

CONTROLLO DI GESTIONE DEGLI ENTI GESTORI DEL SERVIZIO IDRICO INTEGRATO: LA BALANCED SCORECARDS

Corlista
Gianbattista Graziani

Relatore
Prof. Fabrizio Bottacin

M2 INTERRUZIONI SERVIZIO
<6h(A) 8,2h(B)
 Obiettivo Ottobre 2021

OBIETTIVI

Il tema è il **controllo di gestione applicato agli enti gestori del Servizio Idrico Integrato**, scopo del lavoro è costruire una **strategy map** dell'ente gestore e realizzare il **"cruscotto degli indicatori"** che consente al *top management* aziendale il controllo di gestione in tempo reale secondo un approccio **feed forward**. Il modello applicato al mondo del **water service** si basa sulla **Balanced Scorecard** di Kaplan e Norton (1992), per superare il tradizionale utilizzo in via esclusiva di misure contabili basati su indicatori di carattere economico-finanziario, inadeguati per valutare il percorso atto a creare valore futuro. La **BSC** conserva le tradizionali misure economico-finanziarie delle società dell'era industriale, integrate attraverso: azioni concrete verso clienti, processi, organizzazione, **skills** e tecnologie. Le misure economico-finanziarie della performance passata (indicatori **lag**) devono essere integrate con le misure dei driver della performance futura (indicatori **lead**).



"non è possibile gestire ciò che non si può misurare e non è possibile misurare ciò che non si può descrivere"
(Kaplan & Norton, 1992)

CONTROLLO

Ricollegato al principio di "guida", "governo" espresso dal termine inglese *control*. Il controllo tradizionale avviene tra...la via percorsa e quella tracciata a priori come la più idonea per il raggiungimento degli obiettivi d'impresa" del secolo scorso, il controllo è "meccanismo di funzionamento", possibile laddove esiste preordinazione nelle attività gestionali (Brunetti).

CONTROLLO DI GESTIONE

La pianificazione strategica definisce obiettivi globali e settoriali dell'azienda ed elabora strategie necessarie al loro conseguimento; L'attività di orientamento dell'azienda verso obiettivi desiderati è il **controllo di gestione**, necessario a tradurre obiettivi e strategie di lungo respiro in obiettivi di breve termine e programmi d'azione che consentano il raggiungimento delle mete prefissate.

FASt:
 - formulazione di obiettivi e programmi di breve periodo, ovvero riferiti all'esercizio successivo;
 - verifica sistematica mediante l'analisi degli scostamenti;
 - adozione di adeguati provvedimenti correttivi

Il controllo si deve svolgere non solo in via consuntiva ma anche in via preventiva o contestuale secondo tre tipologie: **antecedente, concomitante, susseguente**.

CONTROLLO

CONTROLLO DI GESTIONE

CONTROLLO STRATEGICO

BALANCED SCORECARDS

LIMITI SISTEMI DI MISURAZIONE TRADIZIONALI

Il nuovo contesto ambientale ed i tradizionali strumenti di misurazione della performance causano perdita di competitività delle aziende occidentali con una serie di debolezze:

1. Focus dimensione economico-finanziaria
2. Focus gerarchia
3. Focus dimensione individuale della performance
4. Approccio top down
5. Focus meccanismo di feedback
6. Modesta diffusione verticale
7. Orientamento al breve
8. Orientamento all'interno
9. Rigidità
10. Mutato contesto economico
11. TQM

CONTROLLO DI GESTIONE STRATEGICO

L'evoluzione del concetto di controllo supera i limiti degli strumenti tradizionali di management accounting (report economico-finanziari, budget e strumenti di contabilità analitica); percepisce il bisogno di sistemi di controllo adatti ad una realtà economica sempre più dinamica ed imprevedibile; i tradizionali strumenti del controllo utili in periodi di sostanziale stabilità ed equilibrio delle forze competitive sul mercato, non bastano nel mutato contesto in cui la maggior parte delle imprese si trovano a dover operare. La risposta passa attraverso il ricorso ai non financial indicators ed a forme di contabilità direzionale integrata.

Ora il management accounting si qualifica sempre più come **strategic management accounting**, ovvero "contabilità a supporto della gestione strategica oltre che operativa d'impresa".

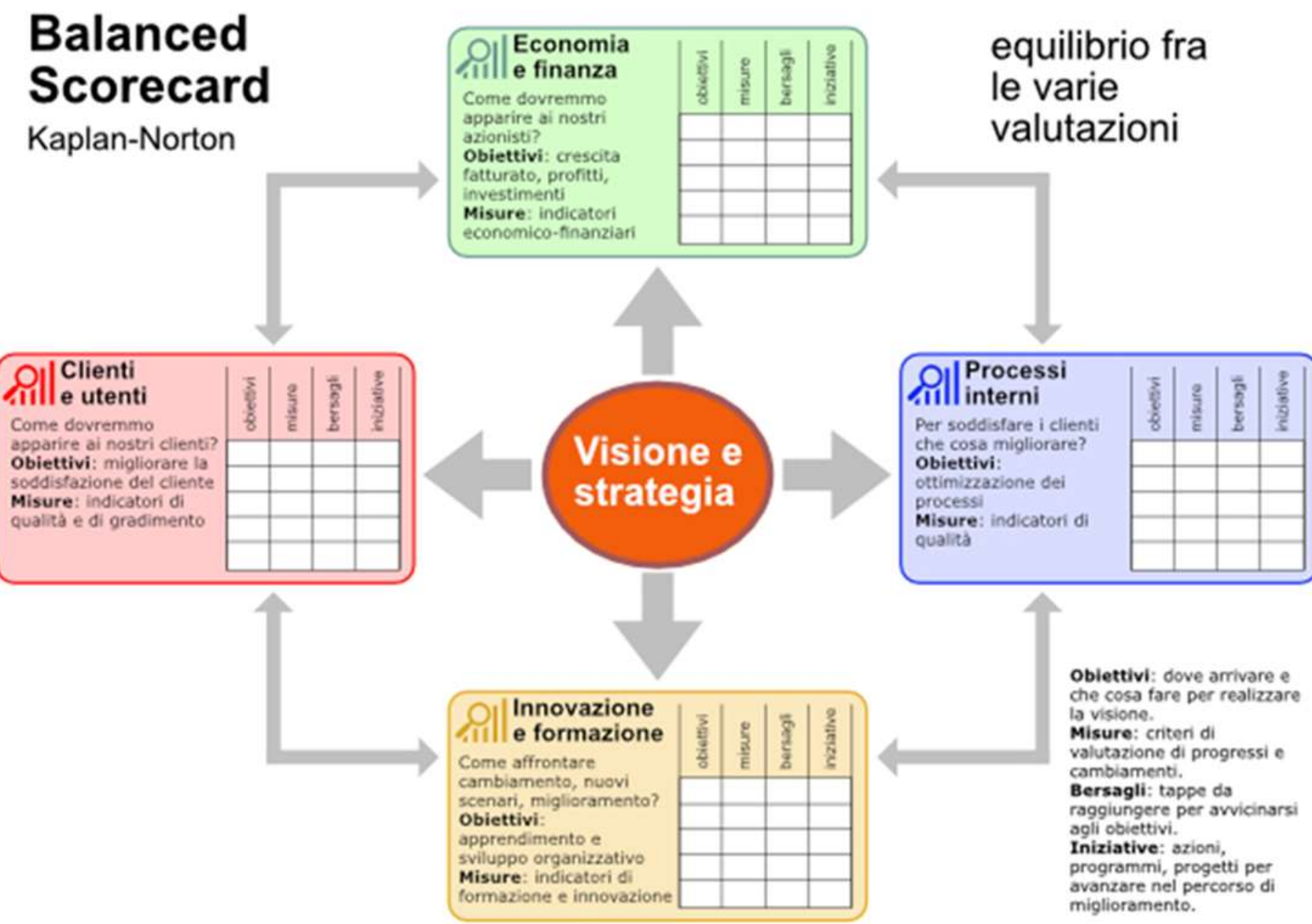
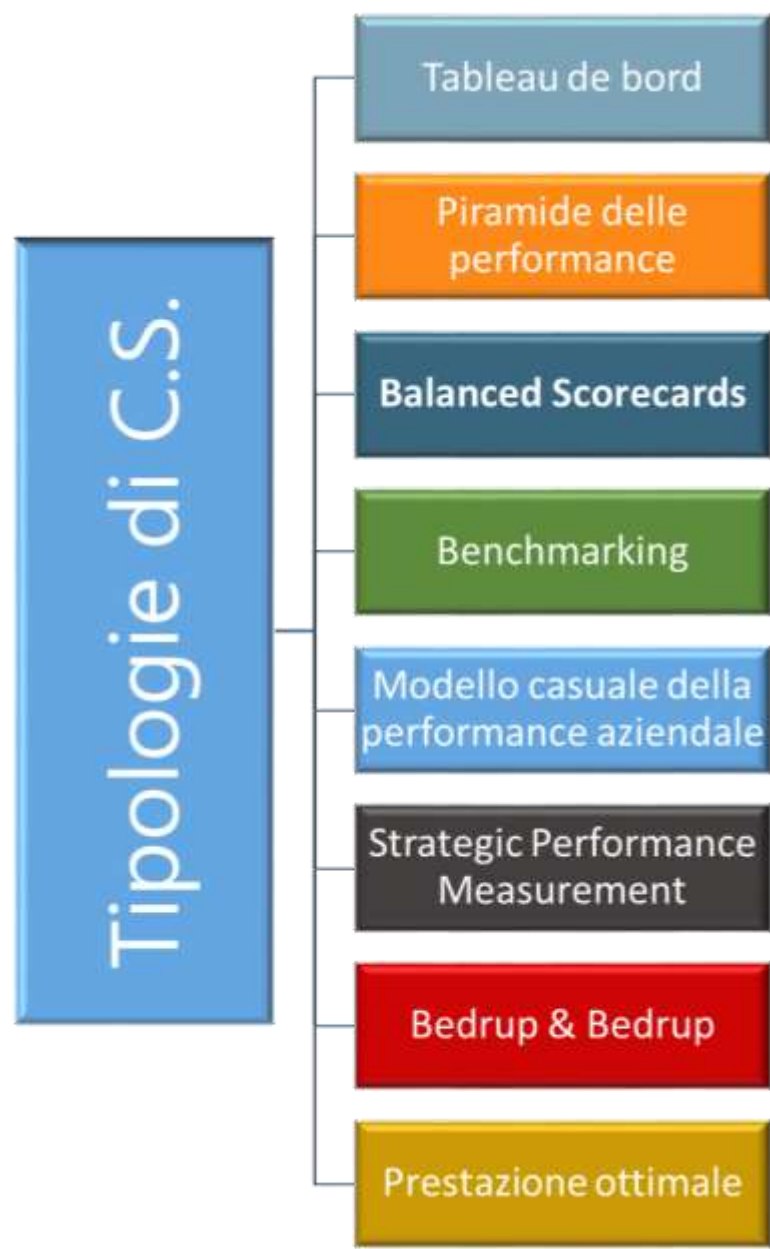
Il **CONTROLLO STRATEGICO** cerca di porre soluzioni a problemi complessi attraverso l'osservazione di fenomeni ed accadimenti esterni e non esclusivamente interni. Effettua un **controllo QQ** che valuta "i segnali provenienti dall'ambiente, che possono condurre a considerazioni diverse da quelle già avanzate"; si tratta di "impiegare opportuni sensori che registrino gli effetti di movimenti esterni, legati ad esempio al tasso di sviluppo del mercato o al tasso di inflazione e, soprattutto indichino quale sarà la loro incidenza al fine del raggiungimento degli obiettivi".

BALANCED SCORECARDS

BSC è uno dei più recenti strumenti di controllo strategico manageriale, in grado di soddisfare i principali bisogni informativi dell'impresa necessari per una gestione strategica in ambienti che diventano sempre più complessi e competitivi.

La BSC conserva le tradizionali misure economico-finanziarie delle società dell'era industriale, inadeguate da sole per guidare le imprese nell'informazione sugli investimenti che possono creare valore futuro, nei clienti, nei fornitori, nei dipendenti, nei processi, nelle tecnologie.

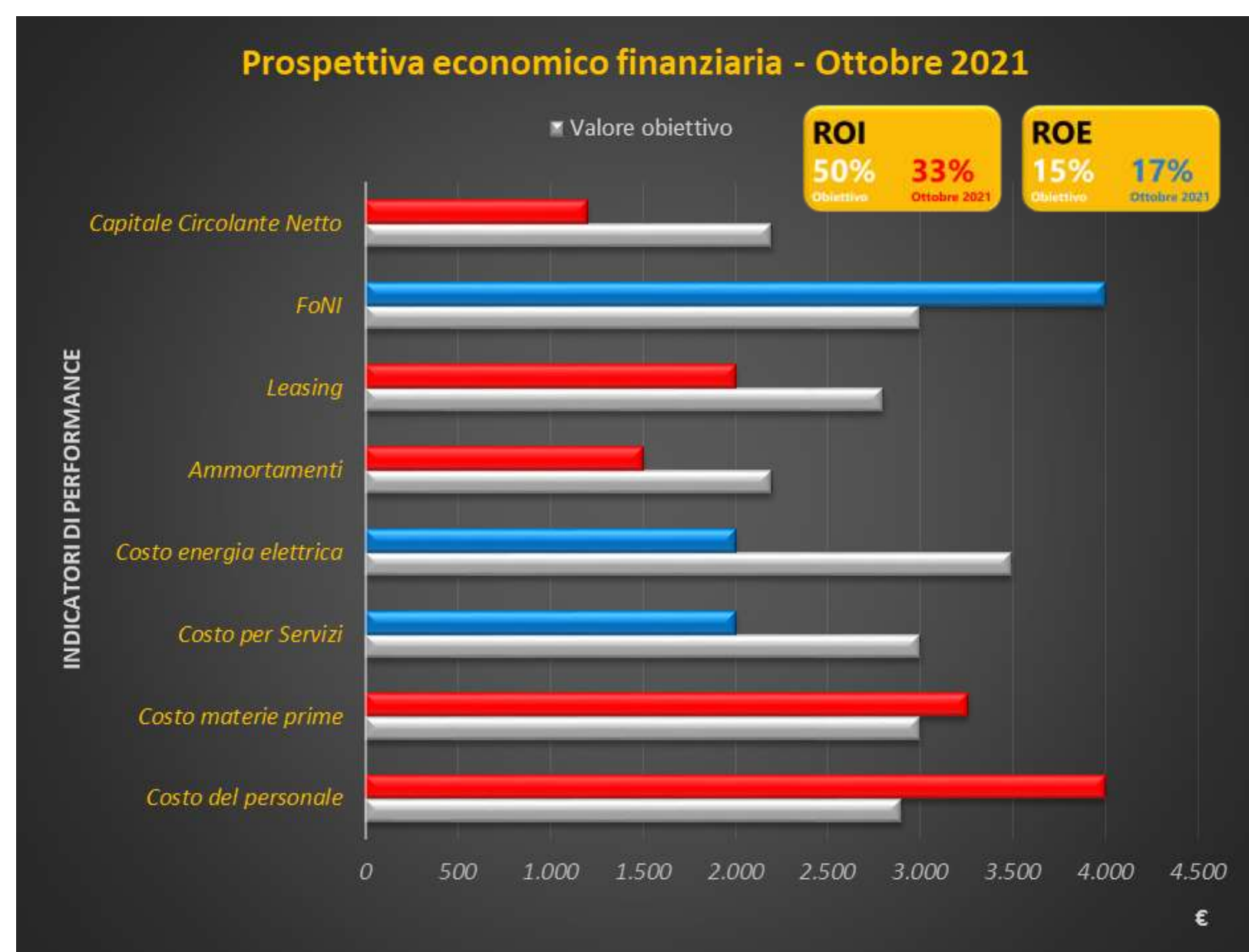
Per superare i limiti, le misure economico-finanziarie della performance passata devono essere integrate con le misure dei driver della performance futura. **Kaplan e Norton propongono di considerare quattro prospettive bilanciate: economico finanziaria, dei clienti, dei processi interni, della crescita ed apprendimento**. Le quattro prospettive proposte nella BSC costituiscono una struttura mista ed articolata di indicatori **lag** (indicatori di risultato o della performance passata) e indicatori **lead** (driver della performance futura).



PROPOSTA DI CRUSCOTTO DIREZIONALE CON LA BSC

LA VISION

"Provvedere alla distribuzione della risorsa idrica, alla sua successiva raccolta e depurazione con criteri di efficacia, efficienza ed economicità, nel rispetto delle normative vigenti, dell'esigenza dell'utenza, dell'ambiente e con una prospettiva di innovazione".



CONCLUSIONI

La **BSC** è strumento di allineamento strategico e **NON** meccanismo di valutazione della performance del management.

Funzione istituzionale della BSC è **sollecitare il cambiamento** attraverso l'utilizzo di una logica **feed forward** per perseguire gli obiettivi aziendali e restare allineati alle strategie emergenti.

La proposta metodologica sviluppata costruisce un **sistema di controllo di gestione strategico per un ente gestore del Servizio Idrico Integrato** attraverso il monitoraggio di **60 Indicatori di performance** identificati con la metodologia della **Balanced Scorecard**. Gli Indicatori individuati sono raggruppati secondo le quattro prospettive BSC di Kaplan e Norton, misurabili nel tempo.

Il metodo consente la visione strategica aziendale a medio-lungo termine, in modalità **feed forward**.

Il monitoraggio degli indicatori rappresenta la modalità di controllo della strategia individuata dalla mission aziendale, valuta eventuali scostamenti per poter intervenire prontamente.

- 1 **60 indicatori di performance** sono così suddivisi:
- 13 in area economico finanziaria
- 10 in area utenza, di cui 2 Customer Satisfaction
- 29 in area processi interni, di cui 1 Stakeholder Satisfaction
- 8 in area di apprendimento e crescita.



BALANCED SCORECARDS	OBIETTIVI STRATEGICI	INDICATORI DI PERFORMANCE	MISURA DEGLI INDICATORI	TARGET	
PROSPETTIVA ECONOMICO FINANZIARIA	Ottimizzare i costi operativi	Personale Materie prime Servizi Energia elettrica	Disinfettanti Manutenzione, laboratorio analisi, smaltimento	€ € € €/Kwh	
	Aumentare l'utilizzo delle risorse	Ammortamenti Leasing FoNI (Fondo Nuovi Investimenti) Capitale Circolante Netto	FoNI - Delibera 580/2019/R/IDR Arera CCN - Delibera 580/2019/R/IDR Arera	€ € € €	
	Migliorare il valore del cliente (utente)	Ricavi per depurazione Insoluti		€ €	
PROSPETTIVA DEL CLIENTE	Migliorare prodotto e caratteristiche del servizio	Tariffa Qualità del servizio	M3 a/b/c - Delibera 917/2017 Arera S1 - Delibera 917/2017 Arera S2 - Delibera 917/2017 Arera S3 - Delibera 917/2017 Arera M2 - Delibera 917/2017 Arera	€/mc % h h h h	
	Monitorare l'andamento delle relazioni	Brand (miglioramento immagine e reputazione) Soddisfazione del cliente (utente)	Customer Satisfaction	/	
PROSPETTIVA INTERNA	Ottimizzare i processi operativi	Fornitura	Coefficiente Theta - Arera (moltiplicatore)	n	
		Produzione	Costo operativo medio/ab idrico Costo operativo medio/ab depurazione % letture valide	€/ab €/ab %	
		Distribuzione	N. appalti contestati Acquisti urgenti Volumi di acqua erogata Rotture Guasti	n n mc n/100 Km	
	Migliorare la relazione con gli utenti	Gestione dei rischi	Guasti M1 a/b - Delibera 917/2017 Arera Tubature cemento amianto sostituite	n/100 Km mc/km/gg - % Km o %	
		Acquisizione nuovi utenti	Gestione utenti	Tempi di attivazione fornitura Tempi di risposta a reclami Tempi di intervento per guasti	t t t
		Ricerca & Sviluppo	Risorse impiegate	Risorse impiegate	€/ab %
Migliorare i processi di innovazione	Tassonomia	Fatturato in linea con Tassonomia CAPEX in linea con la Tassonomia OPEX in linea con la tassonomia	€/ab €/ab €/ab		
	Surveglianza epidemiologica	Risorse impiegate	€/ab		
	Ambiente	Sanzioni e multe	€/ab		
Migliorare i processi normativi e sociali	Sicurezza e salute	M4 a/b/c - Delibera 917/2017 Arera M5 - Delibera 917/2017 Arera M6 - Delibera 917/2017 Arera	n/100 Km - % % %		
	Comunità	Stakeholders Satisfaction	/		
	Progetti Educational nelle scuole		n beneficiari		
PROSPETTIVA DI APPRENDIMENTO E CRESCITA	Potenziare i lavori in team	Aumentare le competenze	Formazione personale	h	
		Potenziare i sistemi di rilevamento	Smart city Misuratori portata	n/km n/km	
		Organizzazione team	Vita media reti e impianti Valutazioni di Non conformità certificazioni ISO Certificazioni di qualità Water Safety Plan	t % /	
			Attività aziendali coperte da procedure	%	