

EUGENIO NUNZIATA , LUIGI DE BERNARDIS

**L'EVOLUZIONE DEI SISTEMI DI COORDINAMENTO E CONTROLLO NELLE
STRUTTURE "TEAM BASED" * 1**

Abstract

Se l'"autoregolazione" rappresenta un attributo del *team*, frutto di particolari condizioni createsi nell'ambito delle dinamiche sociali che caratterizzano l'operatività di un gruppo di lavoro, i "sistemi di coordinamento e controllo", invece, rappresentano le modalità attraverso le quali la struttura e la linea gerarchica governa le microstrutture.

Il presupposto di una organizzazione del lavoro per *team* è, quindi, un uso appropriato della "delega" e, di conseguenza, una decisa evoluzione dei meccanismi di "regolazione e controllo", tale da consentire al *team* di rispondere di un sistema di obiettivi in modo autonomo e decentrato, porre in atto comportamenti atti al miglioramento continuo delle prestazioni ed elevare la propria capacità di costante adeguamento alle sollecitazioni provenienti dall'ambiente esterno.

Di conseguenza evolvono anche i sistemi gestionali aziendali, in particolare tutti quelli che afferiscono ai sistemi di misurazione delle prestazioni e tra questi i sistemi di Pianificazione e Controllo.

La domanda che emerge, a tal proposito, riguarda quanto le aziende, pubbliche o private, siano consapevoli della necessità di allineare i sistemi gestionali alle nuove esigenze poste da microstrutture *team based*?

Quanto le nuove tecnologie possono contribuire ad una migliore circolarità delle informazioni "critiche" per il governo ed il controllo delle prestazioni?

Quanta parte ha la cultura manageriale nel condizionare i processi di cambiamento, attraverso l'affermazione di antiche pratiche di controllo gerarchico?

* Copyright (c) Brain Cooperation (2008) -Tutti i diritti sono riservati. Pubblicato con l'autorizzazione degli autori.

¹ Una precedente versione è stata pubblicata in E. Nunziata, L. De Bernardis, M. Distratis, G. Ferrari, Team per il successo : Riconoscere, progettare e gestire team autoregolati ad alta performance, Franco Angeli, Milano, 2007

1. La scelta di modalità di coordinamento appropriate

La complessità degli aspetti coinvolti nei sistemi di coordinamento e controllo è tale da imporre di ricercare una schematizzazione delle caratteristiche di questi sistemi.

In tal senso, queste possono essere ricondotte a tre grandi aree omogenee:

- le modalità normative;
- le modalità relazionali;
- le modalità performative.

In estrema sintesi, infatti, si può dire che le domande cui un sistema di coordinamento e controllo deve poter rispondere sono le seguenti:

- Quali sono i compiti delle unità organizzative?
- Come vengono coordinati e collegati i risultati del lavoro delle singole unità?
- Come e chi risolve i conflitti?
- In base a quali criteri giudicare la congruità delle risorse impiegate e dei risultati ottenuti e la coerenza di questi ultimi con le strategie dell'organizzazione?

Possiamo dire che le **modalità normative** indicano il modo con cui si identifica il "come deve essere fatto il lavoro e chi lo deve fare", le **modalità relazionali** individuano i modi attraverso i quali si interagisce tra ruoli diversi e si regolano deleghe ed impegni, e le **modalità performative** riassumono i criteri in base ai quali occorre misurare i risultati in relazione agli obiettivi definiti.

Alla luce di questa schematizzazione, è possibile identificare nelle moderne organizzazioni una tendenza evolutiva dei sistemi di coordinamento e controllo; essa appare ancora più significativa se correlata al diffondersi di nuove configurazioni microstrutturali di tipo "team based". L'evoluzione sta riguardando sia le singole modalità, nei loro strumenti attuativi, sia la stessa presenza o "intensità" delle tre modalità, con un'attenuazione delle modalità normative ed una maggiore enfasi su quelle relazionali e, soprattutto, performative.

1.1. Modalità normative

La tendenza relativa alla presenza di modalità di coordinamento di tipo normativo segue l'andamento declinante della stabilità dei mercati.

Un tempo la chiusura dei mercati internazionali, la presenza di numerosi monopoli, il ritmo contenuto di innovazioni tecnologiche, giustificava e sosteneva la possibilità di poter redigere un insieme di norme scritte e formalizzate senza timore di dover procedere a continue modifiche.

In un simile contesto, l'attenzione era rivolta alle norme ed alle procedure più che alla gestione delle risorse umane, le quali erano chiamate ad eseguire i mansionari legati alle posizioni occupate. In

tal senso, l'unica attenzione formativa rivolta ai collaboratori era di tipo addestrativo: insegnare come applicare norme e procedure.

I meccanismi di controllo, in un simile contesto, avevano tre caratteristiche più evidenti:

- il ruolo del capo gerarchico presentava componenti legate alla verifica del lavoro svolto dai collaboratori attraverso una fase di analisi, correzione ed autorizzazione finale del processo;
- l'approccio era di tipo "tayloristico", mirato principalmente a garantire un elevato rapporto tra unità prodotte ed ore lavorate da parte del personale, partendo dall'assunto di base che obiettivo primario del lavoratore era minimizzare il proprio sforzo;
- il giudizio sul contributo dei collaboratori si basava sulla verifica della capacità di rispettare nei comportamenti quanto previsto nei mansionari.

Gradualmente l'apertura dei mercati è giunta fino alla fase attuale di globalizzazione, molti monopoli sono stati abbattuti od attenuati grazie a provvedimenti legislativi ad hoc e le tecnologie informatiche hanno tenuto ritmi di sviluppo crescenti in modo esponenziale.

Ciò ha reso strategica la flessibilità delle risorse umane, cambiando di fatto i parametri di valutazione dell'apporto dei collaboratori.

La capacità di eseguire quanto previsto dal mansionario non è più sufficiente in quanto la vera competenza è saper rispondere a sollecitazioni ogni volta diverse.

L'attenzione si sposta dalle regole da seguire alla motivazione delle persone chiamate ad interpretare un ruolo lavorativo. Pertanto, approcci basati sull'uso di strumenti quali il mansionario sono stati abbandonati dapprima dalle aziende che operavano sui mercati internazionali, poi da quelle nazionali, in seguito dalla Pubblica Amministrazione.

Successivamente, all'enfasi sulla produttività si è associata un'attenzione alla qualità dei prodotti e dei servizi, attuata anche grazie agli orientamenti del Total Quality Management. Quest'ultimo ha evidenziato l'utilità di fondare i processi di lavoro su manuali della qualità tesi, oltre che a regolare il lavoro, anche a sostenere atteggiamenti lavorativi ed attenzione verso il miglioramento continuo.

Negli anni novanta sono emerse alcune tendenze quali:

- o l'attenzione alla catena del valore fondata sui processi di business;
- o il venir meno di marcati confini tra il fornitore esterno e quello interno, tra cliente esterno ed interno, tra unità organizzative interne e nodi esterni di una rete;
- o la consapevolezza del valore imprescindibile della "conoscenza" come asset aziendale.

Alimentare di continuo le capacità e le conoscenze delle persone in azienda, è diventata la principale modalità di incremento del valore dell'impresa.

1.2. Modalità relazionali

Sotto il profilo relazionale, inteso come le modalità attraverso le quali si interagisce tra ruoli diversi e si regolano deleghe ed impegni, l'evoluzione che si può rilevare è la tendenza verso forme che valorizzino la comunicazione e la condivisione di obiettivi e valori.

Come accennato, nelle strutture gerarchico-funzionali compito del capo di un'unità organizzativa è quello di:

- o controllare che quanto previsto nei mansionari venga svolto senza deviazioni;
- o prendere tutte le decisioni legate a situazioni non previste.

L'approccio burocratico presenta come limite quello di non riuscire a valorizzare i contributi individuali e, di conseguenza, a retribuirli con adeguate ricompense, presupponendo una coincidenza tra obiettivi personali e quelli generali dell'organizzazione. La già richiamata mutevolezza ambientale ha reso non più tollerabile questo "difetto" degli aspetti legati al controllo nell'approccio burocratico.

Tuttavia, la staticità dei mercati consentiva di standardizzare i comportamenti lavorativi degli operatori: il controllo gerarchico era pertanto, limitato a verificare il rispetto delle regole e degli standard e, solo in casi circoscritti, ad intervenire per decidere come rispondere a situazioni impreviste. Questo sistema può andare in crisi a fronte di due situazioni:

- 1) la delegittimazione del capo autoritario-gerarchico
- 2) l'aumento delle variazioni di contesto rende necessario una maggiore responsabilizzazione dei collaboratori ed una maggiore disponibilità alla flessibilità operativa.

L'unica via era dunque quella di richiedere una partecipazione creativa in termini di flessibilità nell'interpretare **regole** che assumono sempre più valore di "linee guida".

Ma tale partecipazione non essendo misurabile e negoziabile, è ottenibile solo attraverso una maggiore legittimazione del "capo" come "*leader*" riconosciuto dal gruppo.

La creazione ed il mantenimento di una posizione di *leadership* è principalmente una questione di stile di comunicazione.

Una comunicazione efficace deve essere tale da creare negli altri componenti del gruppo una sorta di *followership*. La creazione di un rapporto con i propri collaboratori passa per l'attuazione di una precisa strategia di comportamento da parte del *leader* che, «..., per essere efficace, deve selezionare nel proprio repertorio quei comportamenti di comunicazione in grado di toccare la corda giusta del seguace, risultando in un mutamento di attitudini e di comportamento in linea con il fine desiderato» (Tannenbaum, 1977).

Come appare evidente, questa prospettiva muta in modo radicale il fine stesso del controllo, muovendo l'attenzione dal "garantire il rispetto delle norme", facendo leva sull'autorità, al presidiare "la coerenza tra gli obiettivi aziendali e quelli delle persone" nell'organizzazione, a tutti i livelli.

Il controllo si incentra, pertanto, sulla verifica della conoscenza e condivisione ad ogni livello delle decisioni prese e delle mete da raggiungere.

Il raggiungimento dell'obiettivo della condivisione di obiettivi e valori garantirebbe di per sé una forma di autocontrollo e renderebbe sfumata la presenza di organismi deputati all'**etero-controllo**.

Naturalmente, questo obiettivo non può che conseguirsi per effetto di un processo di transizione culturale che consenta alle persone di abituarsi – mediante forme di evidenziazione dei risultati – a spostare l'attenzione dedicata nel corso del loro tempo lavorativo dai compiti da adempiere agli obiettivi da raggiungere.

Il processo di interiorizzazione dei valori aziendali appare come un fenomeno culturale e, in quanto tale, lungo e delicato durante il quale il controllo deve, da un lato, garantire la continua tensione verso gli obiettivi, dall'altro verificare che, coloro ai quali nel gruppo o nel *team* sia stato demandato un ruolo di coordinamento, adottino una strategia comportamentale e comunicativa tesa a favorire l'apporto creativo e la crescita in termini di conoscenza da parte dei componenti del gruppo.

Il controllo sugli aspetti quantitativi, qualitativi, e performativi tradizionali si sposta quindi verso gli utilizzatori finali dell'informazione, mentre all'alta direzione spetta la verifica di coerenza dell'organizzazione.

1.3. Modalità performative

Le principali dimensioni utilizzate per la misurazione delle performance sono mutate negli anni e sono sinteticamente classificabili come segue:

- aspetti legati alla valutazione quantitativa del risultato economico e della produttività;
- aspetti legati alla soddisfazione dei clienti;
- aspetti legati alla valutazione di elementi intangibili spesso connessi alla motivazione ed apprendimento delle persone;
- aspetti legati all'andamento degli scenari del contesto esterno;
- aspetti legati alla integrazione di tutte le prospettive combinate (ad esempio utilizzando strumenti quali la Balanced Scorecard).

Un'altra schematizzazione sulle dimensioni di misurazione delle performance è stato riportato da Rolstadas (Rolstadas, 1998).

L'autore fa riferimento a diverse elaborazioni di Sink e Tuttle (Sink, 1985; Sink e Tuttle, 1989) che hanno individuato sette criteri - tra loro interagenti - utili alla determinazione della performance aziendale.

I sette criteri riportati sono i seguenti:

- 1) **L'efficacia**, che implica fare le cose giuste, al momento giusto, con la qualità giusta, ecc.
Definendo il criterio come un rapporto, l'efficacia può essere definita come il rapporto tra output effettivo e output atteso;

- 2) L'**efficienza**, che rappresenta il problema dell'utilizzazione ottimale degli input nel processo di trasformazione, definita come il rapporto tra le risorse che si prevede di consumare e le risorse realmente consumate;
- 3) La **qualità**, in cui la qualità stessa rappresenta un concetto estremamente ampio. Ai fini di una maggiore concretezza, la qualità potrebbe essere misurata in cinque o sei punti;
- 4) La **produttività**, che rappresenta il rapporto tradizionale fra output ed input;
- 5) La **qualità della vita lavorativa**, che rappresenta un contributo fondamentale per un sistema che funziona bene;
- 6) L'**innovazione**, che rappresenta un elemento chiave per mantenere e migliorare la performance;
- 7) La **redditività/budgetability** (capacità di controllare e gestire il *budget*), che rappresenta l'obiettivo ultimo di qualsiasi organizzazione.

Il vero valore aggiunto di questo schema concettuale è rappresentato dall'interrelazione tra i sette criteri.

In tal senso «priorità viene data all'efficacia, vale a dire la definizione delle cose giuste da fare. Si passa poi all'efficienza ed alla qualità. Se questi tre concetti sono stati messi in pratica, si avrà probabilmente un'organizzazione produttiva. La qualità della vita lavorativa e l'innovazione vengono considerati elementi equilibratori della funzione perché possono sia far aumentare, sia far diminuire la performance.

Il mantenimento di una performance elevata in queste aree determina spesso risultati di breve periodo (redditività per le organizzazioni a scopo di lucro e *budgetability* per le organizzazioni senza scopo di lucro). Ancora una volta ciò contribuisce al conseguimento di risultati di lungo termine (eccellenza, sopravvivenza e crescita)». (Rolstadas, 1998).

Rispetto al primo punto, il mondo industriale ha posto, già da parecchi anni, l'attenzione sull'utilizzo efficiente delle risorse ed il controllo ha avuto il compito di valutare nel tempo questo aspetto. D'altro canto, sono stati, in passato, anche analizzati i possibili effetti negativi che l'attenzione rivolta dagli organi di governo dell'impresa alla valutazione delle persone in riferimento ad obiettivi relativi alle performance possono generare nella gestione dell'impresa, (Merchant, 1990).

L'indagine empirica presentata era tesa a verificare l'attendibilità delle forti critiche rivolte ai sistemi di controllo i quali: tendono a scoraggiare le nuove idee, provocano un orientamento culturale eccessivamente a breve termine, stimolano la manipolazione dei dati ed altre forme di distorsione delle informazione e provocano frustrazioni e resistenze nel management.

Da questa ricerca è emerso che la maggior parte dei manager intervistati è stata spinta dal sistema di controllo a compiere azioni che non massimizzavano gli obiettivi del proprio centro di profitto, tra cui azioni di manipolazione dei dati relativi ad obiettivi di performance di breve periodo.

Ulteriore elemento negativo indotto dai sistemi di controllo è costituito, nell'analisi empirica di Merchant, dal favorire da parte dei *manager* un atteggiamento miope, eccessivamente orientato al breve periodo.

Una modalità tradizionale di controllo industriale è quella basata sugli standard. Essi sono costituiti da una previsione di quelli che dovrebbero essere gli utilizzi delle risorse in termini di materie prime, energia e manodopera.

Il controllo sulle performance avviene in tal caso in modo relativamente semplice calcolando le necessità di risorse (materie prime, manodopera, energia) che sarebbero necessarie in base allo *standard* per realizzare un determinato output produttivo (un certo mix di prodotti finiti) con le risorse realmente impiegate.

Successivamente, a questo tipo di controllo, che incentivava la produzione veloce (in termini di manodopera) ed economica (in termini di materiali) si sono affiancati obiettivi in termini qualitativi, incentivando il rispetto degli *standard* quantitativi con il vincolo del contenimento, entro limiti prefissati, degli scarti e dei resi di produzione.

Vi è stato anche più di qualche tentativo di mutuare questa impostazione nei servizi (anche pubblici), ri-definendo il concetto di unità di produzione (pratiche, controlli, ecc.) e misurandoli sulla base di standard di tempo/uomo.

In realtà, spesso il risultato non è stato confortante e le informazioni derivanti sono apparse assai poco gestibili portando spesso a semplificazioni eccessive della realtà dei servizi che, per definizione, devono essere adattivi.

Sempre di più, in seguito, la competizione si è spostata sulla capacità di vendere valore aggiunto incorporando componenti di servizio anche nei prodotti industriali. La crescente automatizzazione dei processi produttivi ha portato le aziende occidentali ad avere sempre maggiore necessità di monitorare le cosiddette *overheads* (spese generali), che trovavano peso crescente nei conti economici delle imprese.

A supporto sono venute le tecniche dello Z.Z.B., dell'O.V.A., e dell'Activity Based Costing, che ha trovato nei cosiddetti "*cost-driver*" una forma di valorizzazione delle attività poste in atto in una o più funzioni aziendali. Questa tecnica contabile è evoluta in forme manageriali individuate come *activity based-management* e, più in generale, in una gestione aziendale basata sul monitoraggio delle prestazioni sui processi.

Gli indicatori di performance saranno allora un insieme di parametri che valutano la rispondenza del prodotto/servizio ai requisiti individuati dai clienti come fattori chiave di successo.

Questo tipo di organizzazione spinge quote sempre maggiori del proprio personale ad assumere un atteggiamento "imprenditoriale", in quanto tutti operano concettualmente su di un "mercato", operando come clienti/fornitori interni ed esterni.

In questo modo appare più chiara l'applicabilità dei sistemi di misura delle performance anche ai servizi ed alla pubblica amministrazione.

Un approccio di questo tipo evita infatti la riproposizione in contesti diversi di sistemi prettamente industriali.

2. L'evoluzione complessiva dei sistemi di pianificazione e controllo

Le tre tendenze riscontrabili all'interno delle modalità normative, relazionali e performative, non agiscono per così dire in modo "parallelo". Vi è, infatti, anche una tensione di fondo che porta le organizzazioni a limitare l'attenzione posta alle modalità normative e a "stressare" le modalità performative.

Peraltro, rileggendo ulteriormente lo scenario fin qui tracciato, appare quasi inevitabile una tendenza di questo tipo. Infatti, abbiamo notato come da mercati stabili, in termini sia di offerta che di domanda, si sia passati a continue turbolenze su entrambi i fronti. Quindi, si è passati da una situazione in cui era strategico il "saper far le cose", così come prescritto, ad una in cui il vero valore da difendere è quello della capacità di apprendere "il modo migliore di fare le cose".

Si è passati, inoltre, dalla centralità della figura del "capo" che definisce regole ed obiettivi, a processi decisionali diffusi e collaborativi, sulla base delle esperienze e competenze di ognuno, tesi unicamente a soddisfare le attese del cliente interno/esterno.

L'ottica che più di altre soddisfa queste necessità è, come detto, la prospettiva dei processi interni ed il sistema di valutazione delle performance di processo ad esso collegato.

Una soluzione al bisogno di incrementare il tradizionale sistema di reportistica finanziaria con altri parametri rappresentativi dei risultati ottenuti sui processi aziendali, viene realizzato oggi con strumenti evoluti nati sulla scia della "*Balanced-scorecard*", (Kaplan e Norton, 1996).

L'approccio BSC prende a base, per l'individuazione delle grandezze da sottoporre a misura, la prospettiva dei processi interni.

Secondo gli autori, "il processo di derivare obiettivi e misure per la prospettiva dei processi di business interni rappresenta una delle più evidenti distinzioni tra il *Balanced-scorecard* ed i sistemi tradizionali di misurazione delle performance".

La scelta degli obiettivi e delle misurazioni deriva, in questo contesto, dalla "esplicita strategia di far combaciare le attese degli azionisti e del *target* di clienti". Il legame esistente tra le attese del cliente e la scelta dei parametri da monitorare viene esemplificato riportando un episodio accaduto presso la Rockwater.

L'azienda aveva riscontrato ritardi nel pagamento a saldo dei progetti di oltre 100 giorni; per far fronte al problema ogni tentativo di analisi dei flussi procedurali del recupero crediti o di assegnare obiettivi meramente finanziari ai manager di progetto si rivelò vano.

In realtà, da un'analisi più approfondita risultò che la maggior parte dei clienti ritardavano il pagamento del saldo non tanto per problemi di cassa, quanto perché l'insoddisfazione per qualche parametro qualitativo riscontrato alla consegna faceva ritenere un progetto che per l'azienda era terminato ancora non definitivo.

La radice del problema che si manifestava come ritardato pagamento era, perciò, in realtà un problema di soddisfazione del cliente. Di qui la necessità che la scelta dei parametri da sottoporre a

misurazione non sia legata solo a variabili economiche o finanziarie, ma anche ad altri elementi derivanti dall'obiettivo generale di soddisfazione dei clienti.

La proposta di Kaplan e Norton si è poi evoluta verso un sistema che è qualcosa di assai più complesso di un tableau de bord, di indicatori sia pure strettamente interconnessi.

Già da Strategy Maps (Kaplan e Norton, 2004), la BSC prende la forma di un sistema teso a creare Strategy Focused Organization (SFO) attraverso una condivisione, interiorizzazione ed attuazione delle strategie.

L'implementazione di una SFO (organizzazione orientata alla strategia), si attua attraverso una declinazione della *scorecard* aziendale in dettagli di *business-unit* fino ad arrivare al livello individuale.

L'aspetto dell'allineamento strategico e dell'importanza dell'**ingaggio** delle persone è stato enfatizzato nell'ultimo lavoro di Kaplan e Norton. *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, (Kaplan e Norton, 2006).

Se nell'implementazione di questa azione di allineamento strategico i *team* trovano una propria riconoscibilità autonoma come soggetto portatore di interessi, di responsabilità e di remunerazioni, la *balanced scorecard* potrebbe assolvere la propria funzione di strumento di controllo appropriato a sostenere il coordinamento di microstrutture autoregolate.

3. Delega e controllo gerarchico nei confronti del team

Il controllo gerarchico, secondo Mintzberg, può esplicarsi secondo cinque diverse modalità.

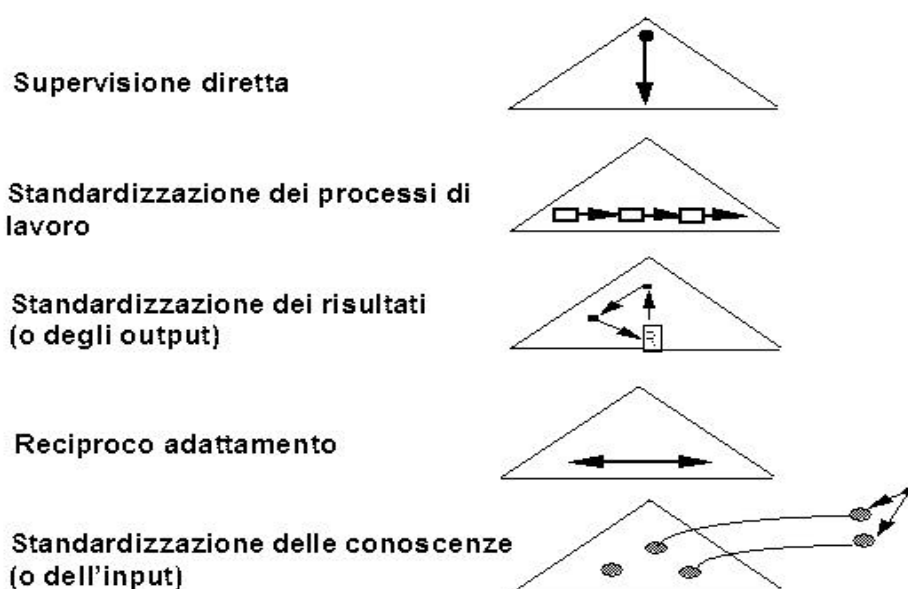


Fig. 1 - La modalità di controllo nelle organizzazioni (elaborazione da Mintzberg)

La prima forma di controllo, supervisione diretta, è quella più tradizionale in cui il capo di un gruppo verifica “fisicamente” che le persone stiano svolgendo i loro compiti.

È una forma in cui non solo la comunicazione tra operatori è vista negativamente ma anche quella tra capo e collaboratore è ammessa praticamente solo in una direzione. La seconda forma di controllo, standardizzazione dei processi di lavoro, è quella che prevede la normazione delle fasi di una procedura e la verifica da parte del capo (anche non contestualmente) che i passi siano stati svolti in modo corretto.

È una forma adatta a contesti molto stabili. Viceversa appare assolutamente non opportuna laddove diventa strategica una capacità di adattamento in contesti mutevoli. È la forma che forse meglio rappresenta la visione negativa del termine “burocrazia”.

La terza forma, standardizzazione dei risultati, è quella che meglio può accogliere l'autoregolazione intesa come capacità di conseguire gli obiettivi assegnati nell'ambito di precisi limiti di delega.

Quando il *team* sa di essere valutato solo sulla capacità di conseguire risultati a certi livelli di *performance*, passano in secondo piano modalità quali la supervisione ed il rispetto procedurale.

È invece la forma migliore per contesti di mercato turbolenti in cui diventa impossibile la proceduralizzazione. La modalità per “reciproco adattamento”, è una forma “meno intrusiva” di controllo adatta in contesti in cui lo scambio di conoscenze è basilare. Essa meglio si riconosce nelle organizzazioni per processo.

L'ultima forma (standardizzazione delle conoscenze) è quella che, garantendo lo scambio continuo di esperienze e conoscenze tra tutti coloro che sono accomunati dagli stessi obiettivi rende possibile ottenere una standardizzazione in alto dei comportamenti e del contributo lavorativo; esso lo si riconosce bene nelle comunità di pratica.

Tornando alle domande iniziali, la si può riformulare chiedendosi quale forma di coordinamento dovrebbe prevalere nelle strutture *team*.

Il presupposto della nostra riflessione è che i *team* rappresentino una soluzione vincente laddove creatività e flessibilità sono tra i fattori chiave di successo. La flessibilità non potrebbe essere supportata da un controllo basato sulla standardizzazione dei processi di lavoro, il quale appare più adatto a contesti stabili. La standardizzazione dei risultati è, invece, una forma che, sviluppando una tensione verso l'efficacia, appare adatta a supportare *team* flessibili.

Pertanto, l'aspetto della standardizzazione delle conoscenze è stato ampiamente trattato come elemento di crescita dell'organizzazione, così come il reciproco adattamento è evidentemente un approccio indispensabile quando l'organizzazione assume una conformazione a rete con nodi vitali.

Sul piano, quindi, dei meccanismi di delega-controllo si dovrebbe realizzare **una soluzione in cui la struttura gerarchica, usando un mix di queste tre modalità di controllo (standardizzazione dei risultati, reciproco adattamento e standardizzazione delle conoscenze), governa quella ampia delega che è necessaria al team per operare in maniera autoregolata per il raggiungimento degli obiettivi negoziati.**

A tal fine appare necessario in particolare che i *team* abbiano conoscenza e siano aggiornati in merito a:

- obiettivi assegnati e loro grado di raggiungimento;
- risorse disponibili e loro grado di utilizzo;
- limiti di delega.

Questo è il meccanismo delega-controllo che è necessario si instauri in presenza di un *team*, e deve avere riflessi diretti sulla configurazione e sui Sistemi Informativi di supporto alle decisioni e quindi sul Sistema di Programmazione e Controllo.

4. Caratteristiche auspicabili per i sistemi di pianificazione e controllo in organizzazioni basate sui *team*

Dal punto di vista dei sistemi è necessario rendere disponibili informazioni relative agli obiettivi ed all'avanzamento degli stessi, garantendo almeno le seguenti condizioni:

- a) Reale correlazione tra risorse ed obiettivi. Capita spesso di incontrare nelle organizzazioni processi di determinazione degli obiettivi slegati dalle risorse impiegate. La stessa successione temporale di determinazione è importante per comprendere il processo di elaborazione: è dagli obiettivi che si determinano le risorse necessarie e non viceversa (fermo restando la compatibilità con le disponibilità complessive).
- b) Aggiornamento continuo dell'avanzamento. Essendo il raggiungimento degli obiettivi il vero motivo per cui nasce il *team* (e non quindi un adempimento "fastidioso") è necessario un aggiornamento continuo sull'avanzamento. Infatti, l'azione è conseguenza diretta dell'andamento dei risultati ed informazioni asincrone non sarebbero utili a correggere l'operatività. Questa necessità impatta anche sugli spazi fisici. Chi lavora per obiettivi deve trovarsi in un ambiente in cui le informazioni non vanno ricercate ma sono, al contrario, disponibili e comprensibili in modo chiaro. Così gli spazi sono progettati per evidenziare le informazioni anche per un utente non esperto (il metodo del *kamban* nelle fabbriche che operano in *total quality management* è eloquente in tal senso).
- c) Sistemi di incentivazione legati ai risultati. È evidente che se si lavora per obiettivi si deve essere premiati in relazione ad essi. Alcune condizioni sono però necessarie: regole chiare e definite prima del periodo di riferimento ed informazioni sull'andamento fornite durante il periodo. Sembrano osservazioni banali ma non sono nella realtà infrequenti casi di obiettivi definiti dopo l'inizio delle attività e di risultati calcolati dopo la fine delle stesse. È chiaro che in quest'ultima situazione, la funzione di incentivazione è totalmente compromessa.
- d) Sostituzione dei controlli nel processo con controlli sui risultati. Oggetto del controllo non è più il singolo pezzo prodotto o la singola istanza lavorata ma il livello di qualità e di servizio garantita. Pertanto, gli ovvi controlli sui risultati devono sostituire quelli sul processo e non affiancarli. Il

singolo operatore è responsabile del proprio lavoro e non viene deresponsabilizzato dalla certezza del controllo gerarchico sul 100% delle pratiche o dei pezzi. I controlli a campione dell'*internal auditing* possono efficacemente integrare questa soluzione.

L'insieme delle considerazioni fin qui svolte porta a poter ipotizzare una serie di requisiti necessari affinché i sistemi di programmazione e controllo possano supportare strutture *team based*. Emergono quattro caratteristiche che sono, peraltro, tra loro strettamente correlate:

- a) sistema orientato ai destinatari dell'informazione e non ai gestori del sistema;
- b) sistema multilivello che opera all'interno di un metamodello condiviso;
- c) sistema non "funzionale" ma flessibile e personalizzabile;
- d) sistema in cui gli obiettivi non sono l'output atteso (controllo budgetario) ma un input per chi decide ed agisce.

Vediamo ora in dettaglio significato e conseguenze delle quattro caratteristiche individuate.

a) Sistema orientato ai destinatari dell'informazione e non ai gestori del sistema.

Supportare *team* autoregolati vuol dire pensare di dover progettare un sistema che supporti le decisioni nel *team* e non che verifichi dall'esterno l'azione dei *team*.

Se si condivide questo approccio potrebbero cambiare molti aspetti del sistema a cominciare dai flussi informativi.

Spesso ai *team* ed ai loro componenti è richiesta una pesante attività di alimentazione dei sistemi a fronte di una scarsa informazione di sintesi come *feed-back*: occorre ribaltare in termini quantitativi questa situazione.

b) Sistema multilivello che opera all'interno di un meta-modello condiviso.

Un tempo si parlava di sistemi di controllo per l'alta direzione o contabilità direzionale.

Ora qualsiasi sistema di programmazione e controllo ha almeno due livelli di reportistica distinti per destinatari, scadenze, contenuti e tempistiche. Cosa è cambiato? Tutto e niente al tempo stesso.

Tutto perché un sistema multilivello comporta un grado di complessità infinitamente più alto di uno mono destinatario.

Nulla, perché ora come prima il destinatario o i destinatari coincidono con chi prende decisioni.

Lo sviluppo della delega e la distribuzione di un potere prima accentrato ha comportato la differenziazione dei contenuti e la moltiplicazione dei destinatari. Tuttavia, il criterio non è variato: supportare chi deve decidere.

In una varietà così elevata rimane però una necessità di convivere con una impostazione comune e quindi l'esigenza di una chiara definizione del "metamodello" di pianificazione e controllo entro cui si sviluppano i sottosistemi operativi.

c) Sistema non "funzionale" ma flessibile e personalizzabile

Le due caratteristiche sopra esposte comportano pertanto la necessità di sfumare il taglio "funzionale" dei sistemi utilizzati (pur nei limiti delle necessità operative) e, congiuntamente l'esigenza di sviluppare modelli a personalizzazione molto spinta nella scelta delle variabili, dei tempi, degli indicatori da monitorare.

La tendenza degli applicativi progettati per la programmazione e controllo è quella di partire da una generazione dei dati di tipo funzionale (costi per natura).

Ciò in conseguenza di una tradizione che per necessità forniva dati sul personale da una fonte, sulla produzione da un'altra e sul commerciale da un'altra ancora. Lo sviluppo di sistemi ERP ha consentito una maggiore duttilità di reportistica (a spese di una rigidità di imputazione talora incompatibile con le necessità operative).

Tuttavia, l'inevitabile presenza di sistemi esterni all'ERP comporta la necessità di integrazione ulteriore basata su applicativi di *Datawarehouse*. Rimane, peraltro, anche dove questo sforzo ha portato a successi nello sviluppo una rigidità tesa a dover garantire al gestore di un sistema così complesso una certa standardizzazione del sistema. Ciò con conseguenze limitative rispetto alla necessità di autogoverno dei *team*

d) Sistema centrato sulla realizzazione di strategie e non sulla realizzazione di un budget

Se in un sistema orientato ad un controllo *budgettario* gli obiettivi sono il termine di riferimento per valutare, giudicare, premiare o punire, in un sistema a supporto di *team* autoregolati è necessaria una chiara definizione (come *input*) dei risultati attesi, delle risorse e dei limiti di delega.

Da più parti è stato sottolineato come sistemi di controllo *budgettario* spostano l'attenzione dal **fare bene le cose al far venire bene i report**.

Questo **declino** del controllo inteso come controllo **budgettario** è analizzato ad esempio in alcuni lavori tra i quali riportiamo quello elaborato da Hope e Fraser, (Hope e Fraser 1999).

Gli autori analizzano alcune delle risultanze di un progetto di ricerca denominato BBRT (Beyond Budgeting Round Table).

La ricerca vuole analizzare da un lato le motivazioni teoriche che consigliano l'abbandono di un *budget* di tipo tradizionale, dall'altro i casi aziendali in cui questa scelta è già avvenuta e le conseguenze in termini di risultati conseguiti.

Hope e Fraser individuano nella necessità di reclutare i migliori *manager* sul mercato l'esigenza prioritaria per il successo dell'impresa che è però, al tempo stesso, causa di incompatibilità con l'utilizzo dello strumento del *budget*.

Quest'ultimo, infatti, tende a "rafforzare la cultura basata sul comando e sul controllo, ponendo vincoli alla libertà e all'autonomia e reprimendo la voglia di accettare sfide, cosa che invece attrae i futuri manager", (Hope e Fraser 1999).

In letteratura si trovano molte critiche al *budget* ma pochi casi aziendali di abbandono dello strumento. Hope e Fraser riportano i dati della ricerca che ha evidenziato la presenza di casi concreto accantonamento del *budget* solo in alcune aziende scandinave (VOLVO, IKEA, SKF, KF, ERICSSON).

Tuttavia, Hope e Fraser mettono in guardia dall'effetto di un semplice abbandono del budget come strumento di controllo: «Il mero abbandono del sistema di budget non avrà alcuna efficacia, a meno che i cambiamenti nei principi e nelle regole di gestione non vengano visti come un approccio integrato in cui si dà enfasi agli aspetti culturali "soft" (quali la delega di responsabilità) e agli aspetti "hard" del processo (quali il *reporting*)», (Hope e Fraser 1999).

Un buon sistema di programmazione e controllo aiuta a realizzare le strategie non a fare il *budget*.

Queste quattro caratteristiche possono essere il riferimento per progettare un efficace sistema di programmazione e controllo o per migliorarne uno esistente.

5. Come i sistemi di Pianificazione e Controllo si adattano alla presenza di una molteplicità di nodi autoregolati

Nel 1975, Newman affermava che: «la sedimentazione di successivi contributi provenienti da tutte le aree della gestione aziendale, permetteva di prefigurare un sistema di pianificazione e controllo inteso come insieme di Processi, strutture, ruoli e meccanismi operativi progettati allo scopo di facilitare il raggiungimento da parte dei membri dell'organizzazione di migliori risultati con il minor numero di conseguenze non desiderate».

Questa affermazione esprime bene il **fine ultimo** al quale deve rispondere un buon Sistema di Pianificazione e Controllo, ovvero il corretto esplicarsi all'interno dell'Impresa del Processo comportamentale, l'unico in grado di garantire il miglioramento continuo delle prestazioni e dei risultati aziendali rispetto al proprio contesto competitivo (Nunziata, 1992).

La conseguenza è il naturale passaggio dalla Pianificazione e Controllo come mero strumento formale di supporto all'Alta Direzione, alla Pianificazione e Controllo come cultura manageriale diffusa (Gluck, Kaufman, Walleck, 1980), in cui tutti gli attori / decisori sono partecipi dell'intero processo, in ciascuna delle sue macrofasi:

- -analisi strategica;
- -definizione obiettivi;



- pianificazione delle azioni;
- budgeting;
- controllo dei risultati;
- premio/sanzione.

L'efficacia del processo risiede proprio nella gestione coordinata ed unitaria delle sue diverse fasi (Nunziata, 1992):

- sia a livello strategico, che tattico e operativo;
- sia riguardo alla dimensione competitiva del business, che alla dimensione sociale ed a quella economico/finanziaria;
- sia riguardo alle variabili interne che esterne (sistema competitivo, sistema cliente);
- sia alle variabili quantitative (performance economico-reddituali), che a quelle qualitative (livello di servizio, eccellenza).

Un contesto organizzativo "*team based*" costruisce di fatto un "sistema di riconoscibili e multiple connessioni e strutture entro cui operano nodi ad alto livello di autoregolazione...capaci di cooperare fra loro...in vista di fini comuni o di risultati condivisi", (Butera, 1990).

In questo contesto il baricentro, nel Processo di Pianificazione e Controllo, si sposta dall'Alta Direzione verso le microstrutture che si configurano sempre più come Centri di Responsabilità operanti nel rapporto con l'ambiente, orientati ai risultati con crescenti, seppure controllati e delimitati, ambiti di discrezionalità decisionale.

Questo implica una elevata complessità dei sistemi di P&C nel momento in cui dovranno garantire un equilibrio tra alcune forze, che all'apparenza appaiono contrapporsi:

- bisogni di apprendimento e adattamento, da parte dei singoli nodi o centri di responsabilità
- bisogni di integrazione, da parte della Direzione in termini di corretta ed equilibrata allocazione delle risorse strategiche.

Da un lato il Processo di P & C dovrà svilupparsi secondo una modalità "ad onda" (*top-down* e *bottom-up*), consentendo così l'esplicarsi di **sani** momenti di negoziazione in modo da garantire un continuo equilibrio tra le forze centrifughe di cui si discuteva in precedenza.

Dall'altro si incentiva la microstruttura ad un alto livello di autoregolazione, con la conseguente responsabilità di dotarsi di un proprio specifico Sistema di Direzione adeguato a supportare i processi decisionali occorrenti per sostenere il sistema degli obiettivi affidati.

La Direzione dovrà manovrare ben altri meccanismi per orientare i comportamenti e le decisioni delle microstrutture; non solo quelli di natura economico/finanziaria (allocazione di risorse finanziarie, prezzi di trasferimento di beni e servizi, ecc.), ma anche quelli di natura informativa (*input*, scenari, regole, ecc.), oppure, come spesso accade, l'affiancamento di *staff* specialistiche che supportano i processi decisionali

locali con il proprio contributo metodologico e/o strumenti **omologati** di organizzazione, gestione, programmazione e controllo, (Nunziata, 1992).

L'evoluzione del Processo di Pianificazione e Controllo, evidentemente chiama in causa la missione ed il ruolo della funzione di Staff P & C, e soprattutto la natura e l'architettura degli strumenti informatici utilizzati per governare il sistema di P&C.

Ed è così che accanto all'evolversi di processi partecipati di Pianificazione e Controllo, si aggiunge un altro poco applicato principio in merito al presidio dell'informazione, secondo il quale «l'informazione dovrebbe essere rilevata e gestita nel punto dell'organizzazione più vicino alla fonte, e laddove se ne può trarre il maggior beneficio in termini di apprendimento e adattamento». (Nunziata, 1992).

Ciò tra l'altro tenderebbe a favorire:

- maggiori atteggiamenti imprenditoriali, derivanti dall'effetto "stimolante" della disponibilità di informazioni;
- maggiore velocità nei tempi di risposta alle sollecitazioni ambientali;
- rischi limitati di duplicazione di archivi, ridondanze, conflitti cognitivi.

Un Sistema di Pianificazione e Controllo potrà dirsi efficace solo se potrà garantirsi la disponibilità di informazioni affidabili e tempestive, ma nel contempo sarà completo e partecipato solo se sarà sviluppata in ciascun attore/operatore di processo, la capacità di apportare un proprio contributo informativo.

Si prefigura, quindi, una molteplicità di presidi dei processi di acquisizione, elaborazione e diffusione delle informazioni. In questo contesto, ciascuna microstruttura, inevitabilmente sviluppa al suo interno un proprio sottosistema per la P&C.

Volendo schematizzare, il sistema di P&C dovrebbe essere caratterizzato dalle relazioni reciproche tra due sottosistemi nell'ambito di un Metamodello che garantisca l'omologazione del sistema stesso in termini di metodologie, strumenti e tecnologie di supporto.

Un primo sottosistema attiene al controllo Direzionale e rappresenta la modalità più tradizionale di eterovalutazione come verifica del rispetto della direzione di marcia pianificata, (Newman, 1981).

Un secondo sottosistema riguarda le modalità di autovalutazione del *team* che presidia il processo di lavoro (controllo operativo).

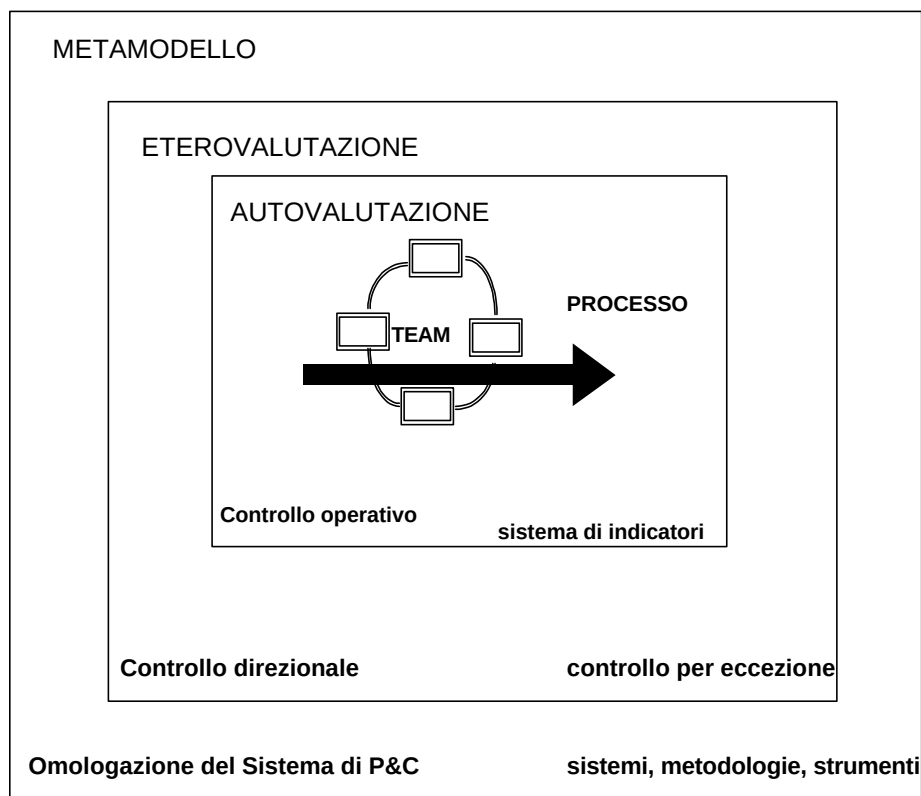


Fig. 2 - La gerarchica dei sottosistemi nell'architettura di un sistema di Pianificazione e Controllo (E.Nunziata)

Come conseguenza evolve anche la missione della Funzione centrale P&C, che si sostanzia nella capacità di coordinare i sub sistemi e di gestire un sistema di trasferimento di servizi specialistici e professionali:

- sviluppare le capacità di "gestione strategica" a tutti i livelli, laddove esistano nodi autoregolati (apprendimento);
- aiutare la identificazione delle opportunità tattico-strategiche da parte delle singole microstrutture (adattamento);
- supportare la scelta delle alternative tattico-strategiche e la loro efficiente realizzazione (integrazione);
- prefigurare il corretto ed equilibrato uso delle risorse strategiche all'interno dell'azienda (finanziarie, manageriali, tecnologiche, allocazione risorse).

Ne emerge un nuovo profilo architettuale del Sistema di P&C e della Funzione che lo governa che, contrariamente agli usuali orientamenti verso "l'accentramento dell'informazione":

- attiva processi locali di elaborazione, trasferimento e diffusione di informazioni, al fine di indurre comportamenti adeguati alla conduzione strategica dell'impresa;
- ricompone e aggrega le informazioni per produrre quadri conoscitivi di ausilio alla visione complessiva degli obiettivi e delle **performance** aziendali.

Le organizzazioni "*team-based*" abbisognano di strumentazione di **pianificazione e controllo** di natura ben diversa da quella sinora sviluppata nell'ambito delle tradizionali esperienze in contesti gerarchico-funzionali. Gli elementi caratterizzanti dovrebbero essere:

- ricerca della coerenza tra responsabilità economiche e responsabilità organizzative;
- rispondere sempre più ad una logica aperta ed interdipendente del Sistema Aziendale, andando ben oltre la prospettiva eminentemente economico-quantitativa;
- integrazione degli strumenti di tipo economico, con strumenti in grado di elaborare indicatori relativi a variabili qualitative;
- consentire una lettura per Processi trasversali, più confacente al sempre più alto contenuto di attività tecnico/professionali, e che tenda a far emergere una chiara visuale sul Mercato delle transazioni Interne in cui vengono scambiati Prodotti e Servizi. Tale lettura, tra l'altro, è perfettamente confacente con l'esigenza di miglioramento continuo della Qualità, che prorompe all'interno di qualsiasi Azienda o Pubblica Amministrazione;
- validazione dei supporti e delle procedure per la **pianificazione e controllo** solo in quanto capaci di attivare " processi di gestione strategica" in cui attori principali sono gli utenti e non le *staff*;
- sviluppo di sistemi informativi "orientati al futuro".