

Materiali del percorso di approfondimento su “Le performance dei sistemi organizzati ed il loro monitoraggio”

Premesse teoriche e *framework* di analisi

Comitato di Direzione di Impresa Progetto

Sommario: A) Premesse teoriche e linee-guida alla lettura del *framework* di analisi - B) *Framework* di analisi.

Abstract

Il *framework* di analisi sulle performance dei sistemi organizzati ed il loro monitoraggio è frutto di una elaborazione collettiva del Comitato di Direzione di Impresa Progetto. Un ruolo particolare, di carattere metodologico, è stato svolto in questo ambito dal Prof. Lorenzo Caselli.

Il *framework* viene qui ripresentato con alcuni aggiornamenti rispetto alla formulazione iniziale (Cfr. l'Editoriale del n.1/2015 di Impresa Progetto -*Electronic Journal of Management*), esso tiene conto della discussione svolta nell'ambito del *workshop* tenutosi a Pisa (Scuola S. Anna) il 19 ottobre 2015 e del lavoro di preparazione del progetto PRIN 2015 su “Il valore nelle Università, Enti Locali, Sanità e *Smart Cities*” presentato da unità della Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa e delle Università di Genova, Modena e Reggio Emilia, Torino.

Il *workshop* di Pisa è stato dedicato, nella sessione pomeridiana, all'applicazione del *framework* di analisi ai sistemi sanitari pubblici. I risultati di tale applicazione sono documentati nel *Report* pubblicato in questo stesso numero di Impresa Progetto.

A) PREMESSE TEORICHE E LINEE-GUIDA ALLA LETTURA DEL FRAMEWORK DI ANALISI

1) Le ragioni dell'iniziativa

Nell'Editoriale del n.1/2015 di *Impresa Progetto* è stata presentata l'iniziativa di approfondimento su "Le *performance* dei sistemi organizzati ed il loro monitoraggio" che il *Journal* ha deciso di intraprendere attraverso la realizzazione di successivi incontri di tipo seminariale ed utilizzando uno specifico *performance* da implementare e perfezionare *in progress*.

A proposito di questa iniziativa si ricorda innanzitutto l'interrogativo di partenza, come definito in quell'Editoriale:

"Le risposte ai bisogni individuali e collettivi sono affidate nella nostra società ad una pluralità di sistemi sempre più differenziati e specializzati. E' quindi importante la capacità di monitorare la adeguatezza quantitativa e la appropriatezza qualitativa dell'operare di questi sistemi, come condizione per supportare una *performance* orientata all'efficienza ed all'efficacia dei loro comportamenti. Intorno a questa capacità si registra tuttavia un significativo ritardo e si pongono problemi sia di riflessione sul piano teorico che di sperimentazione sul piano operativo."

Come esempi della attualità e della rilevanza del tema in quella sede si ricordava da un lato l'emergere nelle imprese di problemi di perseguimento e di rendicontazione di risultati di creazione del valore non solo per gli *shareholder* ma anche per gli *stakeholder* e la crescente attenzione, con lo sviluppo di una specifica reportistica ma in una prospettiva di *Integrated Reports*, ai temi della responsabilità socio-ambientale e della sostenibilità; dall'altro il porsi di problemi di definizione, di monitoraggio, di comunicazione delle *performance* "per una pluralità di sistemi, di livello e di natura anche molto diversi: ASL e sistemi sanitari; sistemi urbani e metropolitani che devono essere intelligenti, sostenibili ed inclusivi (e che danno luogo ad esperienze specifiche come quelle delle *Smart Cities*); sistemi finalizzati alla produzione, come i distretti industriali e le reti di impresa, o alla innovazione, come i Parchi Scientifici e Tecnologici e gli "ecosistemi per l'innovazione"; sistemi istituzionali come quelli della Giustizia e dell'Università"; a proposito di questi sistemi, le cui funzioni "sono legate ad una pluralità di bisogni e di interessi individuali e collettivi utilizzando risorse scarse" ci si chiedeva "da un lato quali sono le *performance* da monitorare e dall'altro quali sono gli strumenti per monitorarle".

Per avviare l'iniziativa è stato realizzato un primo incontro, che si è tenuto il 19 ottobre a Pisa presso la Scuola S. Anna, articolato in due sessioni: al mattino è stato discusso il *framework* di analisi e nel pomeriggio si è svolto un primo seminario di approfondimento sul sistema sanitario.

In base alla discussione della sessione del mattino si propone qui una riformulazione, rispetto a quanto indicato nell'Editoriale di riferimento, del

framework di analisi con alcune indicazioni intorno alle coordinate di riferimento oggetto di riflessione che possono valere come Linee-guida per la lettura del *framework*.

2) Sei coordinate di riferimento teoriche.

Oggetto di riflessione e di approfondimento sono i processi di creazione del valore, realizzati in risposta a bisogni, problemi, interessi, individuali e collettivi, posti in essere da specifici sistemi organizzati (livello micro) operanti nell'ambito del sistema socio-economico generale (livello macro).

Per questi sistemi si pone il problema di conoscerne le *performance* dal punto di vista dell'implementazione della *mission* e dell'impatto sociale, ai fini tanto del supporto del loro governo quanto della comunicazione con l'esterno.

Rimane dunque fuori dall'ambito di analisi il problema della sperimentazione di metodi e strumenti di monitoraggio del benessere e della qualità della vita alternativi al PIL.

Con riferimento a tale oggetto di riflessione e di approfondimento si individuano sei coordinate di riferimento.

2.1 I sistemi e le loro caratteristiche.

Oggetto di riflessione e di approfondimento sono una pluralità di sistemi organizzati, differenziati e specializzati in funzione della *mission* perseguita, da prendere in considerazione prima rispetto alle loro caratteristiche e poi rispetto alla *governance* ed alle *performance*.

Dal punto di vista delle caratteristiche si può innanzitutto tenere presente che alcuni sistemi sono costituiti *top down*, per iniziativa di specifici attori e per rispondere a specifici problemi, bisogni, interessi, ed operando secondo logiche di tipo tendenzialmente gerarchico. Si possono ricondurre per esempio a questa categoria le imprese, le imprese sociali, le aziende pubbliche, rami della Pubblica amministrazione.

Altri sistemi invece si formano in base a processi *bottom up*, di tipo aggregativo, per iniziativa di soggetti che si attivano in rapporto ai processi evolutivi che investono il sistema socio-economico ed operano secondo logiche di tipo tendenzialmente cooperativo. Si possono ricondurre per esempio a questa categoria le città metropolitane, le *Smart Cities*, i Parchi Scientifici e Tecnologici, i distretti industriali, gli ecosistemi per l'innovazione.

Nella formazione di questi sistemi sono peraltro spesso compresenti processi sia *top down* che *bottom up*.

Una seconda classificazione riguarda invece il tipo di relazioni: di sovraordinazione, di interdipendenza, di sovrapposizione eventualmente intrattenute con altri sistemi.

Ci sono sistemi articolati in catene verticali e gerarchiche, come per esempio quelli rappresentati da gruppi di imprese, da rami delle istituzioni come il sistema universitario e quello giudiziario; altri sistemi invece possono essere legati da interdipendenze orizzontali o di network, come per esempio imprese operanti nell'abito di filiere o di *supply chains*.

L'esistenza di relazioni ed interdipendenze tra sistemi è inoltre rilevante per i livelli di cooperazione e di conflitto che le possono caratterizzare.

I sistemi possono essere semplici o complessi in funzione della numerosità delle unità componenti, degli interlocutori esterni, delle relazioni interne/esterne da gestire ed inoltre della varietà e variabilità dei problemi da affrontare e della incertezza ed imprevedibilità delle situazioni da fronteggiare.

Dal punto di vista della loro articolazione interna i sistemi possono avere carattere monocentrico o policentrico; la loro struttura interna può basarsi su legami forti o deboli; possono essere chiusi o aperti. Da quest'ultimo punto di vista i confini del sistema possono essere impermeabili o permeabili, possono operare come barriere o come punti di snodo e di comunicazione con l'esterno.

2.2 La creazione di valore dei sistemi organizzati ed il business model.

Il processo di creazione di valore di un sistema organizzato può essere analizzato attraverso il modello della catena del valore allargato all'impatto sociale, utile per mettere a fuoco tanto la *performance* del sistema quanto i suoi risultati in termini di creazione di valore. Tale catena distingue cinque momenti:

Input → *Attività* → *Output* → *Outcome* → *Impatto sociale*

Gli *Input* sono le Risorse, analizzabili in termini quantitativi e qualitativi, di appropriatezza e di scarsità, utilizzate dal sistema per svolgere le proprie attività.

Le *Attività* sono i Processi posti in essere per fornire risposte a specifici problemi e bisogni.

Gli *Output* sono i Beni ed i Servizi, tangibili ed intangibili, misurabili quantitativamente, forniti ed erogati come esito dei Processi (per esempio le ore di attività didattica erogate nell'ambito di un sistema di formazione professionale).

Gli *Outcome* sono le risposte fornite attraverso la produzione/erogazione di tali Beni/Servizi ai problemi/bisogni affrontati; esse si qualificano in termini di appropriatezza, utilità, valore d'uso generato; si tratta di risultati spesso di difficile rilevazione e misurazione (per esempio il livello competenze acquisito dai partecipanti alle attività del sistema di formazione professionale).

L'Impatto sociale è rappresentato dagli effetti che l'operare del sistema produce sul sistema socio-economico, introducendo modificazioni rispetto al tendenziale corso degli eventi (per esempio l'incremento di produttività conseguente al livello di competenze tecniche generato grazie all'operare del sistema di formazione professionale). Anche tali effetti possono essere difficilmente rilevabili e misurabili, anche a causa di problemi di separabilità rispetto agli effetti generati da una pluralità di determinanti del cambiamento.

A proposito di questa catena è importante osservare che la sua analisi permette di rilevare da un lato le fondamentali *performance* organizzative rappresentate dalla efficienza e dall'efficacia e dall'altro i risultati in termini di creazione di valore.

L'efficienza si esprime infatti nel rapporto tra risorse utilizzate nei processi (*Input*) e prodotti realizzati attraverso di essi (*Output*).

L'efficacia si esprime invece nel rapporto tra processi, prodotti (*Output*) e risultati (*Outcome*).

La creazione di valore riguarda infine le risposte fornite dal sistema ai problemi, bisogni ed interessi di riferimento, e più in generale gli effetti sul sistema socio-economico attraverso i prodotti, i risultati e l'Impatto sociale. In proposito è stato recentemente osservato che la creazione di valore si può manifestare come incremento di diversi possibili stock di capitale esistenti nel sistema socio-economico, così classificati: capitale finanziario, produttivo, intellettuale, umano, sociale e relazionale, naturale (*Framework Reporting Integrato <IR> dell'International Integrated Reporting Council, 2013*)

L'analisi del processo di creazione di valore può inoltre fornire elementi utili per mettere a fuoco il business model del sistema.

Quello di *Business Model* è un concetto maturato in ambito profit per identificare, a partire dalla *value proposition* di un'impresa, le risorse, i processi e gli attori che concorrono alla creazione di valore e le modalità della sua ripartizione.

Il concetto di *Business Model* analizzato nei suoi diversi momenti si presta peraltro ad essere esteso alla generalità dei sistemi organizzati, profit e non profit, pubblici e privati, in quanto schema esplicativo della logica che guida il sistema nell'acquisizione, evoluzione ed utilizzo di risorse, interne ed esterne, al fine di implementare la *performance* realizzando risposte produttive utili per i clienti/utenti e creando valore per gli stakeholder.

In particolare l'analisi del *Business Model* si può articolare nei seguenti momenti:

- la *value proposition*, che specifica la *mission* del sistema ed il suo ruolo nell'ambiente in termini di bisogni affrontati e di risposte produttive offerte, di cui descrivere le specifiche caratteristiche, le funzioni e modalità d'uso, la capacità di corrispondere alle esigenze, alle attese, alle preferenze dei clienti/utenti e quindi il loro valore d'uso;
- la *value creation*, che identifica le risorse e le competenze, i fattori di successo ed i punti di forza, i processi e gli attori interni, le relazioni esterne con fornitori e partner (in altri termini la catena del valore allargata), che rendono possibile la realizzazione delle specifiche risposte produttive;

- la *value delivery*, che identifica le modalità attraverso le quali le risposte produttive offerte dal sistema sono essere rese fruibili da parte dei clienti/utenti;
- la *value allocation*, che identifica come ed in che misura il valore creato viene distribuito agli attori interni, ai fornitori ed ai *partner*, in base ai rapporti di forza ed alla esigenza di assicurarsene durevolmente il contributo;
- la *value capture*, che spiega come ed in che misura il sistema è in grado di appropriarsi del valore creato, assicurandosi così la propria riproduzione ed una prospettiva durevole nel tempo.

2.3 La governance dei sistemi.

La natura e la configurazione dei sistemi pongono problemi dal punto di vista della loro *governance*, intesa come insieme di procedure e prassi che individuano gli attori, le regole e le relazioni da cui dipendono le decisioni ed il funzionamento del sistema.

E' oggetto della *governance* la definizione da un lato della *mission* e delle *performance* da perseguire e dall'altro delle strategie, delle politiche, dei valori cui orientare il comportamento del sistema. Il rapporto che si genera tra *governance*, *management*, gestione condiziona poi le caratteristiche degli *output* e degli *outcome*, e le loro ricadute in termini di Impatto sociale.

Da questo punto di vista sono rilevanti la natura della *governance*: esclusiva o condivisa; la sua legittimazione: proprietaria, istituzionale, tecnocratica, democratica; e le modalità del suo esercizio: autoritario o partecipato. Come pure sono rilevanti nel *management* la presenza ed il peso di ruoli politici e tecnico-professionali.

In particolare ai fini della configurazione della *governance* sono rilevanti:

- la natura autonoma del sistema o la sua dipendenza da sistemi sovraordinati;
- la presenza ed il ruolo di eventuali *stakeholder*: la numerosità, la natura, la capacità di condizionamento; la loro inclusione completa o parziale, effettiva o formale; le relazioni di tipo cooperativo o conflittuale;
- l'esistenza di regole, norme, standard (per esempio sistemi di certificazione, obblighi di rendicontazione) che il sistema sia tenuto ad osservare;
- le sensibilità ed i valori diffusi, condivisi, prevalenti o emergenti nel contesto esterno.

2.4 Le performance dei sistemi.

Le *performance* perseguite e conseguite dal sistema possono riguardare:

- l'implementazione della *mission*;

- la risposta alle attese degli *stakeholder*, ovvero la generazione di valore a loro vantaggio;
- l'efficienza nell'uso delle risorse e nella produzione di *output*;
- l'efficacia nella produzione di *output* e di *outcome*;
- il livello e la qualità dell'impatto sociale, in termini per esempio di sostenibilità socio-ambientale e di equità.

Si tratta comunque di processi di creazione di valore, rispetto ai quali va chiarito di che valore si tratta (incremento di capitale monetario, di capitale umano, di patrimonio tecnologico, della conoscenza diffusa, ecc.), creato come (rispettando l'ambiente, l'etica, la sicurezza di chi lavora, le esigenze di inclusione?), creato per chi (privilegiando e discriminando tra gli *stakeholder* e gli interessi in gioco?).

Gli obiettivi di *performance* possono inoltre essere funzionali ad una pluralità di logiche:

- funzionalista, quando tendono a consolidare gli equilibri interni del sistema e le sue prospettive di sopravvivenza;
- socio-politica, quando tendono a stabilizzare le relazioni ed i rapporti di forza con gli *stakeholder* ed il posizionamento nel contesto sociale-politico-istituzionale;
- costruttivista, quanto tendono alla evoluzione del sistema e a migliorarne il posizionamento nel contesto;
- culturale, quando tendono a realizzare sintonia con i valori prevalenti o emergenti nel contesto.

2.5 Misurazione e valutazione delle performance del sistema.

Conoscere le *performance* è condizione per assicurare un governo consapevole all'interno ed una comunicazione trasparente, alimentando un efficace dialogo sociale, con l'esterno. Il sistema deve rispondere di qualcosa a qualcuno, utilizzando strumenti non privi di criticità e ambiguità, operando in un contesto evolutivo che tende a modificare progressivamente i termini di questo problema.

In tema di valutazione delle *performance* gli interrogativi riguardano il cosa valutare, il perché e nell'interesse di chi valutare, il come valutare tenendo conto del grado di misurabilità delle *performance*, della tipologia degli indicatori, della confrontabilità, verificabilità, trasparenza delle misure.

2.6. Sistemi di reporting e processi di comunicazione

Il processo di creazione di valore può essere reso dinamico dall'attivazione di un ciclo di retroazione (*feed-back*), articolabile in tre momenti:

rilevazione delle *performance* → conoscenza del sistema → retroazione della conoscenza del sistema sulla *governance* e sul *management*

La rilevazione della *performance* attraverso raccolta di evidenze quantitative (quantità prodotte o servizi erogati, ricavi, costi, produttività, ecc.) e/o ricognizioni qualitative (qualità percepita dei prodotti e dei servizi, soddisfazione degli *stakeholder*, ecc.) concorre alla formazione, via via alimentata da nuove informazioni e valutazioni, della conoscenza del sistema, anche variamente percepita da parte degli attori e degli *stakeholder*, e della conoscenza sul sistema, le sue caratteristiche, le sue potenzialità.

Tale conoscenza attiva reazioni ed iniziative da parte degli attori e degli *stakeholder* in vista di eventuali evoluzioni della *mission*, del *business*, della *governance* e del *management*.

La conoscenza delle *performance* del sistema può essere realizzata con gli strumenti della narrazione e del *reporting*.

La narrazione può essere necessaria per dare conto del sistema nei suoi aspetti qualitativi, come quando si tratta di descrivere il ruolo, i valori, gli impatti che caratterizzano o si desidera caratterizzino il sistema. E' tuttavia evidente che essa può essere particolarmente efficace nel promuovere l'identità del sistema ma soffre di limiti di soggettività più o meno rilevanti.

I sistemi di *reporting* offrono ormai un'ampia gamma di soluzioni: contabilità tradizionale, *Key Reporting Indicators*, sistemi multidimensionali di *reporting* (*Balanced ScoreCard*), rendicontazione socio-ambientale e di sostenibilità.

Il *reporting* riguarda il controllo di risultati quantitativi o riconducibili a parametri quantitativi, col rischio però di una perdita di significati di carattere qualitativo.

In tema di ricorso ad indicatori di tipo sintetico e quantitativo per monitorare le *performance* del sistema si pongono problemi di funzionalità, neutralità, trasparenza relativi:

- alla selettività degli indicatori rispetto alle possibili dimensioni delle *performance* da monitorare (per esempio produttività vs. crescita professionale o tutela ambientale; contenimento dei costi vs. garanzia della qualità);
- ai problemi tecnici di costruzione degli indicatori (per esempio il livello di granularità dell'analisi e la capacità di raccolta dei dati);
- alla significatività degli indicatori (dal punto di vista per esempio dell'aggiornamento dei dati e della rilevanza);
- alla leggibilità del sistema di *reporting* rispetto al numero, alla coerenza, alla selettività degli indicatori elaborati e alle modalità di rappresentazione dei risultati stessi.

In proposito si può osservare che il monitoraggio delle *performance* attraverso indicatori sintetici implica la soluzione non sempre facile di *trade off* tra aspetti quantitativi e qualitativi, misurazione e valutazione. Da quest'ultimo punto di vista un indicatore sintetico può essere considerato come una *proxy* della valutazione, condizionato dal sistema di interessi, obiettivi e valori in cui viene a collocarsi; in altri termini il monitoraggio riguarda non solo e non tanto operazioni di misurazione, ovvero di determinazione del livello di raggiungimento di un obiettivo, quanto operazioni di valutazione, ovvero di attribuzione soggettiva di valore in rapporto al livello più o meno soddisfacente del risultato conseguito, in un quadro dato di interessi, obiettivi e valori presi in considerazione.

I processi di comunicazione riguardano invece le modalità di diffusione della conoscenza delle *performance* presso gli stakeholder e più in generale nel contesto socio-economico in cui i sistemi operano, e sono rilevanti dal punto di vista delle interazioni e dell'integrazione dei sistemi con tale contesto.

E' ormai diffusa, nell'ambito dei sistemi *profit* ed anche *non profit*, la sperimentazione di reportistica finalizzata a tale comunicazione: bilanci sociali, bilanci socio-ambientali, bilanci di sostenibilità.

Di tale reportistica sono rilevanti i caratteri di trasparenza, completezza, verificabilità, inclusività indispensabili per fornire informazioni e conoscenza sui sistemi e le loro *performance*.

B) FRAMEWORK DI ANALISI

Il *framework* di analisi rappresenta una traccia in termini di *check list*, fatti salvi i necessari adattamenti e contestualizzazioni, per l'analisi dei sistemi organizzati presi in considerazione nell'ambito del percorso di approfondimento.

1) Il sistema e le sue caratteristiche.

Il sistema è stato attivato con modalità:

- *top down*, da parte di specifici attori o per iniziativa istituzionale;
- *bottom up*, per iniziativa di una pluralità di attori;
- attraverso un mix di tali processi.

La *mission* del sistema e la sua veste giuridica.

Le relazioni con altri sistemi:

- dipendenza da altri sistemi/sovraordinazione rispetto ad altri sistemi;
- sovrapposizione;
- cooperazione/confitto.

Livello di complessità del sistema:

- sistema semplice;
- sistema complesso.

Cause della complessità del sistema:

- numerosità delle unità componenti il sistema;
- numerosità e varietà degli interlocutori esterni;
- numerosità delle relazioni interne esterne da gestire;
- varietà/variabilità dei problemi da affrontare;
- incertezza/imprevedibilità del contesto.

Articolazione interna del sistema:

- struttura monocentrica/policentrica;
- legami interni forti/deboli;
- chiusura/apertura verso l'esterno;
- impermeabilità/permeabilità dei confini; carattere di barriera o di snodo dei confini

2) Il processo di creazione di valore ed il business model del sistema.

La catena del valore dell'impatto:

- *input*: tipo di risorse utilizzate; loro livello qualitativo e loro scarsità;
- attività: processi caratteristici;
- *output*: beni prodotti/servizi erogati;
- *outcome*: caratteristiche delle fornite grazie a questi *output* a problemi/bisogni/interessi di riferimento;
- impatto sociale: effetti di cambiamento di lungo periodo indotti nel contesto esterno.

Livello di efficienza nel rapporto risorse utilizzate/beni e servizi prodotti: basso/alto.

Livello di efficacia degli *Output* e degli *Outcome* prodotti: basso/alto.

Livello del valore generato attraverso gli *Output*, gli *Outcome* e l'Impatto sociale: basso/alto.

Il valore di cui il sistema persegue la creazione riguarda l'incremento di:

- capitale finanziario;
- capitale produttivo;
- capitale intellettuale;
- capitale umano;
- capitale sociale e relazionale;
- capitale naturale.

Il *business model* del sistema con riferimento ai diversi momenti di:

- *value proposition*;
- *value creation*;
- *value delivery*;
- *value allocation*;
- *value capture*.

I processi di creazione di valore del sistema si fanno carico di variabili come:

- l'ambiente?

- l'etica?
 - la sicurezza di chi lavora?
 - l'inclusione?
 - altre simili?
- I processi di creazione di valore del sistema:
- privilegiano,
 - discriminano,
- tra *stakeholder* ed obiettivi, interessi, problemi?

3) La governance del sistema.

Natura della *governance*: esclusiva, condivisa.

Legittimazione della *governance*:

- proprietaria;
- istituzionale;
- tecnocratica;
- democratica.

Modalità di esercizio della *governance*:

- autoritaria;
- partecipata.

Stakeholders:

- numerosità;
- natura;
- capacità di condizionamento;
- inclusione completa o parziale, effettiva o formale, nella *governance* e nei processi decisionali;
- relazioni di tipo cooperativo o conflittuale,

Esistenza di regole, norme, standard (sistemi di certificazione, obblighi di rendicontazione) vincolanti le decisioni ed il comportamento del sistema.

Ruolo dei valori diffusi, condivisi, prevalenti o emergenti nel contesto esterno nel condizionare le decisioni ed il comportamento del sistema.

4) Le performance.

Peso, nel determinare le decisioni ed il comportamento organizzativo, dei problemi:

- di implementazione della *mission*;
- di risposta alle attese degli *stakeholder*, ovvero della generazione di valore a loro vantaggio;
- di efficienza nell'uso delle risorse e nella produzione di *output*,

- di efficacia nella produzione di *output* e di *outcome*;
- di impatto sociale, in termini per esempio di sostenibilità socio-ambientale e di equità, ecc..

Le *performance* perseguite tendono:

- a consolidare gli equilibri interni del sistema e le sue prospettive di sopravvivenza;
- a stabilizzare le relazioni ed i rapporti di forza con gli *stakeholders* ed il posizionamento nel contesto socio-politico-istituzionale;
- alla evoluzione del sistema e a migliorarne il posizionamento nel contesto;
- a realizzare sintonia con i valori prevalenti o emergenti nel contesto.

5) e 6) Misurazione e valutazione delle performance. Sistemi di reporting e processi di comunicazione.

Modalità di rilevazione delle performance e di diffusione della loro conoscenza.

Il disegno del sistema di valutazione ha previsto un processo di:

- condivisione degli attori del sistema;
- progettazione da parte di specialisti del sistema;
- applicazione di requisiti previsti dalla norma.

La conoscenza delle *performance* del sistema si avvale di:

- narrazioni;
- sistemi di *reporting*.

Oggetto e finalità delle narrazioni.

I sistemi di *reporting* si avvalgono:

- di contabilità tradizionale;
- di *Key Performance Indicators*;
- di modelli multidimensionali (per es. *Balanced ScoreCard*);
- di modelli di rendicontazione socio-ambientale;
- altro.

Criticità e ambiguità del *reporting*, rispetto alle esigenze di funzionalità, neutralità, trasparenza, con riferimento:

- alla raccolta dei dati ed alla elaborazione delle informazioni;
- all'aggiornamento ed alla rilevanza delle informazioni fornite;
- al livello di analisi/sintesi delle informazioni fornite e alla loro leggibilità;
- alla capacità informativa/trasparenza degli indicatori rispetto alle diverse dimensioni (quantitative/qualitative) delle *performance* monitorate;
- agli interessi ed agli *stakeholder* cui si forniscono risposte.

I processi di comunicazione con gli stakeholder ed il contesto socio-economico si avvalgono:

- di bilanci sociali;
- di bilanci socio-ambientali;
- di bilanci di sostenibilità.

Criticità di questi strumenti rispetto alle esigenze di trasparenza, completezza, verificabilità, inclusività.

Retroazione della conoscenza delle performance sulla *governance* e sulle *performance* del sistema.