambito di contesti complessi ed instabili come quelli in cui opera Dada.

Nel *capitolo venti*, infine, viene illustrato il sistema di valutazione delle performance della Sanità Toscana, promosso dalla Regione per finalità di indirizzo, di governo, di controllo e di benchmarking sovra-locali, ed adottato localmente dalle Aziende Sanitarie al fine di garantire che gli orientamenti strategici di lungo periodo fossero monitorati ed allineati con gli obiettivi

di breve periodo. Attraverso l'analisi dell'esperienza operativa sarà possibile comprendere i vantaggi e le criticità di un sistema di misurazione multi-dimensionale delle performance applicato a questo settore, in cui la garanzia dell'equilibrio economico-finanziario non è certamente sufficiente, e dove è fondamentale che le risorse della collettività creino "valore", ossia che vengano utilizzate con efficienza ed appropriatezza per fornire al cittadino-paziente servizi di elevata qualità, garantendo l'accesso e l'equità.

Il libro si chiude con la **parte quarta** nella quale vengono riportati alcuni "re-print" di contributi apparsi su riviste internazionali sui temi della governance integrata e dell'Integrated Governance Scorecard, della misurazione delle performance nell'ambito dei processi d'integrazione delle aziende multinazionali e del ruolo della funzione finanza, amministrazione e controllo per la concreta operazionalizzazione della governance e delle strategie aziendali. In particolare, vengono presentati i seguenti articoli: "Beyond compliance: an integrated governance framework" originariamente pubblicato dall'ICAEW - Institute of Chartered Accountants of England and Wales - (*capitolo ventuno*); "Integrating global organizations through performance measurement system" originariamente pubblicato sul numero di Gennaio 2006 della rivista Strategic Finance (*capitolo ventidue*); "Linking Governance to Strategy: the Role of the Finance Organization" originariamente pubblicato sul numero di Settembre 2007 della medesima rivista (*capitolo ventitre*).

Nel lasciarvi alla lettura del presente lavoro, il nostro ringraziamento va a tutti coloro che a vario titolo hanno collaborato alla realizzazione del libro, ed in particolare a Simona Agostinelli, Laura Baroncini, Andrea Castellucci, Anna Curci, Laura Posca, Andrea Sansoni, Elisa Staderini, Marco Testi. Senza il loro fondamentale supporto questo testo sarebbe ancora un "progetto" e non realtà. Infine, ci sentiamo in dovere di ringraziare gli autori dei vari capitoli, ovvero colleghi ed operatori aziendali che con entusiasmo e dedizione hanno offerto il loro contributo e messo a disposizione la loro esperienza sui temi della governance, della strategia e della misurazione delle performance.

Novembre 2007

Cristiano Busco
Angelo Riccaboni
Alessandro Saviotti