

EUGENIO NUNZIATA , LUIGI DE BERNARDIS

L'EMERGERE DI APPROCCI MULTIDIMENSIONALI ALLA PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO * 1

Vi è 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, appare quasi inevitabile una tendenza di questo tipo. Infatti, si nota 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

* 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



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.

Dal punto di vista dei sistemi di programmazione e controllo 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.

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'esplicitarsi 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).

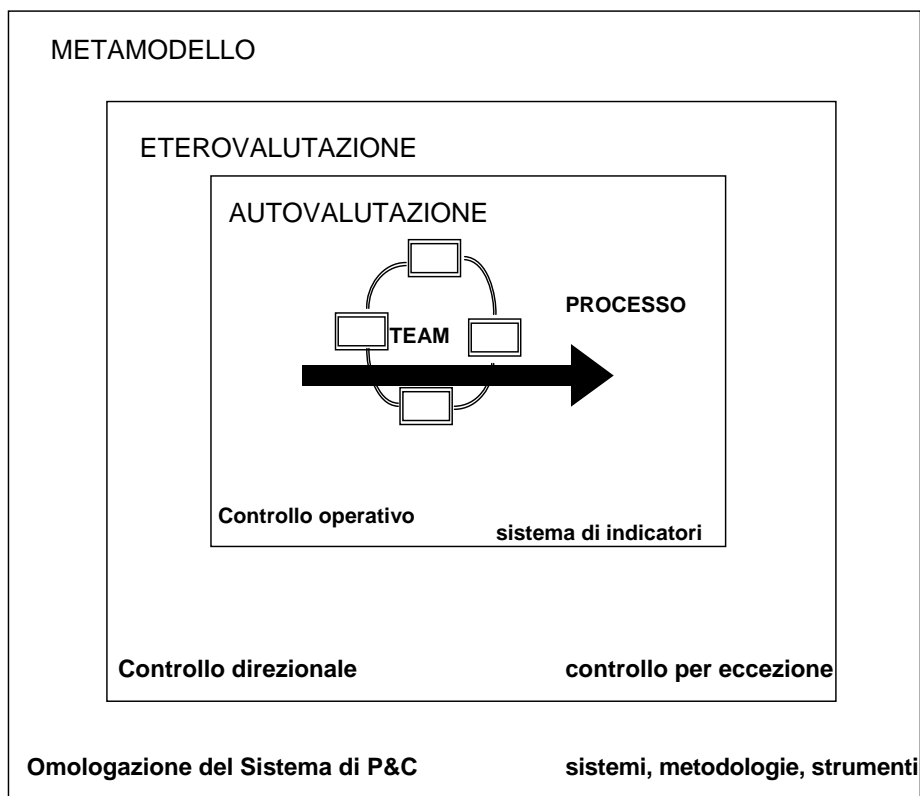


Fig. 2 - La gerarchica dei sottosistemi nell'architettura di un sistema di Pianificazione e Controllo (E.Nunziata)

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;
- ricomponere 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".

Riferimenti bibliografici

Hope J., Fraser R., (1999), Beyond Budgeting, building a new management model for the information age, Management Accounting, January.

Kaplan R., Norton D. (2004), "Strategy Maps", Harvard Business School Press, Boston, MA, USA.

Kaplan R., Norton D. (2006), "Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies" Harvard Business School Press, Boston, MA, USA.

Nunziata E. (1992), "Reti Organizzative", in Sviluppo & Organizzazione, n. 134.

