

Facoltà di Economia

*Cattedra di Strategie e sistemi di
Pianificazione*

**DRIFTING E ILLUSIONE MANAGERIALE:
L'IMPORTANZA DELL'IMPLEMENTAZIONE
NEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE
STRATEGICA**

RELATORE

Prof. Luca Giustinano

CANDIDATO

Giulia Gliottone
Matr. 614621

CORRELATORE

Prof. Massimo De Falco

ANNO ACCADEMICO 2009 /2010

Indice

Capitolo 1 - “Management is control”	5
1.1 La pianificazione strategica secondo la teoria manageriale classica: approccio top down.	5
1.1.1 Definizione.....	5
1.1.2 Individuazione degli obiettivi.	6
1.1.3 Delineazione della struttura operativa.....	8
1.1.4 Definizione delle strategie di base.	8
1.1.5 Individuazione delle strategie di corporate.	11
1.1.6 Composizione del portafoglio strategico.	11
1.1.7 Redazione del piano strategico.	14
1.1.8 Approccio top down nel processo di pianificazione.	15
1.2 Paradigma dominante: “management is control”	16
1.2.1 Importanza del controllo per la creazione di valore.	16
1.2.2 Perseguimento di livelli incrementali di controllo mediante la definizione dell’infrastruttura dell’informazione.....	17
Capitolo 2 - Inefficienze della teoria manageriale classica e problematiche attinenti all’implementazione strategica.	23
2.1 Problemi di implementazione nel processo di pianificazione strategica.....	23
2.1.1 Aspetti generali.	23
2.1.2 Base installata.....	25
2.1.3 Legacy systems.	28
2.1.4 Effetto lock-in.	30
2.1.5 Angry orphans, blind giants e narrow policy windows.	32
2.1.6 Errori di valutazione e sorprese non previste da piano.	37
2.1.7 Coordinamento.	40
2.1.8 Output tecnologici e organizzativi inattesi.....	42
2.1.9 Separatezza tra formulazione e implementazione.	45
2.1.10 Single loop learning.....	46
2.1.11 Distorsioni dei modelli manageriali “management by maxims” e “management by objective”	47
2.2 Tendenza all’assunzione di schemi piramidali, allineamento bottom up e implementazione come chiave di successo.	48
2.2.1 Necessità di allineamento bottom up.....	48

2.2.2 Inadeguatezza dei modelli classici e implementazione come chiave per il successo.50

Capitolo 3 - Drift, illusione manageriale e soluzioni orientate al superamento di tali fenomeni.....52

3.1 Drifting.....	52
3.1.1 Impossibilità di ottenere il pieno controllo.....	52
3.1.2 Scostamento delle strutture strategiche dagli obiettivi prefissati: drift.....	54
3.2 Illusione manageriale.....	59
3.2.1 Percezione della necessità di maggior controllo e conseguente riformulazione delle strategie al vertice: “illusione manageriale”.....	59
3.3 Soluzioni orientate al superamento dell’illusione manageriale e alla riduzione del drift ex ante: centralità del processo di implementazione.....	66
3.3.1 Aspetti generali.....	66
3.3.2 Dall’alignment delle strategie di business e delle strategie IT alla governance delle dinamiche emergenti.....	68
3.3.3 Flessibilità,comunicazione e coordinamento.....	74
3.3.4 Analisi del sistema preesistente.....	76
3.3.5 Studio dei vari scenari possibili e esplicitazione degli eventi verificabili.....	79
3.3.6 Stima preventiva dei costi occulti, dei costi di coordinamento e dei costi di compromesso.....	81
3.3.7 Gestione del cambiamento per l’ottenimento di migliori forme di implementazione.....	84
3.3.8 Comportamenti del top management che favoriscono l’implementazione delle strategie.....	89
3.4 Conclusioni.....	91

Capitolo 4 - Caso. Piano E-Gov 2012: l’importanza del processo d’implementazione nella prevenzione del drifting.....93

4.1 Piano E-Gov 2012.....	93
4.1.1 Necessità di innovazione e digitalizzazione della Pubblica Amministrazione.....	93
4.1.2 Piano e-Gov 2012: aspetti generali.....	94
4.1.3 Obiettivi del piano e-Gov 2012.....	97
4.1.4 Progetti pilota del piano e-Gov.....	100
4.1.5 Progetti avviati.....	102
4.2 Implementazione del piano E-Gov per l’ottenimento degli obiettivi prefissati di incremento della produttività e di risparmio dei costi.....	105
4.2.1 Importanza dell’implementazione.....	105

4.2.2 Fattori istituzionali che agevolano il dispiegamento delle strategie e l'implementazione delle stesse.....	108
4.2.3 Necessità di creare infrastrutture idonee alla realizzazione degli obiettivi del Piano e problemi attinenti al digital divide.....	111
4.2.4 Base istallata.....	114
4.2.5 Legacy systems.....	116
4.2.6 Angry orphans.....	117
4.2.7 Coordinamento.....	124
4.2.8 Controllo dei costi.....	129
4.2.9 Open source.....	131
4.3 Conclusioni.....	133
Bibliografia.....	138
Sitografia.....	140

Capitolo 1 - “Management is control”

Sommario: 1.1 La pianificazione strategica secondo la teoria manageriale classica: approccio top down. – 1.2 Paradigma dominante: “management is control”.

1.1 La pianificazione strategica secondo la teoria manageriale classica: approccio top down.

1.1.1 Definizione.

Si definisce “*pianificazione strategica*” il processo di elaborazione della strategia e di conseguente assegnazione delle relative risorse e responsabilità. Essa si traduce in un sistema direzionale finalizzato alla definizione degli obiettivi e dei risultati attesi nonché all’individuazione delle modalità di perseguimento degli stessi. Il top management dunque nell’espletamento di tale processo intende definire le politiche di gestione di lungo periodo e i relativi piani strategici. La pianificazione strategica infatti si propone come la procedura che esprime in maniera formale l’orientamento strategico delle imprese¹. Essa indica gli obiettivi principali, gli interventi sul piano operativo e le azioni da effettuarsi al fine del perseguimento dei medesimi, i soggetti coinvolti e la relativa assegnazione di risorse e responsabilità.

La pianificazione strategica si propone di rispondere a specifiche finalità² quali:

- l’acquisizione di una piena cognizione di tutti gli aspetti che hanno una rilevanza considerevole dal punto di vista strategico;
- la definizione di linee guida cui ispirarsi nello svolgimento dell’attività operativa ovvero i criteri cui attenersi nella scelta delle attività da intraprendere;
- l’individuazione delle varie correlazioni e interrelazioni tra le varie aree di business al fine di agevolare l’integrazione tra le stesse e di garantire la diffusione di una gestione che tenda a cogliere la natura “sistematica” dell’impresa;

¹ Matteo Caroli (2006) *Economia e gestione delle imprese*, Milano, McGraw-Hill.

² Si veda Matteo Caroli (2006) *Economia e gestione delle imprese*, Milano, McGraw-Hill op. cit. .

- favorisce la trasparenza degli intenti dell'impresa al fine di aumentare la credibilità della stessa nei confronti dei vari stakeholders;
- agevola l'istaurarsi di efficienti sistemi di controllo di gestione con l'obiettivo di verificare il perseguimento degli obiettivi, gli scostamenti dagli stessi nonché gli interventi correttivi da intraprendere³

Il processo formale di pianificazione si suddivide in varie fasi che hanno lo scopo di assicurare una certa coerenza interna. Si intende pertanto gestire e ordinare pressioni interne ed esterne dell'ambiente competitivo di riferimento e tradurre intuizioni imprenditoriali in piani d'azione progressivamente sempre più concreti.

1.1.2 Individuazione degli obiettivi.

Inizialmente dunque si identifica la *vision* che identifica in maniera generica lo scopo dell'impresa ovvero l'"intenzione fondamentale"⁴. Successivamente si individua la *mission* con la stessa finalità di individuare la ragione d'essere dell'impresa stessa ma con carattere molto più pragmatico con un orientamento finalizzato principalmente all'aspetto operativo. L'individuazione degli obiettivi di fondo rappresenta un aspetto peculiare della pianificazione strategica in quanto un'errata fissazione degli stessi comporta conseguenze e ripercussioni sull'intero processo economico di creazione di valore. Per cui la necessità di ottenere risultati economico finanziari soddisfacenti fa sì che uno dei principali obiettivi da perseguire sia proprio la realizzazione di un profitto congruo. Tale necessità si giustifica per il fatto che gli azionisti si aspettano un'adeguata remunerazione del capitale conferito nell'impresa che opera in concorrenza sul mercato. Infatti la produzione di strategie è quantomeno necessaria proprio per la presenza di mercati competitivi come testimoniato dall'evidenza empirica che testimonia un aumento dell'attività di produzione delle strategie laddove la concorrenza è più intensa.

³ Sull'argomento si veda Luigi Brusa (2000) *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Milano, Giuffrè.

⁴ La *vision* viene definita "strategic intent" secondo Prahalad e Hamel in Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review.

Nella definizione degli obiettivi vanno d'altro canto considerate le aspettative degli stakeholders che partecipano a vario titolo al processo economico⁵. Gli interessi proprietari, che hanno una rilevanza primaria dato il rischio sopportato dai soci, vanno dunque controbilanciati con le richieste avanzate da tali soggetti.

In un contesto di competitivo in rapida evoluzione come quello odierno assume un'importanza centrale la soddisfazione delle richieste della clientela. Tale obiettivo è strettamente funzionale al raggiungimento dello scopo primario di creazione di valore e di ottenimento di elevati profitti per i soci; un'ampia base di clientela fidelizzata costituisce un' arma vincente per battere la competizione dei concorrenti sul mercato. A tal proposito assumono una rilevanza crescente nel contesto di formazione delle strategie i moderni sistemi di CRM (customer relation management). Atti a garantire una maggiore fidelizzazione della clientela nonché un ampliamento consistente della stessa, tali sistemi migliorano la gestione delle relazioni commerciali con i clienti al fine di individuare un'offerta personalizzata che vada a soddisfare i vari bisogni e garantisca, anche mediante il ricorso a strumenti informatici di supporto, il pieno soddisfacimento degli stessi.

Inoltre non si deve tralasciare di considerare gli interessi di ulteriori stakeholders quali dipendenti, fornitori e più in generale la collettività nel suo insieme. In assenza del consenso di quest'ultimi l'impresa può aspirare esclusivamente a successi provvisori dal momento che il consenso sull'operato della stessa deve essere condiviso. Il top management deve dunque tener conto di tali implicazioni nella stesura degli obiettivi di fondo per ottenere dunque una creazione di valore durevole e protesa al lungo periodo.

Per far sì che l'elencazione degli obiettivi durante il processo di pianificazione strategica sia effettivamente utile occorre che gli stessi vengano esplicitati in maniera dettagliata e che i risultati che si intende ottenere siano quantificati accuratamente. È opportuno inoltre che tale esplicitazione sia svolta sia a livello generale di azienda sia a livello dei singoli business in cui l'impresa è scomposta. Occorre peraltro una diffusione degli obiettivi ovvero un' effettiva conoscenza degli stessi non

⁵ Sull'argomento si veda R.E. Freeman (1984) *Strategic management: a stakeholder approach*.

solo da parte del top management ma anche da parte di tutti gli altri agenti che operano all'interno della stessa nei vari livelli. Ciò spiega la larga diffusione nel corso degli anni di sistemi informatici quali ERP finalizzato al miglioramento e al coordinamento delle scelte strategiche e adatto a rendere a rendere più dinamiche le scelte gestionali.

1.1.3 Delineazione della struttura operativa.

Altra fase del processo di pianificazione strategica è la definizione della struttura operativa dell'azienda. Tale aspetto non si limita solo alla scelta del modello organizzativo più consono alle strategie delineate e agli obiettivi stabiliti nella prima fase del processo di pianificazione ma si espande anche all'individuazione dei business in cui opera l'impresa. Il business è essenzialmente l'oggetto dell'attività dell'impresa e può essere identificato mediante il ricorso alla *matrice di Abell*⁶. A tal fine vengono utilizzati tre parametri: la *funzione d'uso*, che descrive il bisogno che si intende soddisfare; la *tecnologia*, che indica le modalità mediante cui lo stesso bisogno viene soddisfatto ovvero la modalità di realizzazione del prodotto o servizio e infine i *clienti* che indicano il destinatario finale. Un prodotto o servizio con uno scopo preciso, realizzati con una data tecnologia per un determinato target di clientela identificano un business. Dal momento che ci si trova in un contesto competitivo in cui sono rinvenibili risorse scarse, il top management si trova nella condizione di dover definire strategie per i vari business. Si definisce pertanto *SBU* (strategic business unit) una unità operativa rispetto alla quale viene applicata la stessa strategia. Si parla pertanto di SBU se un'impresa applica alle varie unità di business la stessa strategia.

1.1.4 Definizione delle strategie di base.

A tal punto si procede ad individuare la strategia più consona per ciascuna strategic business unit a partire dall'analisi del settore, finalizzata ad individuare il grado di attrattività dello stesso con particolare riguardo a quelle che sono le opportunità e le minacce dell'ambiente esterno, per poi proseguire con l'analisi del contesto interno, segmentando l'azienda nelle

⁶ D.F. Abell (1984) *Business e scelte aziendali*, Milano, Ipsoa.

sue attività rilevanti allo scopo di individuare un vantaggio competitivo tramite lo studio dei punti di forza e di debolezza della stessa.

Il modello più diffuso per procedere all'analisi dell'ambiente esterno è sicuramente quello delle “*cinque forze competitive*” proposto da Porter⁷. Secondo le assunzioni di tale modello, hanno rilevanza sul mercato cinque forze: la concorrenza interna, la minaccia di nuovi entranti, la presenza di prodotti o servizi sostitutivi, il potere contrattuale dei fornitori e il potere contrattuale dei clienti.

La *concorrenza interna* è tanto più elevata quanto più cresce il grado di concentrazione del settore. Elevate barriere all'uscita quali ad esempio ingenti costi fissi fanno aumentare la stessa. Lo stesso effetto viene provocato dall'assenza di switching costs o da scarsi tassi di crescita del settore.

La *minaccia di nuovi entranti* è regolata dalla presenza di barriere all'entrata che possono essere sia di tipo regolamentare che economico per la presenza dei ingenti costi fissi da sostenere. Un settore può inoltre essere più o meno attrattivo per i nuovi entranti per la presenza di profitti potenziali più o meno consistenti.

La presenza di *prodotti sostitutivi* pone un freno alla redditività del settore in quanto il superamento di un dato prezzo comporta un decremento della domanda a favore della concorrenza.

Il *potere contrattuale dei fornitori* e il *potere contrattuale dei clienti* influenzano l'attrattività del settore. Se il fornitore ha un forte potere contrattuale il settore è poco attrattivo in quanto tale soggetto riesce ad imporre prezzi e condizioni di pagamento rendendo difficile per l'impresa ottimizzare il turnover del magazzino e le giacenze di cassa. Inoltre tanto maggiore è il potere contrattuale del cliente tanto meno attrattivo è il settore in quanto l'impresa non riesce ad ottenere condizioni di vendita che garantiscano un profitto appropriato.

La *catena del valore di Porter*⁸ risulta invece lo strumento più utilizzato per effettuare un'analisi interna volta ad individuare i fattori critici di successo

⁷ M. Porter (1985) *The competitive advantage*, New York, Free Press.

⁸ M. Porter (1985) *The competitive advantage*, New York, Free Press op.cit..

che consentono di ottenere un vantaggio competitivo. Si scompone a tal proposito l'impresa nelle sue diverse attività primarie e di supporto e si va a verificare dove l'impresa crea valore. Tra le attività primarie troviamo la logistica in entrata, le attività produttive, la logistica in uscita, il marketing e vendite e i servizi post vendita. Tra le attività di supporto annoveriamo le attività infrastrutturali, la gestione delle risorse umane, lo sviluppo della tecnologia e gli approvvigionamenti. Si individuano pertanto, mediante l'analisi dei margini positivi tra costi e ricavi, quelle attività nelle quali si vanno ad annidare i fattori critici di successo che sono alla base dell'ottenimento di un cospicuo vantaggio competitivo. Tali fattori possono essere intrinseci ad alcune attività o possono svilupparsi direttamente dai collegamenti tra le stesse come avviene ad esempio per il just in time che sviluppa un vantaggio derivante dal coordinamento tra logistica in entrata, approvvigionamento e produzione. Occorre infine menzionare i collegamenti esterni che possono esistere tra la catena del valore dei fornitori, quella degli operatori della distribuzione e quella dei clienti.

Figura 1 - Catena del valore



Dopo aver valutato accuratamente l'attrattività del settore ed aver considerato il posizionamento dell'impresa si procede alla scelta della strategia di base più consona a competere sul mercato. Si può dunque optare per il perseguimento di una *leadership di costo* laddove l'azienda scelga come variabile chiave la riduzione dei costi di produzione in maniera tale da ottenere un vantaggio competitivo basato o su un maggiore margine tra costi e ricavi, ottenuto vendendo i prodotti o servizi al medesimo prezzo della concorrenza, o su maggiori ricavi basati

sull'incremento delle quantità vendute in caso di vendita ad un prezzo inferiore a quello presente sul mercato. Si può alternativamente decidere per l'attuazione di una strategia di *differenziazione* laddove il cliente percepisca l'unicità del prodotto o servizio offerti e per gli stessi sia disposto a conferire un premium price che si traduce in maggiori profitti per l'impresa. Si può infine scegliere una strategia di *focalizzazione* con l'applicazione delle due precedenti strategie in segmenti ridotti⁹.

1.1.5 Individuazione delle strategie di corporate.

Se l'impresa si caratterizza per la presenza di più SBU allora si rende necessario stabilire delle *strategie di corporate*¹⁰. Si definiscono tali quegli interventi strategici finalizzati al coordinamento delle diverse strategie a livello di business e che svolgono la funzione di tenere insieme la struttura strategica. Tra le strategie di corporate annoveriamo *l'integrazione verticale, la diversificazione e la strategia di blue ocean*. Si parla di integrazione verticale quando l'impresa acquisisce il controllo di diverse fasi della filiera produttiva rispetto al proprio ambito operativo caratteristico. In particolare ci si concentra sul controllo degli input in caso di integrazione a monte oppure delle reti distributive nel caso di integrazione a valle. La diversificazione si applica nel caso in cui l'impresa decida di espandere la propria attività in altri business. L'ingresso in nuovi settori implica la stima dell'attrattività del settore, dei vantaggi competitivi conseguibili in quest'ultimo e delle potenziali interrelazioni con i business in cui si è già attivi. La blue ocean strategy invece è una teoria di nuova formulazione secondo la quale la formazione del valore va conseguita mediante la ricostruzione dei confini del mercato allo scopo di cercare un ambiente scevro dalla concorrenza e di creare una nuova domanda. Questa strategia si configura piuttosto come un approccio sistemico per uscire dalla competizione eliminando la concorrenza e creando valore aggiunto.

1.1.6 Composizione del portafoglio strategico.

Occorre infine considerare un altro aspetto peculiare della pianificazione strategica che può essere individuato nel percorso strategico da seguire per

⁹ M. Porter (1985) *The competitive advantage*, New York, Free Press op.cit. .

¹⁰ D.Collis , C.Montgomery (2007) *Corporate strategy*, Milano, McGraw-Hill.

le imprese dato il posizionamento attuale e andando a considerare la presenza di una sorta di ciclo di vita e di sviluppo del business stesso. A tale finalità rispondono le *matrici di portafoglio*¹¹ che hanno la funzione di aiutare il management nelle decisioni attinenti alle varie strategie da intraprendere, di effettuare un confronto tra le stesse e di avvalorare quelle già in essere. Supportano inoltre le decisioni sul mantenimento dei business o sulla cessione degli stessi. Riassumendo la matrici di portafoglio sono funzionali all'individuazione della posizione competitiva dei business in cui l'impresa opera, alla verifica dei business sostenibili, alla ricerca delle alternative strategiche da considerare e infine alla definizione di una scala di priorità in termini di allocazione delle risorse. Le matrici di portafoglio più utilizzate sono essenzialmente due: la *matrice BCG* e la *matrice McKinsey-GE*.

La prima suddivide il business in due dimensioni: una interna che può essere individuata nel tasso di crescita del mercato e una esterna che è rappresentata dalla quota di mercato relativa posseduta. La matrice viene pertanto scomposta in quattro quadranti. Il segmento question mark è caratterizzato da ampi assorbimenti di cassa, dati gli investimenti necessari per far fronte all'ampio sviluppo del mercato, tuttavia è contemporaneamente caratterizzato da scarsa generazione di cassa, data l'esigua quota di mercato detenuta. Nel segmento cash cow abbiamo un flusso di cassa netto positivo in quanto l'azienda ha un posizionamento forte in un segmento maturo il cui tasso di crescita è contenuto. Nel segmento dog ci troviamo in presenza di un business debole in quanto non ci sono possibilità di crescita pertanto il business assorbe poca cassa e genera altrettanta poca cassa a causa della posizione contenuta, mentre nel segmento star si ha una situazione esattamente speculare in quanto si ha un'elevata generazione di cassa e elevati esborsi connessi agli ingenti investimenti per l'elevato tasso di crescita. L'area del cerchio rappresentante i vari business indica il contributo di ciascun business al fatturato complessivo. Grazie a tale matrice è possibile individuare il grado di attrattività del settore ovvero il posizionamento dei business rispetto alla variabile esterna, il contributo di ciascun business al fatturato, le

¹¹ Le matrici di portafoglio si ispirano alle tecniche di gestione finanziaria attinenti alla scelta della composizione del portafoglio d'investimento.

indicazioni sulle performance dei vari business in termini di orientamento strategico e infine l'orientamento strategico perseguibile per ogni ramo di attività; la matrice suggerisce pertanto le scelte aziendali che convergono verso un medesimo obiettivo.

Figura 2 - Matrice BCG

		QUOTA DI MERCATO RELATIVA (Generazione di cassa)	
		Alta	Bassa
TASSO DI CRESCITA DEL MERCATO (Assorbim. di cassa)	Alto	STAR	QUESTION MARK
	Basso	CASH COW	DOG

La seconda matrice viene utilizzata principalmente per suggerire le possibili strategie future da intraprendere sulla base di analisi presenti e prospettive. Si compone di due dimensioni: una interna costituita dalla capacità competitiva del business e una esterna costituita dall'attrattività del settore. Una delle peculiarità di tale matrice è quella della proposizione di variabili composte che caratterizzano le due dimensioni interna ed esterna. Si vanno pertanto ad individuare quelli che sono i fattori critici da considerare esterni ed interni per poi effettuare una valutazione degli stessi che si conclude con l'attribuzione dei relativi pesi. Nell'ottica di un'analisi sulla situazione attuale si posiziona il business nella matrice per poi procedere ad un'analisi prospettica attinente all'evoluzione dei fattori esterni e al posizionamento auspicato per i fattori interni. Il processo si conclude con l'individuazione delle potenziali strategie. In particolare si può optare per la crescita del business, per la mietitura o abbandono dello stesso o per la selettività che equivale ad un ridimensionamento della presenza dell'azienda.

Figura 3 - Matrice Mk - General Electric



1.1.7 Redazione del piano strategico.

Fase finale del processo di pianificazione strategica è costituito dalla redazione di un *piano strategico d'azione* che rappresenta l'output dell'intero processo. Con la redazione dello stesso si dà effettivo sviluppo operativo alle strategie. Quest'ultimo infatti si presenta come un documento che presenta una vera e propria quantificazione delle politiche gestionali e dei progetti strategici delineati precedentemente che sfociano in misurazioni di carattere economico e finanziario. Tale processo richiede una opportuna articolazione temporale e organizzativa. A tal proposito essi ricoprono un intervallo temporale che oscilla tra i tre e i cinque anni. Tale periodo è considerato generalmente adatto per verificare la competitività dei piani strategici e delle scelte di gestione nonché la loro sostenibilità e la validità in termini economici. Il piano strategico è articolato in SBU per favorire la diffusione di linee di indirizzo comuni e generalmente condivise a livello organizzativo. È opportuno rilevare inoltre come il piano strategico costituisce la base del processo di redazione del budget e della conseguente programmazione d'esercizio contraddistinti da un maggior grado di concretezza tecnica. Tramite tale strumento dunque è possibile attribuire le risorse, definire le responsabilità e legarle indissolubilmente agli obiettivi preventivati.

1.1.8 Approccio top down nel processo di pianificazione.

La pianificazione strategica si caratterizza come un processo formale che segue un approccio prevalentemente top-down in cui le strategie e gli interventi d'azione vengono delineati al vertice e trasmessi progressivamente ai vari livelli della piramide. Essa si avvale di un notevole numero di modelli volti a facilitare la gestione delle numerose variabili e delle numerose problematiche con cui si ha a che fare nel processo di gestione dell'impresa. In realtà avere la possibilità di rifarsi ad un piano strategico formalizzato e ben delineato secondo precisi parametri e prescrizioni cui attenersi, presenta numerosi vantaggi tra i quali la tendenza a favorire l'unificazione degli orientamenti aziendali ¹². Senza un'appropriata schematizzazione degli obiettivi da perseguire e delle strategie da affrontare che garantiscano una visione dell'azienda, sia frammentata nei singoli business che la compongono, sia nel suo insieme, sarebbe difficile ottenere risultati soddisfacenti. In tal modo invece i soggetti coinvolti nell'attività di impresa a vario titolo sono protesi al perseguimento di obiettivi condivisi e accettati universalmente. Inoltre la presenza di una struttura organizzata permette di definire nella maniera più efficiente possibile le gerarchie assegnando responsabilità e risorse in maniera tale da aumentare l'efficienza e l'efficacia dei vari processi. La formalizzazione delle strategie garantisce inoltre un orientamento al lungo periodo spronando i manager a non fossilizzarsi esclusivamente su problematiche di carattere operativo. Detto ciò appare evidente considerare come la pianificazione strategica sia un processo indispensabile ai fini di una corretta gestione d'impresa. Tuttavia occorre evitare che la pianificazione strategica si riduca ad una mera "modellizzazione" formale che finirebbe con l'inficiare le finalità ultime della stessa e con l'inibire l'intuito e le capacità imprenditoriali con effetti sicuramente controproducenti per la redditività aziendale e per la stessa creazione di valore. Occorre pertanto effettuare un trade off tra la necessità di ordinare e comprendere la realtà circostante ed interna all'impresa e l'esigenza di scongiurare il rischio di una eccessiva formalizzazione e "modellizzazione" del processo di pianificazione che troppo spesso tende a scivolare nell'illusione che un buon sistema di management si fondi sulla necessità di

¹² Hax, Majiluf (1984) *Strategic Management*, New York, Englewood Cliffs.

ottenere il pieno controllo delle strutture e dei modelli strategici a scapito della flessibilità ritrovandosi così a sottovalutare il bisogno di adattare le strategie alle persone che compongono le strutture.

1.2 Paradigma dominante: “management is control”.

1.2.1 Importanza del controllo per la creazione di valore.

Se nell’ambito della pianificazione strategica e dell’assunzione delle scelte manageriali che guidano quest’ultima ci si concentra sulle idee e sulle pratiche di business diffuse che hanno ispirato le stesse, appare immediatamente evidente come il controllo assume una rilevanza centrale. Ci troviamo pertanto in un contesto formativo in cui governare e gestire le varie problematiche complesse da parte del management equivale a controllare le stesse e le implicazioni che quest’ultime hanno per l’impresa e per il suo successo sul mercato. L’ideologia ispiratrice generalmente diffusa e condivisa è quella del “Management is control”¹³. L’adozione dei modelli classici in vigore e l’esame degli stessi ai fini di ottenere dei risultati soddisfacenti per l’impresa, comportano l’assunzione di obiettivi iniziali, piani e modelli particolarmente rigidi il cui scopo è dominare la realtà ai fini di incrementare la padronanza delle dinamiche che comportano la creazione di valore. Tali modelli si dimostrano appropriati per un periodo storico come quello dell’età industriale che evidenzia la presenza di una realtà nettamente meno complessa sul piano competitivo rispetto a quella odierna in rapida evoluzione in cui si necessita di rispondere prontamente ai cambiamenti ambientali e nella quale ottenere il pieno controllo di tutte le variabili è un’operazione quantomeno pretenziosa. In tale ambito si prediligeva un approccio meccanico che dava un’ enorme risonanza ai modelli della letteratura manageriale che propongono gerarchie ben definite, scelte proposte come semplici linee d’azione che si traducono in piani formali da applicarsi con scrupolosità.

Per cui, secondo la letteratura manageriale, gli interventi di pianificazione sono finalizzati essenzialmente a riordinare un collage disordinato al fine di

¹³ Ciborra, Lanzara (1994) *Formative Contexts and Information Tecnology. Understanding the Dynamics of Innovation in Organizations.*

raggiungere crescenti livelli di controllo su una struttura che è per sua natura complessa, costosa e durevole e che se ben organizzata è in grado di generare profitti incrementali. Questo è il motivo per cui molte tecnologie di nuova formazione e la maggior parte dei modelli organizzativi hanno come scopo primario il perseguimento di un controllo sempre più pervasivo anche tramite schemi che rafforzano e supportano la padronanza del contesto di riferimento e degli stessi processi di business.

Abbiamo detto che la letteratura manageriale classica considera l'organizzazione come una piramide ideale nella quale le strategie vengono imposte dall'alto verso il basso secondo una direzione top-down. Tale processo, tipico del pensiero positivista, ha influenzato l'intero secolo scorso e che si caratterizza per la centralità del controllo e della misura e per la necessità di trasformare il disordine in modelli meccanici che si contraddistinguono per la presenza di forze rappresentabili nella struttura, elementi misurabili, collegamenti e dinamiche facilmente individuabili.

La letteratura manageriale classica è dunque composta da un corposo set di modelli, ideologie e ricette tesi a definire un' "infrastruttura dell'informazione" mediante la quale gestire le imprese, definire le strategie e garantire la diffusione delle stesse. In tale contesto assumono un'enorme rilevanza lo studio del ruolo dei sistemi informativi e dei nuovi sistemi informatizzati di gestione integrata all'interno delle organizzazioni. La teoria dominante è finalizzata ancora una volta ad incrementare il controllo. Si assume pertanto implicitamente che è possibile pervenire ad un pieno controllo dell'infrastruttura dell'informazione se si ricorre ad un puntuale e preciso utilizzo dei modelli e degli schemi che la teoria manageriale propone.

1.2.2 Perseguimento di livelli incrementali di controllo mediante la definizione dell'infrastruttura dell'informazione.

In tale contesto formativo l' "infrastruttura dell'informazione" viene definita come un impianto centrato sulla standardizzazione dei sistemi e dei dati attraverso le varie unità organizzative al fine di garantire flussi informativi adeguati, un'efficiente assegnazione di risorse e responsabilità in merito alla realizzazione dei programmi strategici dalle unità centralizzate a livello corporate a tutti i livelli. Nel contesto odierno tale

problematica è inscindibilmente connessa con i progetti di BPR che si basano sulla ridefinizione di catene o sequenze di processi resa possibile dalla stessa presenza di un'infrastruttura dell'informazione.

Nell'approccio tradizionale¹⁴, come visto, l'infrastruttura assume una configurazione piramidale che segue un orientamento top down e nella stessa vengono individuati puntualmente i soggetti coinvolti, le prestazioni e le responsabilità di quest'ultimi, la struttura interna da adottare, gli obiettivi da conseguire, le linee guida finalizzate al raggiungimento degli stessi. Si suppone pertanto che i confini tra l'infrastruttura e l'ambiente esterno siano nettamente tracciabili e che sia possibile governare le interazioni con quest'ultimo. Inoltre le prestazioni di ciascuna area organizzativa sono passibili di valutazione, come avviene peraltro nell'espletamento dell'attività del controllo di gestione. L'architettura dell'infrastruttura può divenire dunque essa stessa un elemento che crea valore per l'impresa se il top management è in grado di esplicitarla e articolarla in una maniera che sia unica e strategicamente rilevante.

Nella definizione di un'infrastruttura occorre porre l'attenzione su due variabili molto importanti quali la dimensione ovvero la *portata* delle stessa consistente nel numero di attività o processi svolti e la *capacità* della stessa in termini di raggio d'azione, ovvero di tipologia e varietà di operazioni svolte. Secondo la teoria classica un'infrastruttura ben pianificata può garantire numerosi vantaggi che giustificano l'esistenza della stessa. È possibile infatti ottenere ingenti economie di scopo legate all'efficientamento nell'elaborazione dei dati e nella trasmissione e nella comunicazione dei flussi informativi attraverso l'organizzazione. È possibile garantire il successo di un business chiave in cui l'impresa ha forti competenze distintive mediante la progettazione per quest'ultimo di una struttura che sia in grado di rafforzare le potenzialità insite nello stesso anche mediante il ricorso a sistemi di gestione integrata ERP. Infine l'assunzione di una infrastruttura dinamica e flessibile accelera il processo di implementazione delle strategie sempre in un'ottica top down di proposizione delle stesse. Per far sì che tale processo comporti dei risultati apprezzabili in termini di creazione di valore occorre che l'infrastruttura

¹⁴ Weill, Broadbent (1998) *Leveraging the New Infrastructure*, Harvard Business School.

dell'informazione sia conforme alle strategie concordate e che sia effettivamente funzionale al raggiungimento delle stesse. I due processi sono infatti indissolubilmente connessi: la strategia si esplica solo in presenza di una struttura dell'informazione adatta al perseguimento della stessa. È infatti necessario trovare un giusto equilibrio per conseguire un perfetto allineamento tra la strategia di business deliberata dal top management e l'information technology adottata ai fini della diffusione delle informazioni e del conseguimento della stessa in termini di risultati. Nella scelta degli investimenti in information technologies, i manager devono considerare molteplici fattori tra cui il livello degli investimenti, la tecnologia, le competenze interne alle varie imprese. La scelta del sistema di IT dovrebbe comunque essere finalizzato alla creazione di valore e dunque alla possibilità di garantire la piena attuazione delle strategie in corso.

La creazione di un'infrastruttura dell'informazione appare per quanto detto sinora indispensabile. Essa infatti secondo i modelli classici consente di ottenere il pieno controllo e di garantire un'efficiente programmazione sugli interventi e sulle azioni decentrate rispetto al vertice della piramide e comporta pertanto un efficiente uso dei sistemi informativi lungo i livelli dell'organizzazione e una migliore conoscenza delle strategie.

Le teorie manageriali classiche suggeriscono la creazione di infrastrutture seguendo comportamenti per lo più standardizzati da parte dei manager. Si procede alla definizione delle infrastrutture strategiche come se si trattasse di una problematica di facile soluzione mediante il ricorso a modelli comportamentali standardizzati inglobati in modelli statici e teorici secondo i quali è sufficiente l'adozione di norme guida che si rifacciano ad una presunta "best practice" proposta più in riferimento ad assunzioni teoriche che a necessità dettate dalla concreta realtà circostante del mercato. Per cui le principali dottrine che riguardano la creazione di infrastrutture dell'informazione seguiranno tutte un quadro programmatico ben definito che parte dall'analisi del contesto strategico dell'impresa per dispiegarsi poi sulla necessità o meno di ridisegnare i processi o l'infrastruttura esistente per migliorare i risultati e prosegue con l'esplicitazione di un vasto processo di BPR e termina con l'applicazione delle relative modifiche nei ruoli nelle responsabilità nelle mansioni e nelle

strutture organizzative richieste dal processo di ristrutturazione dell'infrastruttura stessa.

Nella ricerca dell'infrastruttura più consona al contesto strategico Weill e Broadent propongono un approccio denominato “*managment by maxims*”¹⁵ che si configura come uno stile di costruzione dell'infrastruttura perfettamente in linea con l'approccio piramidale. Tale modello manageriale si basa sull'identificazione di strategie e stili di condotta scelti e gestiti a livello centralizzato. L'idea di fondo che guida tale stile è quella di trasformare le assunzioni strategiche in modelli comportamentali e massime condivise e comprensibili a tutti i livelli della piramide introducendo strutture di IT delineate anch'esse al vertice e avendo riguardo che le stesse siano confacenti alle strategie di business considerate e proponendo un cambiamento delle stesse ogni qual volta ci siano mutamenti del mercato. Elementi peculiari di questo modello di management sono la presenza di una struttura fortemente gerarchizzata e di una leadership forte in grado di definire strategie ottimali e opportuni sistemi di IT legate alle stesse. Per Weill e Broadent il controllo e la definizione di principi per la gestione e il governo dell'infrastruttura diventano una necessità assoluta per la gestione delle infrastrutture e per affrontare in maniera efficiente l'evoluzione delle stesse senza che ciò vada ad inficiarne il controllo.

Altra teoria che ha interessato in maniera rilevante la letteratura manageriale è quella definita “*management by objectives*”¹⁶. Il modello MBO si configura come un complesso sistema di gestione che tende a valorizzare le prestazioni positive delle risorse umane interne all'azienda mediante la definizione di una gerarchia ben definita di obiettivi da raggiungere e l'erogazione di incentivi significativi e rilevanti qualora si verifichi il conseguimento degli stessi.

Questo stile manageriale si fonda sulla necessità di stabilire ex-ante un corposo novero di regole finalizzato alla definizione di una struttura consona all'attecchimento di tale processo e alla diffusione di una cultura aziendale che non vada ad inibire tale meccanismo comportando il

¹⁵ Weill, Broadbent (1998) *Leveraging the New Infrastructure*, Harvard Business School op. cit.

¹⁶ P. Druker(1954) *The Practice of Management*.

perseguimento di risultati controproducenti piuttosto che un incremento di valore. Anche in questo caso è necessaria la presenza di una leadership forte che sia in grado di garantire il corretto funzionamento del sistema.

Si parte pertanto con la definizione da parte del top management delle ACR ovvero delle aree critiche di risultato per le quali vengono definiti dei risultati obiettivo il cui raggiungimento è verificabile tramite l'assunzione alla base di quest'ultimi di parametri misurabili, generalmente di tipo economico. Successivamente si passa alla definizione del sistema retributivo vero e proprio che contiene una parte variabile connessa alle performance rilevate. Al fine di rendere il sistema effettivamente incentivante è necessario che quest'ultima sia ben definita dal top management e che sia di entità significativa. Appare dunque indispensabile la definizione di obiettivi globali definiti al vertice che vanno successivamente a scomporsi in un reticolo di sub-obiettivi ai vari livelli gerarchici con l'attribuzione delle relative responsabilità.

È strettamente indispensabile per un buon funzionamento di tale modello gestionale che vi siano all'interno dell'azienda consolidati sistemi di pianificazione strategica e accurati sistemi di controllo. L'unico metodo in grado di garantire tali necessità è il ricorso ad una rigida struttura organizzativa fortemente gerarchizzata nella quale la definizione degli obiettivi e delle remunerazioni e il controllo sul corretto svolgimento delle attività operative vengono delineati al vertice e trasmessi attraverso i vari livelli gerarchici. Se ben articolato, tale sistema può far sì che le performance ottenute vadano a compensare in maniera significativa i maggiori costi sostenuti per il mantenimento dello stesso, permettendo il conseguimento di elevati livelli di valore aggiunto.

Anche in questo caso le teorie accademiche tendono a conferire un'importanza di primo rilievo alle regole, alle strutture gerarchiche, alla puntuale definizione degli obiettivi, alla misura del raggiungimento degli stessi e più in generale al perseguimento di elevati livelli di controllo.

Appare chiaro da quanto detto sinora che sia la formazione delle strategie sia l'attivazione e la messa in opera delle stesse tramite la definizione dell'infrastruttura che esplicita gli impianti per la loro effettiva realizzazione sono caratterizzate da "modellizzazioni" e principi per lo più

formali propri della letteratura manageriale. Ciò che ci interessa capire è se tali principi e tali raccomandazioni siano ancora valide in un moderno contesto in continua evoluzione e se l'esecuzione pedissequa di tali teorie, sul piano delle concretezze, premi effettivamente le imprese che vi fanno ricorso in termini di creazione di valore aggiunto e se le imprese ricorrano o meno all'effettivo utilizzo delle stesse nella definizione delle proprie strutture o se, nonostante la conformazione ai dettami teorici proposti nella definizione delle strategie e dell'infrastruttura dell'informazione, giungono a risultati diversi che tendono a discostarsi dalle previsioni iniziali.

Capitolo 2 - Inefficienze della teoria manageriale classica e problematiche attinenti all'implementazione strategica.

Sommario: 2.1 Problemi di implementazione nel processo di pianificazione strategica.
– 2.2 Tendenza all'assunzione di schemi piramidali, allineamento bottom up e implementazione come chiave di successo.

2.1 Problemi di implementazione nel processo di pianificazione strategica.

2.1.1 Aspetti generali.

La letteratura manageriale classica tende a connotare la pianificazione strategica come un processo formale che può essere razionalmente determinato ex ante ai fini di delineare mediante l'utilizzo di schemi e di procedure formali e sistematiche le decisioni strategiche atte ad individuare i modelli comportamentali cui attenersi per la creazione di valore. Le stesse teorie sulla formazione dell'infrastruttura strategica e sull'individuazione delle modalità di gestione delle dinamiche che regolano la stessa appaiono dominate dalla presenza di schemi oggettivi e formalismi scarsamente attinenti con il contesto di riferimento.

Il top management infatti nel processo di determinazione delle strategie sembra rifarsi ad un approccio manieristico che sembra prendere scarsamente in considerazione le diverse configurazioni della realtà interna ed esterna all'impresa stessa in favore di un'adesione completa a modelli di pianificazione e definizione dell'infrastruttura teorici.

Tuttavia occorre considerare come i manager nello svolgimento della propria attività siano sottoposti a pressioni sempre crescenti e siano pertanto costretti, ai fini di garantire il successo dell'impresa, a interagire con un numero esorbitante di input esterni ed interni da gestire. A tal proposito il pieno controllo dell'impresa e delle variabili chiave del suo successo è difficilmente raggiungibile per una serie di fattori ostacolano la piena affermazione dei modelli volti all'ottenimento di una perfetta dominanza delle variabili che la influenzano.

È necessario pertanto spostare l'attenzione sul piano dell'implementazione. Tale aspetto assume un considerevole rilievo in un contesto in rapida evoluzione come quello attuale. Se si tralascia di considerare le problematiche attinenti alla stessa gli sforzi strategici vengono resi vani.

Le assunzioni alla base della definizione di un'infrastruttura che sia effettivamente utile per la realizzazione degli obiettivi di business prestabiliti appare problematica a causa della difficoltà intrinseca al processo di trasformazione degli assunti teorici in azioni pratiche e concrete che siano in grado di rispecchiare la realtà che la compone. A tal proposito la scarsa attenzione prestata all'implementazione rende i piani strategici degli aggregati teorici in cui si dà un'enorme rilevanza alla elaborazione delle strategie ma ci si sofferma poco sugli aspetti attinenti alle modalità operative e comportamentali per l'attuazione delle stesse con la conseguenza che quest'ultime presentano profonde scissioni con la realtà operativa stessa.

Una conseguenza diretta di tale meccanismo è l'assoluta difficoltà di conciliare quelli che sono gli aspetti inglobati in una prospettiva di lungo periodo, derivanti dal piano strategico, e le problematiche attinenti ad una logica di breve periodo, riscontrabili nei programmi d'azione di più breve durata. Tale difficoltà si origina dal fatto che nel piano strategico non vengono indicate le modalità per poter procedere all'attuazione concreta delle strategie.

La distanza tra i dettami teorici e la concreta realtà operativa rendono la pianificazione strategica e le conseguenti decisioni che dalla stessa derivano scarsamente flessibili. Ciò implica che, in assenza di un'infrastruttura adeguata in quanto definita secondo schemi inappropriati che la rendono eccessivamente rigida, l'impresa non è in grado di rispondere prontamente e adeguatamente ai mutamenti del contesto ambientale e del contesto interno.

Inoltre, una pianificazione puntualmente definita non implica necessariamente un maggior coinvolgimento dei soggetti che operano nella stessa in quanto un'eccessiva verticalizzazione può comportare una scarsa comprensione della realtà operativa e del contesto di riferimento con

conseguenze che comportano effetti che riducono la motivazione dei dipendenti coinvolti nel processo a scapito dell'ottimizzazione delle prestazioni fornite.

Esistono dunque numerosi aspetti da considerare che svelano le inefficienze della teoria manageriale classica e l'inadeguatezza di sistemi di pianificazione formali. Nell'identificazione degli stessi appare doveroso sottolineare come tali distorsioni siano dovute essenzialmente a carenze relative al processo di implementazione.

2.1.2 Base installata.

La presenza di un ambiente turbolento, composto da elementi eterogenei da considerare in riferimento all'attuazione delle strategie, comporta delle problematiche strettamente connesse alle caratteristiche dell'infrastruttura che dovrebbe favorire la diffusione delle stesse. Infatti l'attuazione delle strategie coinvolge un sostanzioso numero di soggetti che operano in tale contesto ai fini della realizzazione delle stesse. Per cui il sistema di diffusione delle intenzioni strategiche è sicuramente vasto e particolarmente complesso. Inoltre esso si sviluppa progressivamente in un arco di tempo piuttosto lungo nel quale si procede al miglioramento delle parti considerate inefficienti e al conseguente rimpiazzo delle stesse nonché all'aggiunta di nuovi elementi rispetto agli stessi già esistenti. Ciò implica che l'infrastruttura dell'informazione non sorge dal nulla ma si qualifica come un'espansione delle strutture già esistenti resa necessaria dall'introduzione di nuove strategie e dalla necessità di creare un impianto tale da supportare le stesse. L'infrastruttura dell'informazione viene pertanto costruita su quella che in letteratura viene definita la “*base installata*”¹⁷ che rappresenta la struttura preesistente costituita da schemi per la trasmissione delle informazioni, procedure operative, strutture organizzative, piattaforme informatiche e soggetti che operano nel sistema stesso. A tal proposito quest'ultima viene definita come “una base installata in continua evoluzione, condivisa, aperta ed eterogenea”¹⁸. Dalla stessa si

¹⁷ Hanseth (1996) Information Technology as Infrastructure.

¹⁸ Hanseth (1998) *The Economics of Standards* in C. Ciborra(1998) *From control to drift*, New York, Oxford University press.

generano punti di forza ma soprattutto vincoli e difficoltà inerenti all'implementazione delle nuove strategie. È necessario infatti che le nuove strutture siano agganciate alle precedenti e che il passaggio da un sistema all'altro sia reso meno traumatico possibile. Appare evidente che ci sono molti aspetti da considerare attinenti al coordinamento tra il vecchio e il nuovo ed è peraltro consigliabile che tale processo si svolga in maniera relativamente rapida e contestualmente alle esigenze di implementazione delle nuove strategie.

L'esistenza di una base installata è un problema di centrale importanza da considerare nell'applicazione delle strategie trascurando il quale si rischia di avere serie ripercussioni sulla effettiva realizzazione delle stesse. Per cui, nello svolgimento della loro concreta realizzazione, occorre considerare la presenza di una base installata aperta che si pone come punto di partenza per la definizione di nuovi confini ma che può altresì rappresentare un vincolo e un ostacolo all'individuazione di nuove forme di infrastruttura. Se si tralascia di considerare la presenza di ciò che già esiste, si rischia seriamente di accorgersi dei possibili problemi e delle potenziali resistenze attinenti allo sviluppo di nuovi sistemi quando questi si sono già verificati.

Quando viene introdotta una nuova strategia si necessita di un sistema consono all'applicazione della stessa e che si adatti pertanto alla presenza di due distinte strutture: quella già esistente, costituita dalla base installata, e quello di nuova formazione, che è rappresentata dall'introduzione della nuova infrastruttura dell'informazione. Occorre pervenire pertanto alla piena integrazione dei due aspetti, necessariamente interconnessi, per ottenere la creazione di un unico sistema integrato che favorisca la diffusione dell'intenzione strategica. La mancata attribuzione della giusta rilevanza al processo di coordinamento tra la base installata e la nuova struttura per l'attivazione delle strategie definite ingenera meccanismi che creano effetti negativi che si ripercuotono sull'impresa nella sua interezza.

È necessario inoltre rilevare come l'introduzione di una nuova infrastruttura è un processo che richiede tempi lunghi. La struttura esistente non può essere modificata istantaneamente ma occorre un lungo processo di adattamento durante il quale le vecchie strutture devono essere in grado

di operare a fianco delle nuove in attesa che si porti a compimento un effettivo processo di integrazione tra i due sistemi, motivo per il quale le modalità di definizione della nuova infrastruttura e delle nuove strategie sono profondamente influenzate dalla base installata esistente. Occorre avere una piena cognizione di tale meccanismo nel momento in cui si disegna la nuova struttura di supporto all'implementazione delle nuove strategie. Si può assistere infatti all'impossibilità o alla possibilità vincolata di mettere in opera alcune strategie competitive che mal si congeniano con la base installata.

Esiste infatti una problematica che ostacola l'attuazione delle strategie competitive selezionate dall'impresa nota con il nome di "*path dependance*"¹⁹. L'attuazione delle strategie poste in essere fino a quel momento dall'impresa tende in un certo senso a vincolare l'impresa nell'attuazione delle strategie future. La logica sottesa a tale teoria implica che l'impegno e le risorse profuse dall'impresa nell'attuazione di determinate strategie, determinino nella stessa una sorta di "percorso" strategico dal quale è difficile discostarsi in tempi brevi. La possibilità di implementare nuove strategie e di cambiare direzione rispetto a quella precedentemente stabilita dipende sostanzialmente da vari fattori attinenti al radicamento della base installata all'interno dell'impresa. Tanto più quest'ultima è consolidata nel contesto d'impresa considerato, tanto più è alta la probabilità di incappare in dipendenze di percorso che impediscono all'impresa di riesaminare le proprie strategie anche in presenza di ingenti mutamenti del contesto competitivo. Infatti le *path dependance* sono tanto più forti quanto più gli investimenti sono vasti ed idiosincratici in relazione alla definizione di una data strategia e alla realizzazione di un'infrastruttura per il controllo della stessa. Altri aspetti da considerare sono l'importanza delle routine organizzative e degli aspetti economici connessi alla stessa e la storia dell'impresa, che genera una certa inerzia nei comportamenti per la quale le imprese tendono a concentrarsi su strategie e aspetti connessi alla tradizione culturale dell'impresa stessa e al suo sistema di valori. Tale meccanismo comporta dunque l'impossibilità dell'introduzione e della proficua attivazione di nuove strategie.

¹⁹ M Stack (2003) *Path Creation, path dependancy and alternative theories of the firm.*

Riassumendo quanto precedentemente detto possiamo individuare le seguenti problematiche connesse alla presenza di una base installata:

- Scarsa attenzione nei confronti della base installata preesistente, con conseguente sottovalutazione dei possibili scenari negativi che si ingenerano senza un'accurata analisi della stessa come sistema eterogeneo, aperto e in continua evoluzione;
- Difficoltà nel processo di integrazione tra la base installata e la nuova infrastruttura con conseguenti inefficienze e disorientamento dei soggetti coinvolti nella stessa;
- Attitudine a trascurare la rilevanza della base installata nella definizione delle nuove strategie che in alcune occasioni tendono ad essere influenzate e determinate proprio dalla stessa;

2.1.3 *Legacy systems.*

Altro aspetto rilevante, che solleva problematiche peraltro simili a quelle inerenti la base installata, è quello connesso alla presenza all'interno delle organizzazioni dei cosiddetti "*legacy systems*"²⁰.

Si definiscono *legacy systems* i sistemi informativi in uso nelle organizzazioni, ereditati dal passato e in grado di resistere ai cambiamenti registrati a seguito dell'introduzione di nuove strategie e di nuovi strumenti per l'implementazione delle stesse. Ci si riferisce in particolare a software largamente utilizzati nei processi operativi in grado di generare valore per l'impresa.

Tali sistemi costituiscono un ostacolo all'affermazione di nuovi piani strategici e di nuove infrastrutture sorte con l'intento di agevolare la diffusione degli obiettivi stabiliti ex ante. La loro presenza infatti non può essere semplicemente ignorata né si può pretendere una sostituzione integrale e immediata di quest'ultimi in quanto ciò finirebbe con il comportare più effetti negativi che altro. L'introduzione dei nuovi sistemi

²⁰ Sull'argomento si veda Batini, Pernici, Santucci (2001) *Sistemi informativi*, Franco Angeli.

deve essere graduale e deve tendere all'integrazione e all'inglobamento dei vecchi sistemi in essere ai fini di procedere al un loro progressivo abbandono in favore dell'adozione di sistemi più evoluti. La presenza dei legacy systems tende pertanto a diminuire la flessibilità interna delle infrastrutture e a rallentare il processo di affermazione delle nuove strategie e dei sistemi di diffusione alle stesse connesse dal momento che un distacco radicale tra vecchio sistema e nuovo sistema potrebbe essere controproducente.

È tuttavia necessario introdurre nuovi sistemi e cercare il modo di integrarli con i nuovi in quanto i legacy systems in uso potrebbero essere inadeguati alla diffusione dei nuovi orientamenti strategici e potrebbero dimostrarsi pertanto obsoleti rispetto alla nuova realtà e ai nuovi obiettivi posti in essere dal top management durante il processo di pianificazione strategica. Occorre pertanto procedere ad un ampio processo di reengineering delle piattaforme software esistenti che si sviluppi dall'analisi approfondita del sistema in uso, passi ad individuarne i punti di forza e le parti di cui invece si potrebbe fare a meno in quanto diventate non strettamente funzionali alla realizzazione dei nuovi obiettivi, per poi procedere all'individuazione delle potenziali interrelazioni con il nuovo sistema al fine di garantire come risultato una nuova infrastruttura che sia il frutto di un' ammodernamento e di una rivisitazione del sistema esistente e dell'introduzione di un nuovi meccanismi e che sia pertanto in grado di garantire un'efficiente gestione delle problematiche connesse all'implementazione delle nuove strategie e di assicurare il successo in scenari ipercompetitivi.

Una sostituzione integrale dei vecchi sistemi non è auspicabile per una serie di fattori connessi alla difficoltà intrinseca ai meccanismi di abbandono dei vecchi sistemi in luogo dell'introduzione di impianti costruiti ex novo. Una prima difficoltà è legata alla progettazione stessa del nuovo sistema che comporta dei rischi connessi a possibili inefficienze, alla possibilità che errori di progettazione si trasformino in errori ricorrenti di sistema, ripercuotendosi in tal modo in maniera negativa sui processi operativi aziendali. Non va inoltre trascurata l'eventualità che il nuovo sistema non sia effettivamente in grado di sostituire in maniera esaustiva tutte le funzioni e le potenzialità offerte dal vecchio sistema legacy, lasciando pertanto delle lacune su alcuni processi operativi

precedentemente in uso. Esistono poi difficoltà connesse alle tempistiche di realizzazione di un nuovo sistema in quanto l'attuazione dello stesso non si svolge in tempi brevi ed occorre inoltre un certo intervallo temporale perché il sistema entri effettivamente a regime e ciò può comportare uno sfasamento con le strategie a monte e un cambiamento delle necessità che il sistema deve soddisfare così da renderlo non pienamente confacente alle esigenze dell'impresa. Inoltre il sistema precedente nella generalità dei casi è ampiamente utilizzato ed ha richiesto ingenti investimenti motivo per il quale l'impresa preferisce rientrare totalmente dell'investimento effettuato prima di sostituire integralmente il sistema preesistente.

A tal proposito appare dunque evidente come la presenza di legacy systems vada ad irrigidire il sistema e a frenare l'affermazione di nuove strategie e di nuove strutture e piattaforme per il supporto e la realizzazione delle stesse in quanto si preferisce spesso sostenere perdite di efficacia legate all'utilizzo del vecchio impianto piuttosto che sopportare il rischio connesso allo sviluppo di nuovi. Tale compromesso è spesso accettato in ragione degli ingenti investimenti sostenuti per la realizzazione della precedente infrastruttura. Si fa pertanto l'errore di ritenere che le nuove strategie possano essere efficacemente gestite dai sistemi in uso e non ci si prodiga allo sviluppo di nuove strutture e piattaforme che comporterebbero invece dei vantaggi in termini di efficacia e di efficienza per l'impresa stessa. Molto spesso questa previsione è eccessivamente ottimistica e i legacy systems si rivelano inappropriati allo sviluppo di nuove strategie.

2.1.4 Effetto lock-in.

L'esistenza di una base installata e di legacy systems comporta un altro effetto da non trascurare noto con il nome di "*lock-in*". Tale fenomeno implica che, una volta selezionata una data strategia, l'impresa rimane definitivamente vincolata alla stessa, nonostante possano esistere sul mercato alternative più vantaggiose²¹.

Le cause di tale effetto sono essenzialmente due:

- La presenza di switching costs;

²¹ Arthur (1990) *Positive Feedbacks in the Economy*.

- La presenza di problemi di coordinamento legati ad esternalità di rete;

Per quanto riguarda il primo aspetto si fa riferimento essenzialmente alla presenza di ingenti costi sostenuti per l'applicazione delle precedenti strategie e dei sistemi di sviluppo e di gestione delle stesse. Quest'ultimi rendono pertanto oneroso il passaggio ad un nuovo sistema ed inoltre determinano ingenti dispendi di risorse connessi alla transizione da un sistema all'altro. Gli switching cost sono particolarmente rilevanti nel campo delle tecnologie informatiche dove il passaggio ad un nuovo software o ad una nuova piattaforma per la gestione e la trasmissione dei dati comporta la modifica di tutte le applicazioni informatiche e dei sistemi utilizzati fino a quel momento determinando un enorme dispendio di risorse che, il più delle volte, non risulta essere vantaggioso per le imprese. Infatti alle volte i sistemi software sono talmente inseriti nel contesto operativo dell'impresa e costituiscono una parte così connessa ai processi che la sostituzione degli stessi software comporta costi superiori ai vantaggi connessi all'utilizzo di software più evoluti. Gli switching cost costringono pertanto l'impresa a seguire direttrici ben precise nello sviluppo delle strategie e a rimanere vincolata all'utilizzo dei software e degli schemi utilizzati fino a quel momento ostacolando l'evoluzione strategica e competitiva della stessa.

Il secondo aspetto riguarda la presenza di costi di coordinamento che scoraggiano l'affermarsi di nuove strutture e nuovi schemi di gestione. La presenza di standard dominanti rende infatti difficoltoso e svantaggioso l'abbandono dei vecchi sistemi in favore dei nuovi in quanto tale strategia comporterebbe costi di coordinamento elevati per rendere le nuove tecnologie compatibili con le strutture in uso. Ciò comporterebbe l'effetto negativo di azzerare l'esternalità di rete positive che sono tanto maggiori quanto più elevato è l'utilizzo degli standard tecnologici in vigore. Per tale motivo l'entità dei costi e degli sforzi necessari per il coordinamento rendono preferibile puntare sulla base installata per diffondere le strategie in essere a scapito dell'innovazione e dei moderni sistemi di ultima generazione.

Il problema attinente alla presenza di costi di coordinamento non è esclusivamente relativo alle esternalità di rete e alla compatibilità con i sistemi utilizzati dal mercato ma riguarda anche la dimensione interna all'impresa stessa. In strutture fortemente piramidali in cui le strategie e i sistemi e le strutture per l'implementazione delle stesse vengono definiti al vertice dal top management, una mutazione degli standard in uso può comportare costi di coordinamento legati alla necessità di ridisegnare l'intero impianto e di rendere comprensibile lo stesso per i soggetti che vi operano. Appare evidente che lo sforzo per realizzare tale integrazione è sicuramente molto ampio. Per cui spesso le imprese preferiscono concentrarsi su modelli e software già radicati all'interno delle organizzazioni.

L'effetto lock-in dunque scoraggia l'introduzione di nuove strutture atte a realizzare le nuove strategie rallentando il processo di attuazione delle stesse e rendendo il passaggio dai vecchi sistemi ai nuovi sistemi necessari per l'affermazione di strategie più evolute e per l'affermazione di livelli di efficienza superiori estremamente costoso.

2.1.5 Angry orphans, blind giants e narrow policy windows.

Nella nostra analisi attinente alle inefficienze relative alla difficoltà di affermazione delle strategie e di individuazione di strutture organizzative e modelli consoni alla loro realizzazione, non si deve tralasciare di considerare l'importanza assunta dai soggetti che compongono il sistema stesso. L'infrastruttura infatti non si configura come uno schema statico e inanimato ma rappresenta più che altro un modello nel quale interagiscono una pluralità di soggetti il cui operato è cruciale ai fini della determinazione di un buon modello di implementazione che garantisca performance elevate.

La scarsa considerazione del ruolo delle risorse umane nel processo di determinazione di infrastrutture efficienti rappresenta un altro grave problema da prendere in seria considerazione che rischia di generare effetti negativi sull'intero processo di creazione di valore. Occorre infatti la presenza di meccanismi in grado di far convergere l'attività posta in essere dagli attori in comportamenti operativi utili al perseguimento strategie e conformi ai nuovi sistemi informativi e alle infrastrutture adottate.

Si definiscono “*angry orphans*”²² quei soggetti che operano nell’infrastruttura mediante l’utilizzo di tecnologie non standardizzate e che pertanto si rivelano particolarmente restii all’introduzione di nuove tecnologie e procedure. Quest’ultimi si sentono in qualche maniera “lasciati orfani” dall’abbandono delle precedenti strutture operative e si oppongono pertanto all’introduzione di nuovi processi nonostante quest’ultimi possano rivelarsi più efficienti. Sono dunque particolarmente ostici alle ristrutturazioni che comportano cambiamenti attinenti al modo di pensare e che provocano modifiche nello svolgimento del lavoro, nel grado di responsabilizzazione e nel coinvolgimento e nell’impegno richiesti.

La presenza di tali problematiche si ripercuote pesantemente sulle dinamiche operative dell’impresa stessa. L’affermazione di nuove strategie può infatti produrre i risultati sperati solo se sussiste una infrastruttura adeguata nella quale gli attori coinvolti siano disposti ad impegnarsi totalmente ai fini del perseguimento degli obiettivi delineati abbandonando le reticenze nei confronti dell’utilizzo dei nuovi sistemi e superando le difficoltà iniziali connesse alla scarsa conoscenza degli stessi. Molto spesso infatti la complessità del processo di realizzazione delle nuove intenzioni strategiche è determinata in maniera rilevante da una scarsa chiarezza comunicativa dei nuovi obiettivi e ad una scarsa comprensibilità dei nuovi processi in essere che generano disorientamento tra i dipendenti. Il top management spesso non è in grado di diffondere un orientamento condiviso orientato al cambiamento in quanto le strutture piramidali non rispondono a tale finalità a causa dell’eccessiva rigidità delle stesse. L’impegno comune all’accettazione dei nuovi sistemi è d’altro canto indispensabile per rimanere competitivi.

Esistono diverse cause che determinano la resistenza da parte degli *angry orphans* all’utilizzo delle nuove tecnologie e dei nuovi sistemi.

Per cominciare, essi potrebbero non comprendere appieno i vantaggi che derivano dall’utilizzo delle stesse non solo per l’impresa ma anche per loro stessi in quanto tali meccanismi dovrebbero, se correttamente implementati, apportare ingenti migliorie nei processi stessi. Tale fenomeno è dovuto essenzialmente alla presenza di lacune comunicative da

²² David (1987) *Economic Policy and Technical Performance*, Cambridge University Press.

parte del top management che non si preoccupa di concentrare la propria attenzione sul processo di adozione concreta delle nuove tecnologie ma si concentra piuttosto sulla pianificazione teorica delle stesse.

Un ulteriore fattore da considerare è quello della problematica attinente al processo di coordinamento tra le parti del sistema. Esiste un problema relativo alla necessità di coordinare vecchie e nuove tecnologie che rende l'utilizzo di quest'ultime particolarmente difficoltoso e pertanto malvisto da parte degli utenti a causa della forte discontinuità del processo. Ancora una volta spetterebbe al management guidare e agevolare lo svolgimento dell'operazione di transizione mediante il ricorso all'integrazione tra sistemi, alla formazione del personale e alla diffusione di chiari obiettivi condivisi.

La cooperazione tra le parti del sistema è un'altra caratteristica auspicabile ma difficilmente raggiungibile in presenza di modelli eccessivamente verticali. La frammentazione e i conflitti tra le varie unità organizzative tendono a prevalere sulla visione d'insieme. La cooperazione è un problema che si registra anche a livello orizzontale in quanto esiste tra i dipendenti che operano nello stesso livello gerarchico una scarsa attitudine alla collaborazione e alla diffusione della conoscenza in merito all'utilizzo dei nuovi sistemi per timore di privazioni e di minacce sulla propria posizione lavorativa. Si ostacola pertanto la diffusione di una conoscenza condivisa delle nuove tecnologie a causa delle difficoltà inerenti alla diffusione delle stesse.

Inoltre può capitare che si instauri una generale diffidenza nei confronti dell'utilizzo di nuovi sistemi legata ad una più generale attitudine di avversione all'incertezza legata ai risultati che dallo stesso possono derivare. Tale percezione ostacola sia la definizione di nuove tecnologie e procedure da parte del top management, preoccupato più di ottenere risparmi in termini di costo che guadagni in termini di efficienza, sia da parte degli utilizzatori finali ai vari livelli dell'organizzazione gerarchica che temono l'incertezza degli output derivanti dall'utilizzo dei nuovi sistemi.

Pertanto si rivela strettamente necessario concentrarsi sugli aspetti inerenti all'implementazione, proponendo interventi pervasivi di comunicazione e

diffusione delle nuove strategie e dei nuovi sistemi al fine di rendere edotti i dipendenti sulla necessità di utilizzo degli stessi e di garantire un'effettiva comprensione degli stessi per garantirne l'impiego effettivo nelle mansioni svolte con ingenti ritorni sull'efficienza.

La formazione dei dipendenti dunque si propone come un altro aspetto da non sottovalutare in quanto aumenta la consapevolezza degli stessi e attenua le problematiche connesse alla resistenza di utilizzazione dei nuovi meccanismi. Le difficoltà riscontrate si basano infatti su uno scarso coinvolgimento dei dipendenti nel processo di definizione della nuova infrastruttura che comporta come conseguenza diretta la mancata comprensione dello stesso e la mancata assimilazione dei nuovi meccanismi con il risultato di ingenerare effetti negativi sull'integrazione e sull'efficienza. È stato peraltro dimostrato che le reticenze nei confronti dei nuovi impianti strategici e della loro relativa implementazione si sono dimostrati inferiori in quei contesti in cui si è scelto di adottare un approccio partecipativo²³ dei dipendenti alla fase stessa di definizione della nuova infrastruttura.

Ciò ci rimanda all'identificazione di un ulteriore problema particolarmente delicato attinente alla definizione delle infrastrutture che è quello connesso alla presenza di coloro che in letteratura vengono definiti "*blind giants*"²⁴. Si definiscono tali quei soggetti cui è attribuito il compito di definire l'infrastruttura che, pur avendo enorme potere sull'individuazione delle principali dinamiche che riguardano la stessa e pur disponendo della facoltà di influenzare le traiettorie intraprese, spesso non hanno le competenze tecniche per svolgere in maniera ottimale tale mansione. Per cui una gestione accentrata della struttura finalizzata all'affermazione delle strategie non sempre si rivela essere il modus operandi più efficace ed è di per se incapace di garantire il pieno controllo dell'impresa stessa. Il controllo centralizzato della gestione delle risorse e della definizione delle strutture va dunque bilanciato con la necessità di avere sistemi flessibili, pronti a reagire ai mutamenti delle circostanze ambientali. Spesso è difficile definire tali tecnologie esclusivamente a livello centralizzato in

²³ H Mirvis, A. Sales, E. Hacket (1991) *"The Implementation and Adaption of New Technology in Organizations: The Impact on Work, People, and Culture"*.

²⁴ David (1987) *Economic Policy and Technical Performance*, Cambridge University Press, op. cit.

quanto mancano le competenze tecniche che rendono in grado di adottare le soluzioni migliori e di reagire prontamente alle modifiche del contesto dettate dall'incertezza dell'evoluzione dell'infrastruttura stessa. In questo caso diventa fondamentale l'intervento e il coinvolgimento dei soggetti che operano ai livelli più bassi dell'infrastruttura in quanto quest'ultimi hanno una piena cognizione delle problematiche tecniche che di volta in volta si vengono a creare e possono collaborare alla determinazione di strutture atte al superamento delle stesse e dunque all'ottenimento di soluzioni più efficaci.

Un'ulteriore aspetto da considerare che riguarda l'impossibilità di modificare l'infrastruttura in maniera rapida a seconda delle esigenze e che sottolinea una sorta di impotenza da parte del top management a introdurre nuove ed efficaci strutture a supporto delle strategie è quello noto con il nome di *"narrow policy windows"*²⁵. Esistono infatti limitate finestre strategiche nelle quali gli attori coinvolti nel processo di definizione delle infrastrutture possono intervenire nella modifica delle stesse senza sostenere ingenti costi. La definizione delle infrastrutture è pertanto fortemente condizionata indipendentemente dalle decisioni prese dai soggetti al vertice.

Riassumendo la definizione di infrastrutture efficienti comporta diverse problematiche connesse alla gestione delle risorse umane all'interno della stessa tra cui:

- Mancata considerazione dei dipendenti come una risorsa in grado di creare valore aggiunto per l'impresa;
- Assenza di congrui meccanismi di implementazione delle strategie dei piani strategici che tendono a trascurare la necessità di determinare le modalità attraverso cui legare le strategie agli attori che realizzano le stesse sul piano operativo;
- Presenza nella struttura organizzativa di "angry orphans" ovvero di soggetti che si oppongono all'affermazione delle nuove tecnologie

²⁵ David (1987) *Economic Policy and Technical Performance*, Cambridge University Press, op. cit.

ostacolando così la concreta realizzazione delle strategie ad esse connesse;

- Riscontro di problemi connessi allo scarso coinvolgimento dei dipendenti nella definizione dell'infrastruttura che determina la presenza di strutture inefficienti disegnate dai cosiddetti "blind giants" ovvero soggetti con poteri decisionali piuttosto estesi ma non dotati delle necessarie competenze tecnico operative alla base necessarie per una corretta definizione delle strutture;
- Presenza di limitati spazi di intervento ("narrow policy windows") per il top management per procedere ad opportune modifiche dell'infrastruttura esistente che non comportino costi eccessivi.

2.1.6 Errori di valutazione e sorprese non previste da piano.

Altro aspetto da considerare, che tende ad invalidare l'efficacia tout court della pianificazione strategica top down, è quello inerente alla possibilità dell'esistenza di scostamenti dovuti ad errori di valutazione delle componenti del processo di pianificazione strategica. Potrebbero pertanto verificarsi sorprese non precedentemente previste nel piano strategico o che si discostano dalle previsioni iniziali per entità e tempistiche di manifestazione. La pianificazione strategica mostra in tal modo le proprie lacune proprio in ragione della sua natura previsionale. Una conformazione troppo ossequiosa ai dettami della stessa potrebbe pertanto comportare effetti negativi e irreparabili.

Tra gli errori di valutazione più frequenti annoveriamo un *errata stima dei costi e dei benefici* previsti. Può infatti accadere che vengano sottostimati i costi attinenti ad un progetto o che ne vengano sovrastimati i benefici o ancora che si verifichino contemporaneamente entrambe le circostanze. Tali errori comportano delle distorsioni nella stima della convenienza economica del progetto stesso e inficiano le decisioni attinenti alla possibilità intraprendere o meno un investimento nello sviluppo di una data strategia. Questo fenomeno si verifica perché la pianificazione, pur

tendendo all'oggettività mediante l'utilizzo di modelli specifici, resta comunque frutto di valutazioni effettuate dal top management.

Molto spesso nella previsione dei costi e dei benefici si dà scarsa rilevanza all'analisi di sensitività ovvero allo studio del mutamento delle variabili considerate in relazione all'esplicitarsi di diversi scenari possibili. Altre volte si verificano eventi imprevisi difficili da anticipare che comportano una lievitazione dei costi a scapito dei benefici apportati dal progetto.

Il più delle volte appare difficile procedere alla quantificazione esatta di costi e benefici sia per il fatto che si potrebbero verificare esternalità connesse allo sviluppo dei progetti in grado di aumentare o ridurre i benefici, sia perché esistono delle difficoltà intrinseche alla natura degli stessi che rendono difficile la loro monetizzazione. È il caso dei benefici e dei costi intangibili.

Quest'ultimi hanno assunto un'importanza peculiare in seguito alla diffusione all'interno delle imprese di ingenti investimenti in sistemi informatici per la gestione dei processi e la diffusione dei dati i cui effetti sono generalmente intangibili e pertanto difficilmente commensurabili. A tal proposito si registra una sistematica attitudine a considerare i soli costi tangibili, come ad esempio quelli relativi al costo per l'acquisto del software, sottostimando sistematicamente i costi intangibili, come ad esempio quelli relativi al cambiamento delle strutture organizzative per l'implementazione degli stessi o agli interventi di formazione del personale per il loro utilizzo, che possono essere solo approssimati. Occorre rilevare la difficoltà dei costi indiretti o a "cascata" che si registrano per la diffusione dei sistemi informativi in tutti i livelli dell'organizzazione che generalmente è di tipo gerarchico.

I benefici possono essere anch'essi tangibili e intangibili. I primi sono quelli connessi ad esempio alla riduzione del costo del personale in seguito all'introduzioni di sistemi informatici che aumentano l'efficienza interna. I secondi sono quelli attinenti ad esempio ad un potenziamento delle relazioni con i fornitori o al miglioramento della posizione competitiva dell'impresa stessa in seguito all'introduzione di sistemi informatici che agevolano la collaborazione e lo sviluppo di reti ma anche in questo caso

gli stessi non possono essere misurati con ragionevole certezza ma solo approssimati.

L'errata commisurazione di tali entità comporta dunque scostamenti rilevanti tra gli obiettivi della pianificazione strategica e i risultati ottenuti.

Altro errore piuttosto comune nel processo di pianificazione strategica è quello attinente alla scelta *dell'orizzonte temporale* di riferimento. Occorre selezionare infatti un intervallo temporale nel quale sia ragionevole effettuare previsioni. La scelta di un orizzonte temporale troppo lungo potrebbe falsare le previsioni che, essendo proiettate troppo in là nel tempo, finirebbero col mancare di attendibilità. L'inefficacia dei piani strategici aumenta infatti all'aumentare dell'entità del periodo di riferimento. Un piano caratterizzato da una durata troppo estesa si traduce in uno strumento inefficace data la sua scarsa flessibilità e la sua incapacità di cogliere le dinamiche competitive del contesto di riferimento in cui l'impresa opera. Un'attività di long range planning è ipotizzabile in un contesto culturale, in cui l'ambiente competitivo è piuttosto stabile e le dinamiche esterne sono ridotte in quantità e sicuramente di più agevole comprensione ma in un contesto segnato da un'acuta ipercompetitività, come quello odierno, l'utilizzo di orizzonti temporali che eccedano i cinque anni è del tutto inappropriato. Sarà pertanto opportuno ricorrere a meccanismi di aggiustamento come lo scorrimento in grado di riadattare progressivamente di anno in anno il piano strategico alla realtà operativa.

Inoltre, sempre in relazione alla scelta dell'orizzonte temporale, può verificarsi un'altra circostanza che può compromettere la competitività e la crescita dell'impresa. Può accadere infatti che il top management sia votato nello svolgimento dell'attività di pianificazione strategica ad un generale orientamento al breve periodo. La preferenza per obiettivi inerenti ad orizzonti temporali limitati comporta ritorni sull'investimento effettuato sicuramente più immediati e più diretti tuttavia questo meccanismo, privilegiando obiettivi di breve periodo, ostacola la realizzazione di investimenti strutturali di lungo periodo ostacolando la crescita e lo sviluppo dell'impresa stessa che potrebbe ritrovarsi in tal modo a non essere più in grado di competere profittevolmente sul mercato.

Il top management nel processo di pianificazione potrebbe ancora sottostimare i *costi organizzativi*. Con quest'ultimi ci si riferisce ai costi che l'impresa deve sostenere per l'attivazione stessa delle strutture che siano in grado di fronteggiare i cambiamenti organizzativi in maniera tale che le nuove strategie possano esplicarsi con successo. In tale tipologia di costi vengono ricompresi anche quelli sostenuti per correggere gli errori attinenti ad una mancata comprensione del funzionamento del nuovo sistema. Sono assimilabili ai costi organizzativi più frequenti i *costi di coordinamento*.

Il piano strategico potrebbe inoltre omettere di considerare i cosiddetti *costi occulti*. Quest'ultimi sono dei costi caratterizzati dalla caratteristica di essere difficilmente prevedibili o misurabili a causa della loro forte aleatorietà. Per cui spesso non vengono incluse nelle valutazioni preventive riguardanti il piano strategico o lo sono in maniera inesatta e parziale. Essi possono essere causati dall'introduzione di procedure non perfettamente funzionanti che possono generare, specie se inerenti ad attività mission critical, costi dovuti a tempi di inattività dei sistemi, alla mancata previsione degli stessi, alla perdita di dati, al ritardo nell'identificazione dei malfunzionamenti e alla soluzione degli stessi. Possono poi essere generati dalla presenza di procedure che, differentemente da quanto inizialmente ritenuto e progettato, sono distanti dalle concrete necessità degli utenti finali del sistema. Per cui l'impresa, trovandosi nella quasi impossibilità di previsione di tali costi, dovrebbe adottare strutture flessibili in grado di reagire prontamente alla manifestazione degli stessi e di attenuarne gli effetti.

2.1.7 Coordinamento.

Un aspetto molto importante da considerare all'interno del processo di implementazione delle strategie è quello del *coordinamento* e dei costi che quest'ultimo comporta. Sottostimare l'entità degli stessi all'interno della pianificazione strategica può comportare conseguenze rilevanti per l'operatività dell'impresa stessa. Tali costi sono associati alla necessità di ottenere un buon livello di integrazione e coerenza interna all'organizzazione, in maniera tale da garantire il buon funzionamento del sistema nella sua interezza al fine di assicurare un' agevole realizzazione di

strategie competitive eccellenti. Occorre che l'impresa abbia una piena contezza degli effettivi costi di coordinamento da sostenere. Tale aspetto infatti si configura come un argomento di primaria importanza nel processo di implementazione delle strategie in quanto un efficiente coordinamento tra le parti del sistema costituisce di per se fonte di vantaggio competitivo. La presenza di strutture fortemente gerarchizzate nasce infatti come risposta alla necessità di ridurre i costi di transazione presenti nel mercato ma richiede contemporaneamente un ingente sforzo organizzativo che sia in grado di garantire il buon funzionamento del sistema. Raggiungere un buon livello di integrazione tra le parti del sistema richiede un impiego non indifferente di tempo e risorse che si traducono in costi particolarmente elevati specie in quei contesti in cui l'ambiente competitivo è più turbolento. Occorre ponderare la necessità di avere strutture efficienti con l'obiettivo di ridurre i costi per la realizzazione e il mantenimento della struttura stessa. Ciò comporta l'esigenza di concentrarsi sul problema del coordinamento inteso come conciliazione dei rapporti interni delle diverse unità che compongono il sistema impresa, delle relazioni intercorrenti tra impresa e ambiente esterno e infine dell'integrazione tra infrastruttura preesistente e nuove infrastrutture per il raggiungimento di migliori livelli di efficienza finalizzati alla creazione di valore aggiunto. Lo sforzo verso maggiori livelli di cooperazione si dimostra essere indispensabile così come la presenza di efficaci meccanismi di trasferimento della conoscenza e delle competenze attraverso i vari livelli dell'organizzazione. Occorre che le potenzialità della struttura siano sfruttate al massimo creando dunque le condizioni per evitare che inefficienze legate all'implementazione delle strategie connesse ad una scarsa attenzione dedicata al coordinamento finiscano col corrodere le fonti di vantaggio e i punti di forza dell'impresa stessa. Tali interventi sono costosi ma indispensabili come ad esempio l'introduzione di team di lavoro che garantiscano l'integrazione orizzontale e una maggiore reattività dell'impresa o come l'introduzione di ruoli o posizioni amministrative che hanno come obiettivo primario l'incremento della collaborazione e il recupero di una maggiore flessibilità dell'intero sistema. Spesso si sottovaluta l'indispensabilità e l'efficacia di tali meccanismi di coordinamento con la conseguenza di riscontri di serie difficoltà operative nell'attuazione del processo strategico con le conseguenti perdite di competitività. Il coordinamento assume pertanto

un'importanza centrale nel processo d'implementazione delle strategie e da quest'ultimo non si può prescindere né si possono sottovalutare le problematiche ad esso connesse.

2.1.8 Output tecnologici e organizzativi inattesi.

Un aspetto peculiare da considerare è quello attinente all'implementazione di strategie basate sull'introduzione e l'utilizzo di nuove tecnologie all'interno delle imprese. Tale questione costituisce un problema abbastanza vasto e comporta una serie di riflessioni sui risultati ottenuti mediante l'utilizzo di nuove tecnologie. L'introduzione delle stesse in un contesto competitivo come quello con cui abbiamo a che fare è un aspetto cruciale per l'ottenimento e il mantenimento nel tempo del vantaggio competitivo. Tuttavia alle volte può capitare che l'introduzione di ingenti investimenti in tecnologie non produca i risultati sperati proprio a causa di problemi connessi all'implementazione delle stesse.

Uno dei principali problemi consta nella distanza intercorrente tra chi progetta le tecnologie di nuova introduzione e gli utenti finali che potrebbero non comprendere le logiche di utilizzo delle stesse. Occorre peraltro evitare la scelta inefficiente di soluzioni tecnologiche che si rivelino poco confacenti alla soddisfazione delle necessità degli utilizzatori finali, e quindi dell'impresa stessa, e che arrechino problemi di integrazione con i sistemi preesistenti. Tali difficoltà sono agevolmente superabili mediante l'intensificazione della formazione e della comunicazione all'interno dei sistemi stessi o mediante il coinvolgimento degli utenti finali nella definizione delle nuove tecnologie, anche mediante il ricorso a team di progetto. Molto spesso infatti le inefficienze registrate sono attinenti a problematiche connesse essenzialmente ad una mancanza di condivisione degli obiettivi che si sostanzia in una poco accurata definizione delle procedure, in una scarsa attenzione all'integrazione e alla visione sistematica dell'impresa e in una visione limitata del progetto da parte degli utenti finali²⁶.

Un altro errore che frequentemente viene commesso è quello di sottovalutare l'interdipendenza esistente tra la progettazione delle nuove

²⁶ Ravagnani (2000) *Information technology e gestione del cambiamento organizzativo*, Milano, Egea.

tecnologie e la progettazione organizzativa. Nella letteratura classica appare particolarmente diffuso un approccio di tipo contingente che propende, a seconda della teoria considerata, talvolta per l'assoluta centralità della tecnologia nella definizione dell'organizzazione talvolta per la predominanza della struttura organizzativa nella scelta della tecnologia. In entrambe i casi comunque si tende a sottovalutare lo scambio bidirezionale tra tecnologia e struttura e la connessa reciproca influenza. L'assunzione di un approccio integrato sembra essere l'unica maniera per ottenere strutture efficienti nelle quali vengono utilizzate tecnologie efficaci che mettono l'impresa nella condizione di pervenire ad una durevole creazione di valore.

In base all'approccio noto con il nome di "*imperativo tecnologico*" la tecnologia definisce la struttura organizzativa più consona alla sua adozione. Tale teoria conferisce una rilevanza primaria alla scelta delle tecnologie che si caratterizzano per la loro immutabilità e incontestabilità. Tale approccio presuppone strutture fortemente gerarchizzate in cui si individua chiaramente l'influenza primaria del top management nella definizione della tecnologia che si traduce in un aumento dell'automazione ai vari livelli che tuttavia non sempre conduce ai risultati sperati a causa di un'eccessiva rigidità del modello.

L'altro approccio è quello noto con il nome di "*imperativo organizzativo*". In questo caso il focus si sposta sull'organizzazione e la tecnologia viene determinata da quest'ultima in funzione della determinazione di determinati obiettivi strategici. Tale modello ha la forte limitazione di tenere scarsamente in considerazione le implicazioni inattese che emergono durante l'utilizzo stesso delle nuove tecnologie e durante l'implementazione di quest'ultime. Inoltre tale approccio tende ad ancorare le imprese alle procedure in uso ostacolando lo sviluppo in quanto non vengono colte appieno le effettive potenzialità offerte dall'utilizzo delle nuove tecnologie ma quest'ultime vengono utilizzate esclusivamente a supporto di processi già esistenti finalizzati al perseguimento di strategie precedentemente deliberate.

Per sfruttare in maniera adeguata le possibilità offerte dalle nuove tecnologie informatiche, occorre pertanto spostarsi verso un approccio più

versatile come quello proposto dalla “*prospettiva emergente*”. Tale modello sottolinea la relazione dinamica esistente tra struttura organizzativa e tecnologia. A tal proposito la tecnologia deve adattarsi alla struttura mediante un efficace modello di implementazione e la struttura di converso deve essere in grado di sfruttare in maniera efficiente le potenzialità offerte da quest’ultima per operare in maniera competitiva sul mercato anche mediante la gestione dei risvolti positivi apportati da quest’ultima che non erano precedentemente stati previsti. Viene pertanto a cadere il tradizionale rapporto deterministico di causa effetto che tradizionalmente si instaurava tra tecnologie e strutture. Ci si trova di fronte all’impossibilità di definire con anticipo le possibili evoluzioni e le implicazioni delle tecnologie adottate dal momento che si opera in un contesto in continua evoluzione nel quale è difficile definire a priori gli utilizzi potenziali delle varie tecnologie e i connessi vantaggi. Occorre pertanto una maggiore flessibilità legata all’introduzione e all’implementazione delle stesse. L’ introduzione di nuove strategie previste nel piano di sviluppo dunque da sola non è di per se sufficiente alla creazione di valore ma occorre ancora una volta puntare su meccanismi di implementazione ampi e diffusi. Occorre pertanto che il top management si preoccupi di creare un orientamento diffuso all’utilizzo dei nuovi sistemi a tutti i livelli organizzativi mediante l’abbandono di modelli eccessivamente meccanici in favore dell’introduzione di strutture flessibili in grado di adattarsi più prontamente ai cambiamenti dell’ambiente competitivo di riferimento e garantire ritorni elevati in termini di valore aggiunto.

Particolarmente dissonante dalle teorie manageriali classiche di gestione dell’innovazione ispirate all’introduzione di nuove tecnologie all’interno del sistema sembra essere la teoria denominata “*cultivation*”²⁷ che si origina dall’introduzione e dalla gestione e dagli effetti inattesi della tecnologia stessa. L’utilizzo di tecnologie implica infatti lo sviluppo anche involontario di numerose risorse e competenze che inizialmente sono eccedenti rispetto alle necessità interne ed esterne dell’impresa ai fini del raggiungimento degli obiettivi stabiliti. Una volta che l’impresa delinea strategie espansive di crescita, può utilizzare proficuamente tali risorse accumulate. Tale meccanismo di crescita si discosta fundamentalmente dai

²⁷ Penrose (1959) *The theory of the growth in the firm*.

meccanismi di pianificazione e di costruzione di sistemi tecnici per l'implementazione. Esso conferisce infatti un'autonomia propria alla tecnologia che non assume più un ruolo passivo nel processo di definizione della crescita ma diviene un attore operante in prima persona nel processo di sviluppo. I limiti della teoria manageriale classica si individuano pertanto nella presunzione di poter controllare il processo di sviluppo delle tecnologie che in realtà può essere esclusivamente assecondato sfruttandone gli effetti inattesi che possono comportare la nascita di nuovi meccanismi di crescita e di sviluppo di nuove opportunità. Possono pertanto ingenerarsi effetti negativi dovuti ad una scarsa comprensione del fenomeno che può comportare il mancato sfruttamento delle risorse accumulate mancando al management la prontezza e la lungimiranza necessarie per lo sviluppo di strategie di crescita basate sulla riorganizzazione e sulla ricomposizione dei mezzi immagazzinati durante la precedente fase di gestione della tecnologia. L'utilizzo di tali risorse e la diffusione dell'orientamento all'impiego delle tecnologie accumulate va implementato nell'impresa ai vari livelli ai fini di garantire l'incremento dei tassi di sviluppo dell'impresa, l'aumento della crescita e l'ottenimento di una migliore posizione competitiva.

2.1.9 Separatezza tra formulazione e implementazione.

Abbiamo sin qui sottolineato come la pianificazione strategica non sia in grado da sola di aumentare il valore dell'impresa, favorendo la diffusione di adeguate strategie, ma deve essere supportata da un'efficiente sistema di implementazione. Abbiamo peraltro avuto modo di sottolineare il fallimento dei tradizionali sistemi di individuazione degli obiettivi laddove quest'ultimi non siano corredati da un'accurata esplicitazione delle azioni da intraprendere e dall'adozione di meccanismi e strutture che agevolino l'operatività dell'impresa ai fini del raggiungimento degli obiettivi stessi. La principale causa di inefficienza di approcci di pianificazione top down risiede forse proprio nella *separatezza esistente tra il processo di pianificazione e il processo di implementazione.*

I dettami teorici del piano strategico infatti pur mostrando una loro efficacia, razionalità e coerenza interna non necessariamente si traducono nelle modalità di esecuzione migliori dell'attività aziendale all'atto pratico.

Si propone dunque una distinzione tra quella che è *la strategia deliberata*, la *strategia realizzata* e la *strategia emergente*²⁸. La prima è quella che viene appunto deliberata da top management, la seconda è quella che viene posta in essere, la terza rappresenta la strategia che effettivamente emerge in seguito all'espletamento del processo pratico di realizzazione della strategia deliberata. In quest'ultima accezione vengono dunque ricomprese le deviazioni, i conflitti e le sorprese che a loro volta contribuiscono a costituire la stessa strategia adottata dall'impresa.

Si sottolinea pertanto, con riferimento alla distanza tra formulazione della strategia e implementazione della stessa, l'inesistenza di metodi analitici volti a delineare ex-ante le problematiche che potenzialmente si proporranno durante il processo di implementazione e la relativa soluzione delle stesse. In contesti complessi eterogenei e volatili la comprensione delle possibili evoluzioni e dinamiche che si verificano durante il processo di implementazione costituisce un fattore di successo. La pianificazione strategica dunque non deve fornire come output rigidi modelli comportamentali o azioni da eseguire in maniera ossequiosa ma deve fornire le competenze volte a capire le dinamiche del contesto competitivo circostante e a fornire strumenti di supporto e criteri cui orientarsi per le scelte delle decisioni tattiche a livello operativo. In tale contesto si inserisce la distinzione esistente tra "*teoria delineata*" e "*teoria in uso*"²⁹ che attiene alla differenza caratteristica tra le enunciazioni teoriche e gli sviluppi pratici assunti per il raggiungimento di determinati obiettivi strategici. A tal proposito la teoria in uso fa riferimento ad un set teorico intrinseco alle decisioni intraprese e alle azioni effettuate a livello pragmatico.

2.1.10 *Single loop learning*

Altra teoria che suggerisce la presenza di inefficienze connesse all'utilizzo di un approccio top down è quella tipica dell'approccio del *single loop learning*³⁰ caratterizzato dalla necessità di controllare la struttura sulla quale si vanno ad implementare le azioni finalizzate al perseguimento degli

²⁸ Mintzberg (1980) *The Nature of Managerial Work*.

²⁹ Argyris e Shon (1996) *Organizational learning*.

³⁰ Argyris e Shon (1996) *Organizational learning* op. cit.

obiettivi strategici. Tale teoria parte dall'assunzione che è indispensabile analizzare errori ed inefficienze della struttura attuale che ostacolano il perseguimento degli obiettivi per poi procedere a meccanismi di miglioramento della stessa basati su un razionale controllo centralizzato e unilaterale delle forze che si oppongono al cambiamento. Tuttavia sarebbe sicuramente più efficace effettuare un'analisi più profonda, orientandosi sulle cause e sulle dinamiche alla base della resistenza al cambiamento stesso, modificando la struttura stessa, sfruttando le interdipendenze ai vari livelli e proponendo una maggiore integrazione in un'ottica di *double loop learning* per il perseguimento di migliori livelli di efficienza.

2.1.11 Distorsioni dei modelli manageriali “*management by maxims*” e “*management by objective*”

Occorre infine sottolineare le problematiche attinenti alle due teorie manageriali proposte nel primo capitolo e finalizzate all'incremento del controllo. Appare immediatamente evidente come tale finalità non sia perseguibile. Le assunzioni teoriche alla base del “*management by maxims*” fanno percepire l'intenzione di guidare il comportamento strategico senza che si sia effettivamente in grado di garantire comportamenti concreti che siano in grado di assicurare ritorni in termini di efficienza. Infatti il ricorso a modelli comportamentali e a massime da condividere lungo tutti i livelli dell'organizzazione, come proposto nel modello manageriale di Weill e Broadbend, è da considerarsi di scarsa utilità pratica se non trova un contesto tale da garantire la diffusione di tali massime e tale da garantire una condivisione accurata degli obiettivi. Tale approccio sembra avere una rilevanza più teorica che pratica e le massime ispiratrici di modelli comportamentali sembrano avere più un'accezione persuasiva che non si traduce in effetti in scelte operative concrete ben delineate. Le indicazioni manageriali contenute in tale modello sembrano essere eccessivamente generalizzate e astratte.

Per quanto riguarda i limiti del modello del “*management by objectives*” anche in questo caso si può parlare di una scarsa efficacia dello stesso connessa alla difficoltà di sviluppare un buon meccanismo di implementazione dei dettami teorici. Pertanto le indicazioni di tale modello rivelano la loro utilità esclusivamente sul piano teorico se non si passa ad

una puntuale attivazione di meccanismi di attuazione. Tra le potenziali distorsioni del sistema annoveriamo una scarsa flessibilità. Esso infatti richiede un' eccessiva formalizzazione dei ruoli, dei processi e degli obiettivi. Ciò comporta un aumento di costi per il buon funzionamento del sistema e per il controllo circa il raggiungimento degli obiettivi stessi. È necessario che gli obiettivi siano verosimili e che siano misurabili con certezza dal momento che un'errata definizione degli stessi comporta effetti negativi sul funzionamento dell'intero sistema e sull'operatività dell'impresa stessa. Si può inoltre registrare uno spostamento dell'attenzione verso le esigenze di breve periodo a scapito della realizzazione degli investimenti e della crescita di lungo periodo. Si potrebbe inoltre verificare un mancato attecchimento di tale stile manageriale all'interno del sistema aziendale dovuto principalmente ad una debole diffusione degli obiettivi all'interno dello stesso, al mancato azionamento delle leve necessarie per il raggiungimento degli obiettivi e più in generale ad una scarsa comprensibilità delle dinamiche operative del modello stesso.

2.2 Tendenza all'assunzione di schemi piramidali, allineamento bottom up e implementazione come chiave di successo.

2.2.1 Necessità di allineamento bottom up.

Dunque abbiamo visto numerose inefficienze legate alla presenza di un approccio gerarchizzato ed orientato ad una logica top down. Tali dinamiche, in un contesto complesso come quello in cui l'impresa si trova ad operare, necessitano di un pronto processo di aggiustamento bottom up. Una struttura eccessivamente rigida e meccanicistica non è in grado di rispondere alle problematiche proposte dai fattori interni ed esterni all'impresa stessa. La revisione delle strategie in un' ottica bottom up prevede un aggiustamento delle stesse a partire dalla verifica e dall'osservazione dei mutamenti che si realizzano nel processo di esecuzione e di realizzazione della strategia stessa. La revisione delle strategie lungo l'asse verticale dal basso verso l'alto presuppone una sorta di aggiustamento in fieri delle logiche strategiche, operative e di gestione. Il punto di partenza di tale processo di aggiustamento è la base della struttura all'interno della quale i soggetti coinvolti hanno piena cognizione

delle problematiche che si verificano nello svolgimento delle attività volte al perseguimento degli obiettivi strategici e inviano flussi informativi che seguono una direzione dal basso verso l'alto nell'intento di sensibilizzare il top management sugli esiti diversi da quello che era stato preventivato nel processo di pianificazione e cercando di indirizzare lo stesso all'attuazione delle modifiche necessarie al recupero dell'efficienza. Il top management a tal proposito riconosce le nuove minacce e le nuove opportunità createsi durante il processo operativo inviate dal basso della piramide e cerca pertanto di controllarne gli esiti differenti da quelli inizialmente previsti nonché di rimodellare la strategia per farla aderire agli obiettivi precedentemente fissati. Tale processo bottom up si origina dall'interazione degli operatori alla base della piramide che inviano flussi informativi al top management il quale va a rimodellare la strategia ridefinendo le linee d'azione per il raggiungimento degli obiettivi. Tale processo auspica la realizzazione di un maggiore grado di flessibilità del sistema che garantisca un maggiore coordinamento e una efficace coerenza interna che renda l'impresa in grado di affrontare le problematiche connesse ad una maggiore variabilità ambientale. Occorre rilevare che non esiste un modello di pianificazione strategica che possa essere preso come parametro assoluto di riferimento e che sia in grado comunque, ad ogni modo, di garantire il raggiungimento di obiettivi ottimali finalizzati al perseguimento di una maggiore redditività dell'azienda. Le dinamiche esterne ed interne del contesto competitivo di riferimento vanno di volta in volta bilanciate e gestite nella maniera più efficiente per evitare possibili ripercussioni negative sull'intero processo aziendale. Occorre a tal fine integrare efficientemente la prospettiva top down e la visione bottom up per coordinare la pianificazione strategica a monte, con la relativa definizione degli obiettivi, dei ruoli e delle strutture, con i flussi informativi e le dinamiche provenienti dal basso ovvero dalle dimensioni alla base della piramide nelle quali svolge le proprie mansioni chi vive effettivamente la quotidianità operativa ed ha perciò piena contezza delle dinamiche e delle problematiche ad essa connesse. Occorre perciò far leva sull'implementazione proponendo strutture flessibili in grado di garantire scambi di informazioni lungo la piramide e condivisione di modelli e obiettivi comuni volti al perseguimento di una maggiore efficienza e alla creazione di valore aggiunto.

2.2.2 Inadeguatezza dei modelli classici e implementazione come chiave per il successo.

Possiamo concludere che le teorie manageriali e la pianificazione strategica in senso classico, cui l'impresa tendono inevitabilmente ad ispirarsi nella definizione delle strategie e delle strutture a supporto della realizzazione di quest'ultime, pur costituendo il punto di partenza del processo di realizzazione dell'attività d'impresa, presentano al loro interno inefficienze insormontabili che le rendono del tutto inadatte a gestire le nuove dinamiche connesse all'inasprimento della competizione sui mercati. Tali debolezze sono legate ad un'eccessiva rigidità intrinseca a tali modelli che tende peraltro a sottovalutare la centralità dell'implementazione e degli aspetti e delle problematiche operative ad essa connesse che emergono nel momento in cui si passa alla trasposizione delle strategie teoriche in attività concrete. Tali modelli, pur essendo validi a livello teorico e costituendo modelli in qualche misura coerenti da un punto di vista dell'analisi astratta e accademica, mostrano tutta la loro debolezza quando vengono calati in un effettivo contesto funzionante e dinamico. Si vanno pertanto a registrare inadeguatezze che si traducono in ritardi ed imprecisioni nella delineazione delle decisioni al vertice dovute ad un sovraccarico di competenze attribuite al top management. Tale problematica è dovuta essenzialmente alla caratteristica propria del modello gerarchico che si caratterizza per una scarsa attitudine a delegare o ad imprecisioni legate ad un inadeguato sistema informativo che rende le figure professionali sottoposte incapaci di prendere decisioni appropriate a causa delle scarse informazioni ricevute. L'impresa inoltre, incatenata nella burocrazia dei modelli gerarchici, non riesce a rispondere prontamente al cambiamento a causa di uno scarso coordinamento interno tra le varie parti della struttura che si registra sia a livello orizzontale che verticale. Si registra inoltre un'esigua attenzione alla diffusione di una visione d'insieme che determina conflittualità interne che ostacolano il raggiungimento degli obiettivi.

Si registra dunque la necessità di effettuare un allineamento bottom up che in parte aiuta la registrazione e la sensibilizzazione da parte del top management verso gli output di carattere pratico e verso gli esiti imprevisi

che emergono durante la gestione operativa. Il management tiene pertanto conto di tali esiti nell'aggiustamento e nella ridefinizione delle strategie.

Tuttavia si rende necessaria ancora una volta la presenza di schemi più flessibili che garantiscano una rapida risposta alle necessità di cambiamento e che garantiscano la diffusione di flussi informativi adeguati. L'orientamento bottom up aiuta a risolvere i problemi di una scarsa connessione tra strategia e ambiente operativo ma non risolve le problematiche connesse alla necessità di garantire il buon funzionamento del sistema da un punto di vista del funzionamento pratico di quest'ultimo.

I modelli tradizionali si rivelano pertanto piuttosto obsoleti e necessitano dunque di un processo di svecchiamento che faccia leva proprio sull'intensificazione di meccanismi di implementazione rispetto ai quali la letteratura manageriale pone scarsa attenzione e che costituiscono invece la chiave di un concreto successo duraturo per imprese.

Capitolo 3 - Drift, illusione manageriale e soluzioni orientate al superamento di tali fenomeni.

Sommario: 3.1 Drifting. – 3.2 Illusione manageriale – 3.3 Soluzioni orientate al superamento dell'illusione manageriale e alla riduzione del drift ex ante: centralità del processo di implementazione – 3.4 Conclusioni.

3.1 Drifting.

3.1.1 Impossibilità di ottenere il pieno controllo.

Nei capitoli precedenti abbiamo avuto modo di elencare numerose inefficienze che ostacolano il raggiungimento di elevati livelli di controllo sul sistema aziendale. Infatti mentre dal punto di vista strettamente teorico, espresso dalle teorie manageriali classiche si auspica al raggiungimento di forme di controllo sempre maggiori, dal punto di vista della concreta realtà operativa appare quantomeno impossibile giungere ad efficaci forme di realizzazione dello stesso. Tale difficoltà è legata a numerosi fattori, che si esplicitano durante il processo operativo, tutti legati essenzialmente alla mancanza di un efficace processo di implementazione delle strategie che agevoli l'allineamento strategico e la corrispondenza tra strategie e strutture volte al perseguimento degli obiettivi.

Occorre pertanto abbandonare le teorie manageriali che invocano l'ottenimento di maggiori livelli di controllo come principale determinante del successo delle imprese in quanto tale visione è sicuramente dissonante con il contesto in cui si opera caratterizzato da un ambiente volatile globale e in continua evoluzione. Modelli manageriali statici, di lunga durata e poco flessibili non sono adatti a rispondere prontamente alle dinamiche evolutive dell'ambiente esterno. Le decisioni strategiche relative all'effettuazione di investimenti per garantire un'efficiente struttura che garantisca una efficiente realizzazione delle strategie devono essere ben ponderate al fine di garantire una congrua gestione e un buon coordinamento di strategie e sistemi. Se si tralascia di considerare la rilevanza di tale procedimento, la pianificazione strategica e la definizione delle tecnologie possono determinare l'insorgenza di barriere allo sviluppo piuttosto che individuare forme di supporto dello stesso e di facilitazione

del funzionamento dei sistemi³¹. Se non vengono azionati congrui sistemi di implementazione delle infrastrutture stesse si corre il rischio di incappare in sistemi di “undermanaged”³². Da tale processo si origina dalla necessità di ridisegnare il processo di implementazione e di delineazione dell’infrastruttura e delle modalità mediante le quali la stessa viene disegnata e gestita. Occorre pertanto avere ben presente che il pieno controllo dei fattori e delle dinamiche che interagiscono tra loro non può essere in alcun modo raggiunto né si può pervenire ad un integrale dominanza degli stessi. Detto ciò occorre individuare le direttrici lungo le quali deve muoversi il processo di adattamento al fine di ottenere i risultati specificati nel piano strategico. La letteratura manageriale individua infatti nell’ottenimento di crescenti livelli di controllo il mezzo più efficace per pervenire ad un perfetto allineamento³³. Tale modalità operativa è sicuramente obsoleta e del tutto inadeguata alle nuove necessità delineate. Infatti non solo il perseguimento del controllo si rivela irrealizzabile ma la ricerca irrazionale dello stesso può comportare l’affermazione di forme operative artificiali che si discostano dall’effettivo fine ultimo di realizzazione degli obiettivi.

Ciò che si evince chiaramente dalle osservazioni fatte è che i modelli classici, fortemente strutturati, gerarchizzati e volti al recupero del controllo, non sempre funzionano e spesso sono alla base dei fallimenti nella gestione delle imprese. Spesso infatti l’utilizzo di tali meccanismi costituisce un vincolo che tende ad ingabbiare le operazioni degli attori coinvolti in comportamenti standardizzati fuori da ogni logica di convenienza. Interagire con la complessità infatti vuol dire essere pronti a reagire in maniera pronta e adeguata al cambiamento e essere in grado di cogliere le opportunità offerte dalla volatilità e dalla mutevolezza del sistema stesso. Non appare conveniente dunque inibire gli spunti professionali volti all’efficienza e tradurli in rigidi schemi predeterminati. Cercare di controllare qualcosa che non può, per sua natura, essere controllato non può far altro che portare effetti negativi per l’intero sistema.

³¹ Weill e Broadbent (1998) *Leveraging the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on Information*, Harvard Business School Press.

³² C.Ciborra (2000) *From control to drift : the dynamics of corporate information infrastructure*, Oxford University Press.

³³ Peppard (1999) *Information Management in the Global Enterprise: an Organizing Framework*.

Il processo di gestione, secondo prospettive più moderne e dinamiche, non si conclude con la semplice fase di identificazione degli obiettivi al vertice. Occorre infatti individuare le modalità operative attraverso le quali tali obiettivi vanno perseguiti. Occorre a tal proposito concentrarsi sul processo di implementazione facendo in modo che lo stesso sia quanto più efficace possibile. Occorre a tal proposito evitare che inefficienze intrinseche al processo di implementazione vadano a compromettere il corretto svolgimento del lineare processo operativo e che l'affermazione di logiche eccessivamente deterministiche del processo di pianificazione strategica vadano a scapito del fine ultimo dell'impresa stessa ovvero della creazione di valore mediante il perseguimento degli obiettivi e l'esplicitazione operativa delle strategie poste in essere. È necessario andare a studiare l'impatto delle nuove strategie sui sistemi in essere e andare dunque a valutarne gli effetti. Si tende pertanto alla realizzazione di un perfetto *fit* tra strategie, strutture organizzative e obiettivi in maniera tale da garantire un appropriato funzionamento del sistema nella sua interezza.

Tale condizione, per quanto possa essere auspicabile, è però difficilmente raggiungibile. L'aumento della complessità ambientale rende la progettazione e la scelta delle nuove infrastrutture dell'informazione sempre più difficoltosa. La maggior parte delle volte non si è in grado di prevedere con ragionevole anticipo le configurazioni assunte in seguito alle pressioni dell'ambiente circostante con il risultato che non si può pervenire ex ante alla piena determinazione di tutte le variabili e delle loro possibili esplicitazioni, ne tantomeno al controllo delle stesse. Occorre una costante rivisitazione delle dinamiche operative e dei sistemi in cui si svolgono i vari processi in relazione alle varie circostanze che si vengono a verificare con il conseguente abbandono di modelli statici e meccanicistici.

3.1.2 Scostamento delle strutture strategiche dagli obiettivi prefissati: drift.

Le inefficienze legate alla ricerca ossequiosa del controllo e a sistemi di implementazione poco efficienti comportano una degenerazione del sistema nota con il nome di *drifting* che indica essenzialmente lo scostamento rispetto agli obiettivi strategici. Il drifting è essenzialmente un effetto delle disfunzioni derivanti dall'introduzione di nuove strategie che generano nuovi assetti che spesso non vengono compresi dagli attori

operanti nel sistema. Esso si riferisce in tal senso alla distanza intercorrente tra il processo di pianificazione strategica, connessa alla definizione degli obiettivi strategici, e i risultati registrati nello svolgimento dell'attività aziendale connessi al raggiungimento degli obiettivi stessi.

Per cui appare di tutta evidenza il fallimento delle strutture strategiche di carattere top down che, essendo caratterizzate da un'eccessiva rigidità intrinseca, comportano un inasprimento di tale fenomeno provocando uno scostamento progressivamente crescente dai risultati attesi da piano.

Il drifting risulta un problema inscindibilmente connesso all'implementazione in quanto la probabilità che esso si verifichi e le dimensioni dello stesso tendono ad aumentare quando gli obiettivi derivanti dalla pianificazione strategica non trovano un contesto consono alla loro realizzazione. Per cui un buon meccanismo di allineamento tra le strategie e le infrastrutture per la realizzazione delle stesse richiede che sia dato il giusto peso alla fase di implementazione e che vengano considerate tutte le problematiche che potrebbero impattare negativamente sull'impresa e sulle proprie attività produttive.

Le turbolenze dell'ambiente e del business di riferimento unite alla presenza di deboli meccanismi di implementazione, insieme con una mancata considerazione degli effetti prodotti dalla presenza di una base installata sulla quale vanno ad impattare le strategie, le difficoltà attinenti alle previsioni sui comportamenti che verranno posti in essere dai soggetti coinvolti nel processo con particolare riferimento alle resistenze opposte dagli angry orphans, la complessità dell'infrastruttura, gli errori di valutazione commessi durante il processo di pianificazione, le sorprese e gli effetti inattesi sono tutti fattori che contribuiscono a determinare l'appalesarsi di fenomeni di drifting³⁴ più o meno intensi in base alle circostanze. Le infrastrutture connesse al perseguimento degli obiettivi strategici si caratterizzano come strutture indeterminate i cui confini non sono puntualmente delineabili, contrariamente a quanto ritenuto dalle teorie manageriali classiche. Inoltre diversamente da quanto ritenuto dalle teorie precedenti le stesse infrastrutture non possono essere sottoposte al pieno

³⁴ C.Ciborra (2000) *From control to drift : the dynamics of corporate information infrastructure*, Oxford University Press op. cit..

controllo da parte del top management. Tali caratteristiche fanno sì che le infrastrutture registrino una tendenza a registrare fenomeni di drift e a discostarsi dalle finalità inizialmente previste per le stesse sotto la spinta di forze eterogenee che non possono essere in alcun modo influenzate da nessun soggetto al vertice. Le teorie classiche ritengono che la struttura più consona ad attenuare i fenomeni di drift sia il ricorso a strutture top down che però, come si riscontra da un'analisi empirica, finiscono con l'ingigantire il problema nell'intento di recuperare il controllo.

Nella definizione delle infrastrutture per il perseguimento degli obiettivi è dunque necessario ponderare con accuratezza i vari elementi per ridurre i fattori che incidono sulla determinazione del drifting. Tale processo è particolarmente difficoltoso in quanto le disfunzioni dell'infrastruttura in genere si rendono evidenti solo dopo che il drifting si è verificato. È difficile porre in essere azioni volte a prevenire gli stessi o ad attenuarne l'entità.

Come precedentemente accennato una delle primarie cause del drifting è la presenza e la mancata considerazione all'interno del processo di pianificazione ma soprattutto nella fase di implementazione della presenza di una base installata già esistente e di legacy systems che vanno ad impattare sull'attuazione delle nuove strategie delineando un allontanamento dagli obiettivi iniziali. Le nuove strutture risentono dell'influenza di standard e convenzioni cui attenersi che impediscono la realizzazione di un'infrastruttura ex novo che sia perfettamente conforme alla realizzazione delle nuove strategie e non ostacoli la realizzazione delle stesse.

Occorrono poi meccanismi che siano in grado di ridurre le resistenze delle risorse umane all'introduzione delle nuove strategie. L'affermazione di processi ottimali di innovazione strategica e di perseguimento degli obiettivi strategici con la connessa riduzione dei fenomeni di drifting sono inevitabilmente condizionati dalla presenza di angry orphans. Trovare meccanismi di implementazione in grado di abbattere tali barriere si traduce in una ovvia riduzione dei fenomeni di drifting.

Per quanto riguarda l'insorgenza di problematiche non previste da piano dovute alla presenza di sorprese ed errori di valutazione o ad effetti inattesi

occorre cercare strutture flessibili in grado di rispondere prontamente alle problematiche insorte e di cogliere le opportunità che potenzialmente si verificheranno nello svolgimento dell'attività operativa. Tale prontezza di reazione da parte dell'impresa può comportare la realizzazione di risultati positivi attenuando l'allontanamento dagli obiettivi preventivati.

Più in generale occorre individuare meccanismi che garantiscano un proficuo coordinamento tra la pianificazione strategica e gli elementi che emergono dalla pratica in maniera tale da garantire una tendenziale coincidenza tra obiettivi e risultati.

Uno degli aspetti che vanno maggiormente considerati nella codificazione e nella comprensione dei fenomeni di drifting è quello relativo all'implementazione delle nuove tecnologie. L'introduzione delle stesse, se non è ben gestita, infatti provoca in maniera piuttosto repentina, l'esposizione delle imprese a fenomeni di drifting. La tecnologia tende a far registrare un drift durante la sua messa in pratica e la sua utilizzazione. Ciò è dovuto ancora una volta ai deboli meccanismi di raccordo tra la pianificazione e le azioni concretamente svolte dai soggetti per la realizzazione degli obiettivi strategici. La tecnologia, quando viene effettivamente posta in uso tende a far registrare la presenza di drifting.

Infatti durante il processo di pianificazione strategica vengono delineati gli obiettivi ai quali dovrebbe far pervenire un corretto utilizzo della stessa. Spesso accade però che si verifichino delle situazioni diverse da quelle preventivate tra cui un diverso utilizzo della tecnologia, una diversa evoluzione e un diverso sviluppo nonché un diverso utilizzo della stessa da parte degli utenti finali. Ciò comporta un drift rispetto agli obiettivi e alle aspettative che nella stessa erano state riposte. Occorrerebbe pertanto che gli attori coinvolti nel sistema assumano modelli d'azione gestionali flessibili in grado di convertire gli effetti inattesi che saltano fuori all'atto dell'utilizzo pratico della tecnologia in spunti di sviluppo di nuove strategie e in punti di forza sui quali far leva per garantire l'efficienza e pervenire comunque all'ottenimento degli obiettivi di elevata redditività azzerando in tal modo il drifting.

I diversi usi degli aspetti inattesi attinenti all'utilizzo pratico delle tecnologie possono dunque essi stessi costituire fonte di vantaggio a patto

che siano frutto di un efficace processo di improvvisazione delle parti coinvolte che operino in maniera tale da trasformare gli effetti inattesi in spunti positivi e da gestire sapientemente le varie dinamiche coinvolte riducendo il drift tra obiettivi e risultati ottenuti mediante un progressivo ed energico processo di miglioramento di quest'ultimi.

Anche in questo caso è possibile sollevare critiche connesse alle visioni più tradizionaliste di affermazione della strategia all'interno delle imprese. Le strategie non vanno trattate con un atteggiamento eccessivamente deterministico. Non si può prevedere aprioristicamente quali saranno le implicazioni legate all'applicazione delle stesse né è possibile anticipare gli esiti del funzionamento delle nuove tecnologie e l'impatto che le stesse registreranno sulle strutture organizzative. Qualsiasi sforzo che implichi l'applicazione di modelli in grado di prevederne le ripercussioni sulla produttività può essere reso vano in qualsiasi momento dall'esplicitarsi di sorprese ed eventi legati a fattori di tipo casuale. Considerata l'aleatorietà degli sviluppi futuri appaiono vani i tentativi di comprensione e gestione delle imprese legati a semplici liste definite come piani d'azione dall'alto della piramide. Ciò provocherà infatti l'inevitabile evoluzione dell'applicazione delle nuove tecnologie in drifting.

Occorre piuttosto concentrarsi sull'implementazione delle nuove tecnologie ponendo una certa rilevanza sulle pratiche operative decentralizzate la cui gestione accentrata e formalizzata finirebbe inevitabilmente con lo sfociare in una discrasia incolmabile tra obiettivi e risultati. Si necessita pertanto di un coinvolgimento tout court delle varie unità ad ogni livello operativo per garantire adeguati incrementi di valore. È indispensabile dunque che le tecnologie fissate nel processo di pianificazione diventino tecnologie in uso mediante processi di condivisione e comprensione delle stesse e di diffusione capillare tra le varie unità operative. L'unico espediente per pervenire all'eliminazione del drifting è infatti il ricorso a meccanismi che agevolino l'utilizzo pratico delle tecnologie per interagire con le variabili ambientali piuttosto che l'orientamento incondizionato alle imperturbabili logiche della pianificazione strategica.

3.2 Illusione manageriale.

3.2.1 Percezione della necessità di maggior controllo e conseguente riformulazione delle strategie al vertice: “illusione manageriale”.

Abbiamo detto dunque che il drifting è attinente alla mancata corrispondenza tra obiettivi e risultati ottenuti. Esso si connota pertanto come un fenomeno di malfunzionamento del sistema operativo o di inadeguatezza delle strutture per la realizzazione delle strategie. Una volta che tale distorsione si è verificata i manager ne prendono atto e procedono a varare le manovre correttive al fine ultimo di ridurre il gap intercorrente tra previsioni e risultati.

Le strutture infatti tendono a far registrare a causa della loro inadeguatezza una deviazione dal percorso originariamente definito nel piano strategico. Tali disfunzioni, che si rendono evidenti nel momento della misurazione dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi, sottolineano il malfunzionamento delle teorie che prediligono un approccio top down ma soprattutto svelano tutta l'inefficienza del contesto formativo dal quale si parte nella definizione delle strategie stesse e nella gestione dell'impresa secondo cui l'idea di management va associata all'idea di pieno ottenimento del controllo³⁵. Secondo tale approccio i due aspetti sono perfettamente coincidenti ma l'evidenza empirica, svelando un frequente manifestarsi di scostamenti, fornisce risultati del tutto differenti.

Per cui l'appalesarsi di drift nel processo di gestione dell'impresa ha come conseguenza diretta l'intervento immediato del management che cerca di agire al fine di alleviarne l'entità e arginare gli effetti negativi sulla redditività aziendale. Accade tuttavia che tali scostamenti dalle intenzioni iniziali facciano insorgere nel management la percezione dell'urgente necessità di ottenere livelli incrementali di controllo. Si procede pertanto ad una puntuale ridefinizione della strategia a monte in maniera sicuramente più puntuale e più rigida di quella definita in precedenza nell'illusione che un aumento del rigore possa comportare una soluzione di tali problemi garantendo una migliore efficienza interna che si traduca in una congrua creazione di valore aggiunto. Ci si trova pertanto di fronte ad un vero e

³⁵ Ciborra e Lanzarra (1994) *Formative Context and Information Technology* op. cit..

proprio errore comportamentale generato dal radicamento della concezione del management finalizzato esclusivamente all'ottenimento di maggiori forme di controllo. Tale concezione erronea delle cause del dissesto comporta che si dia più importanza al processo di pianificazione teorico e accentrato piuttosto che al processo di implementazione delle strategie. Nella maggioranza dei casi infatti non vengono comprese in effetti le ragioni alla base del drift che sono da ricercarsi in una scarsa diffusione e condivisione delle prospettive strategiche dovuta ad un debole intervento di implementazione. Per tanto più difficoltosa sarà l'introduzione di un'infrastruttura idonea a supportare l'introduzione delle nuove strategie, maggiore sarà il drift registrato e tanto più profonda sarà la percezione della necessità di un maggior controllo che comporterà un ritorno al vertice che delineando in maniera puntuale rigide strategie finirà col provocare un peggioramento rispetto alle condizioni di partenza. Si cerca la soluzione del problema nella pianificazione a monte in maniera tale che la stessa possa garantire più controllo più efficienza e migliori risultati trascurando le vere determinanti dello scostamento che sono da ricercarsi nella presenza di compagini e tessuti organizzativi assolutamente non idonei alla realizzazione delle strategie sul piano operativo. Tale convinzione del top management di poter pervenire a maggiori livelli di efficienza mediante l'individuazione di misure che garantiscano un maggiore controllo a monte trascurando le determinanti del malfunzionamento insite in poco efficienti sistemi di implementazione è ciò che in letteratura viene indicato come l' "illusione manageriale"³⁶.

³⁶ C.Ciborra (2000) *From control to drift : the dynamics of corporate information infrastructure*, Oxford University Press op. cit..

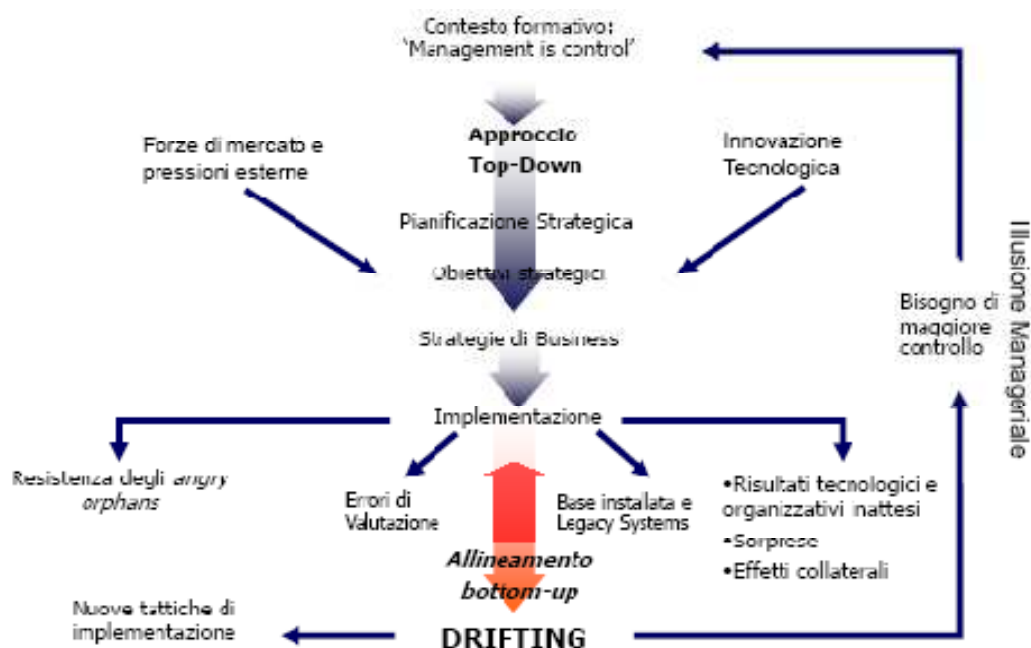


Figura 4 – Rielaborazione personale sulla base del modello di Ciborra e Hanseth

Si instaura pertanto un circolo vizioso legato alla convinzione illusoria di poter pervenire ad una maggiore creazione di valore ricorrendo all'intensificazione del controllo al vertice. Dal drift si ingenerano interventi correttivi a monte che tendono a irrigidire ulteriormente la pianificazione strategica mediante l'incremento del controllo. Tale meccanismo tende però a tradursi in un ampliamento del drift stesso. In realtà esso è dovuto proprio ad uno scarso adeguamento della compagine organizzativa alle decisioni strategiche e agli obiettivi che si è scelto di perseguire. Il top management non percepisce appieno tali problematiche e preferisce procedere ad un intensificazione del controllo piuttosto che ad una verifica estesa del buon funzionamento del sistema e dello stato di attuazione delle strategie.

Uscire definitivamente da tale circolo vizioso non è facile. Le difficoltà principali che si rilevano nel tentativo di spezzare tale cerchio comportamentale sono legate essenzialmente al forte radicamento del contesto formativo che assimila il management al controllo. La sensazione dominante che si necessiti di un incremento del controllo sull'intera struttura comporta un'immersione totale dell'attività imprenditoriale in tale circolo per uscire dal quale è richiesto un'enorme sforzo in termini di

tempo e risorse da investire in forme più efficaci di diffusione delle strategie e di condivisione delle stesse al fine di garantire una migliore cooperazione da parte degli operatori del sistema ai vari livelli con il fine ultimo di ridurre il drift. Se tali sforzi non vengono effettuati e si continua inutilmente a ridefinire le strategie a monte si incorre seriamente nel rischio che la sterile teoria manageriale classica tenda a prevalere sull'efficienza tecnico-operativa con conseguenze devastanti per l'intero sistema. La convinzione della necessità illimitata di un maggior controllo e le conseguenze che essa comporta potrebbero seriamente tradursi nel motore nascosto dei moderni processi di business e delle nuove tecnologie in un mondo per sua natura incontrollabile³⁷.

Tale processo ingenera meccanismi negativi per l'impresa. Accade infatti che le strutture future sorgano sulle ceneri delle precedenti ovvero che siano il frutto di meccanismi di aggiustamento e revisione dall'alto di precedenti drift. Ciò inibisce notevolmente i potenziali interventi di sviluppo in quanto i nuovi interventi strategici sono volti all'aggiustamento dei malfunzionamenti del sistema precedente mediante il ricorso alle rigide strumentazioni della pianificazione trascurando totalmente la necessità di agire sull'implementazione.

Tale meccanismo potenzialmente dannoso per l'impresa si autoalimenta in quanto a pianificazioni che generano drift si susseguono ulteriori ripianificazioni che non sono in grado di attenuare i drift preesistenti ma anzi li incrementano. Tale meccanismo finisce con l'irrigidire la capacità strategica del management che è compromessa da una scarsa comprensione delle dinamiche attuative delle strategie. Ciò si ripercuote immediatamente nel malfunzionamento dell'infrastrutture a scapito dei progetti attuali ma anche dei progetti futuri in quanto, considerato lo scarso dinamismo dei manager nella gestione dei risultati inattesi che emergono dalla gestione e considerando la scarsa prontezza nel reagire a difficoltà legate alla realizzazione concreta delle strategie, il risultato che si ricava è costituito esclusivamente dall'intensificarsi del drift. Dalla presenza di un drift gestito in maniera errata dal vertice si genera un ulteriore inasprimento dello stesso. In tal caso gli sforzi strategici risultano essere del tutto vani ai

³⁷ Giddens (1991) *Consequences of Modernity*.

fini del miglioramento della situazione attuale e della futura creazione di valore.

L'illusione che l'impresa possa essere gestita dall'alto mediante la semplice individuazione di teorie e regole non trova riscontro pratico. Accade infatti che in assenza di meccanismi per l'implementazione che rendano chiare a tutti i membri del sistema le intenzioni strategiche e senza la predisposizione di strutture e meccanismi volti a facilitare il perseguimento degli obiettivi lungo tutte le unità organizzative, i livelli più bassi della piramide, nel rigetto delle nuove tecnologie e delle innovazioni strategiche, procedano a forme di autorganizzazione e autogestione che non per forza ottimizzano i processi. Ciò crea ulteriori fratture interne e comporta l'istaurasi di meccanismi disgreganti che ostacolano la realizzazione efficiente delle strategie e vanno ad aumentare il divario tra obiettivi e risultati. Occorre pertanto abbandonare l'illusione che la gestione dell'impresa possa propagarsi dall'alto verso il basso ma occorre che i manager si calino nella realtà esistente, ne comprendano appieno le principali dinamiche e abbattano le resistenze all'implementazione delle nuove strategie per il perseguimento di tutti gli obiettivi presenti nel piano strategico. Non è possibile infatti pervenire a forme di controllo integrale a livello centrale ma occorre che i manager pongano la loro attenzione anche nei confronti delle unità operative alla base al fine di evitare quelle resistenze al cambiamento che creano pratiche in uso, routine e forme di organizzazione interna che sono poco adatte ad agevolare un favorevole espletamento delle strategie. I manager dovrebbero a tal proposito gestire la complessità e le varie dinamiche interne con l'obiettivo di garantire l'efficace svolgimento delle attività pratiche. In tale contesto occorre effettuare un riposizionamento e spostare il fulcro dell'attività manageriale sulla necessità di governare e gestire le varie dinamiche interne ed esterne all'impresa piuttosto che tentare di governarle dall'alto.

Tuttavia spesso accade che, in un contesto competitivo come quello odierno in cui è sempre più importante imparare a gestire la complessità e ad interagire con la stessa piuttosto che concentrarsi su l'effimera illusione del controllo, il management si dimostri incapace di comprendere quelle che sono le effettive leve d'azione.

L'illusione manageriale rende i manager convinti del fatto che il controllo dall'alto sia l'aspetto più importante da considerare nella gestione delle imprese. Per tale motivo è orientato a considerare la gestione come una sorta di scienza esatta imponendo al proprio operato un forse troppo marcato meccanicismo. L'attività manageriale appare ingessata in schemi di riferimento ben precisi e orientata a stili di gestione statici e autoreferenziali. Occorre uscire pertanto da tali definizioni retoriche e tradizionaliste della gestione per orientarsi ad una maggiore flessibilità, ad una maggiore propensione al cambiamento e alla preferenza per stili manageriali più informali che rendano gli obiettivi strategici effettivamente comprensibili per tutti e condivisi a tutti i livelli dell'organizzazione. Occorre procedere ad una rapida fuoriuscita dal circolo vizioso istauratosi per eccessivo formalismo della pianificazione strategica. Sarebbe opportuno a tal proposito orientare la gestione delle imprese, più che ad un approccio tecnico, ad uno orientato alle prospettive sociali³⁸ in maniera tale da creare una certa condivisione dei nuovi progetti da parte dei soggetti coinvolti nella realizzazione degli stessi in maniera tale da motivarli al perseguimento degli obiettivi. I manager sono infatti orientati a forme di gestione eccessivamente autoreferenziali che tengono scarsamente in considerazione le dinamiche operative, la realtà lavorativa e la cultura aziendale nell'intento ottenere le più rigide forme di controllo sui vari fattori e sulle varie risorse specie sulle risorse umane. Sarebbe pertanto opportuno un rigetto degli eccessivi tecnicismi e degli schemi che caratterizzano gestioni segnate dall'illusione manageriale di poter pervenire al controllo stesso.

Tale circolo vizioso dunque appare drasticamente segnato dai limiti della cultura manageriale classica. Essa infatti non è in grado di cogliere pienamente le dinamiche interne dei processi d'implementazione né di considerare pienamente gli impatti della realtà esterna e delle variabili che incidono inaspettatamente sul processo imprenditoriale e che possono comportare scostamenti significativi dagli obiettivi. Non è possibile pervenire ad una codificazione completa del contesto competitivo in cui l'impresa si trova ad operare con la conseguenza che i manager devono puntare maggiormente sulla flessibilità interna del sistema e sulla

³⁸ Celli(1997) *L'illusione manageriale*, Laterza.

implementazione delle strategie a livello operativo con forme manageriali più orientate all'intuito personale e alle capacità imprenditoriali che ai rigidi tecnicismi della teorie classiche.

L'efficienza e le competenze dei manager nella realizzazione delle strategie sono necessarie ma non sufficienti a evitare slittamenti e fenomeni di drift. Sistemi eccessivamente orientati alla necessità di ottenere il controllo sono destinati al fallimento e alla generazione continua e progressiva di drift in quanto non prestano la dovuta attenzione al contesto di riferimento ponendo in secondo piano le persone che compongono il sistema e la necessità di motivare quest'ultime ai fini dell'ottenimento di strutture effettivamente competitive sul mercato. Dall'osservazione delle leadership attive nelle imprese si evince uno scarso spirito di riflessione e un debole orientamento al cambiamento delle logiche gestionali top down.

Troppo spesso sfugge a chi dirige le organizzazioni che non è sufficiente pianificare nuove strategie ma occorre anche motivare il personale e ottenere sistemi tali da garantire l'efficace azionamento delle stesse. In nessun caso la tecnica manageriale così come da manuale deve andare a prevalere sull'intuitività delle capacità imprenditoriali. I manager nel tentativo di uscire dalla prospettiva della illusione manageriale, abbandonando in tal modo il circolo vizioso istauratosi tra pianificazione drift e successiva ripianificazione e incremento ulteriore del drift, devono concentrarsi sulle effettive cause del drift calandosi nel contesto operativo aziendale accumulando conoscenza sul campo favorendo il dispiegamento di meccanismi in grado di favorire un'efficiente realizzazione delle strategie abbattendo le barriere comunicative dal vertice alla base e garantendo una profonda integrazione tra svolgimento delle attività operative e perseguimento degli obiettivi ultimi dell'impresa.

Esiste dunque un problema di gestione dell'attività d'impresa legato essenzialmente alla scarsa comprensione della necessità di allineare le strategie formulate a livello di business alla struttura e al contesto organizzativo preesistente nonché all'ambiente competitivo circostante. Si sottovaluta per così dire l'importanza preponderante giocata dall'implementazione nel processo di definizione delle nuove strategie e di attuazione delle stesse con conseguenze rilevanti sulla possibilità di

pervenire al conseguimento di una precisa coincidenza tra obiettivi e risultati e sull'ottenimento di un vantaggio competitivo durevole.

Il top management sovente effettua un errore preponderante nella valutazione delle cause del mancato perseguimento degli obiettivi ovvero sullo slittamento dei risultati rispetto a quelli previsti in ambito di pianificazione, individuando la mancanza di un controllo totale come il fattore che ingenera tale scostamento e sottovalutando l'importanza che invece andrebbe riservata all'implementazione delle strategie e all'individuazione di strutture idonee a garantire un'efficiente esplicazione delle stesse.

3.3 Soluzioni orientate al superamento dell'illusione manageriale e alla riduzione del drift ex ante: centralità del processo di implementazione.

3.3.1 Aspetti generali.

A fronte del superamento delle problematiche connesse alla presenza di drifting sono stati effettuati ponderosi studi.

Una delle prime soluzioni proposte è quella relativa all'ottenimento di migliori forme di allineamento tra strategie di business e strategie di IT in maniera tale che possa verificarsi un processo che agevoli la definizione di strutture che garantiscano a loro volta un'agevole affermazione delle strategie e un comodo perseguimento degli obiettivi così come da piano. L'allineamento è di difficile individuazione e di difficile realizzazione in quanto implica l'analisi e la valutazione di numerose variabili aleatorie e individua la necessità di definire l'esplicitazione dei possibili scenari futuri. In tal senso avere strutture di IT perfettamente allineate alle strategie di business preventivamente definite è sicuramente un processo di difficile realizzazione ma è a sua volta indispensabile per il conseguimento degli obiettivi strategici.

Per ridurre la presenza di fenomeni di drift in maniera tale da sortire un effetto quanto più positivo possibile sulla redditività aziendale è pertanto necessario abbandonare il circolo vizioso istauratosi e protendere verso soluzioni orientate al superamento dell'illusione manageriale. È pertanto

auspicabile, ai fini di una riduzione effettivamente vantaggiosa dei fenomeni di drift, l'individuazione di soluzioni che si concentrino sulla eliminazione dello stesso ex ante mediante l'individuazione delle cause e la rimozione preventiva delle stesse. Occorre agire con dovuto anticipo ai fini di ottenere risultati migliori che evitino il verificarsi di successivi disallineamenti e interventi di rettifica a monte che non fanno altro che comportare un peggioramento rispetto alla situazione iniziale. Correzioni del drift infatti comportano una riformulazione delle strategie a monte che sposta l'attenzione dall'effettivo processo di guarigione del sistema basato essenzialmente sulla realizzazione di un sistema di implementazione che garantisca l'integrazione, la collaborazione e l'effettiva diffusione degli obiettivi strategici all'interno dell'impresa con l'intento di ridurre il drift e l'illusione manageriale legata alla percezione della necessità di più stringenti meccanismi di controllo. Occorre garantire l'affermazione delle strategie prima che il processo di scostamento si verifichi concretamente durante lo svolgimento dell'attività d'impresa. È necessario pertanto intuire quelle che saranno le cause di una potenziale distorsione interna al sistema e procedere alla rimozione delle stesse ex ante. È pertanto consigliabile procedere in fase di pianificazione ad una congrua individuazione di quelli che saranno i probabili scenari futuri procedere alla costruzione di una struttura in grado di garantire e agevolare lo dispiegamento di attività operative conformi alle strategie e finalizzate al raggiungimento degli obiettivi al fine di evitare lo scostamento degli stessi dai risultati sperati.

Il top management dovrebbe pertanto andare ad individuare quelle che sono le dinamiche su cui agire per ottenere migliori livelli di redditività abbandonando la concezione statica che pone la pianificazione al di sopra dei processi tecnici e operativi ponendo una inevitabile frattura tra quanto è stato deliberato e quanto è stato effettivamente realizzato. La pianificazione strategica pertanto non deve costituire un ostacolo ai processi di innovazione mediante l'introduzione di nuove strategie ma occorre trovare il modo di consentire un efficace dispiegamento delle stesse sia mediante la creazione di strutture che favoriscano ex ante l'affermazione di un efficace processo di pianificazione sia mediante la correzione ex post degli effetti negativi che si sono verificati durante l'attuazione della stessa

concentrandosi sui mal funzionamenti e sulla mancata comprensione delle dinamiche operative conformi alle strategie alla base.

Per evitare le distorsioni presenti nel funzionamento dell'intero sistema al fine di ottenere migliori livelli di efficienza sarebbe pertanto opportuno procedere all'abbandono del determinismo che caratterizza le logiche di pianificazione top down in favore di un approccio che sia quanto più orientato possibile alla valorizzazione delle dinamiche emergenti dalla realizzazione stessa delle strategie. Una congrua gestione delle dinamiche inattese e riutilizzazione dei fattori che vengono fuori dalla fase operativa e produttiva può individuare per l'impresa, se il top management è in grado di gestire appropriatamente tali aspetti, nuove opportunità e nuove risorse anche inattese che possono essere a loro volta impiegate sapientemente nell'attività operativa e nella definizione di nuove strategie di sviluppo e di nuove prospettive operative. Occorre a tal proposito una gestione flessibile e dinamica che agevoli tale processo.

3.3.2 Dall'alignment delle strategie di business e delle strategie IT alla governance delle dinamiche emergenti.

Uno dei principali problemi che ostacolano il processo di implementazione delle strategie è segnato dalla mancanza di un buon processo di coordinamento tra le strategie di business, delineate durante la pianificazione strategica, e le strategie di definizione della struttura di IT anch'essa delineata a livello corporate. Tali inefficienze sono proprie di una logica top down di pianificazione e di gestione delle imprese e testimoniano la presenza di problemi essenzialmente connessi alla difficoltà intrinseca al sistema impresa di assimilazione delle strategie definite al vertice. Tali problematiche sono dovute alla mancanza della definizione di un buon processo di implementazione e gli effetti negativi si ripercuotono lungo tutta la struttura aziendale segnando inefficienze tutt'altro che irrilevanti.

Occorre individuare, durante la fase di individuazione delle strategie e di progettazione delle strutture volte al sostegno e alla realizzazione delle stesse, meccanismi tali da garantirne un effettivo attecchimento mediante il delineamento di un perfetto bilanciamento dei fattori e degli attori coinvolti nella loro realizzazione. Di centrale importanza ai fini della

concretizzazione di un processo di pianificazione funzionale alla effettuazione pratica delle strategie e all'ottenimento di strutture idonee alla generazione di valore sono il coordinamento e l'equilibrio interno all'impresa.

Uno dei principali modelli che si propone di realizzare un buon allineamento tra le strategie di business e le strategie IT è quello proposto da Henderson e Venkatraman³⁹.

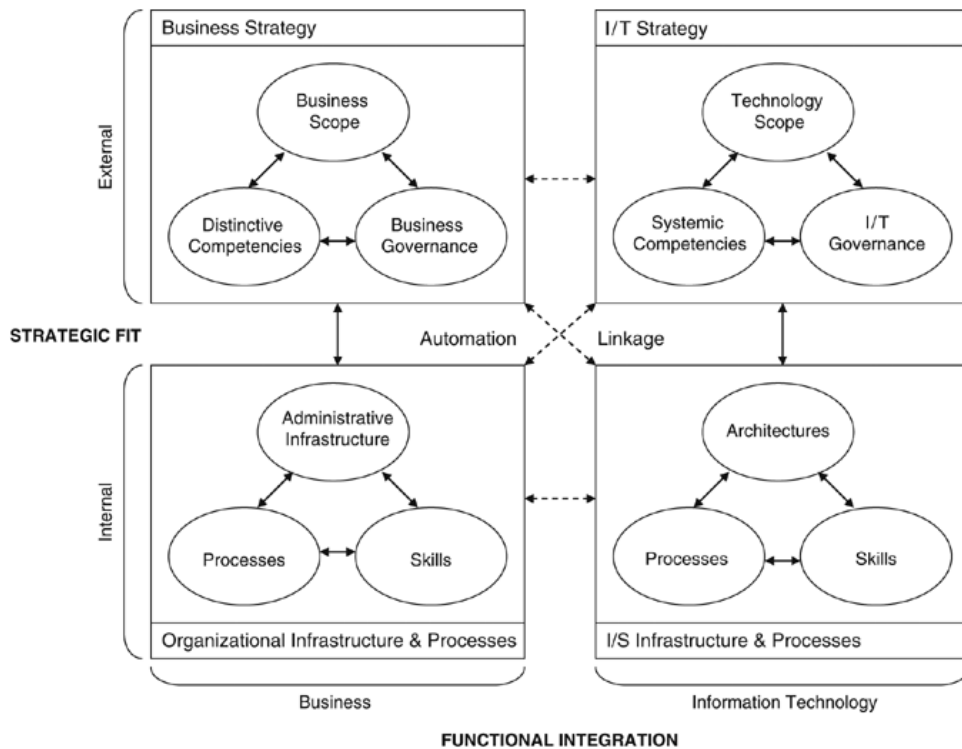


Figura 5 - Matrice Henderson e Venkatraman

Tale modello sviluppa un'analisi delle componenti del sistema delle strategie di business e delle strategie IT e si propone pertanto di conseguire una perfetta integrazione dei due sistemi in maniera tale che le prime trovino un terreno fertile per la loro realizzazione e le seconde supportino e rendano possibile la realizzazione delle stesse eliminando la frequenza dei drift e attenuando le conseguenze negative dell'illusione manageriale.

³⁹ Henderson e Venkatraman (1993) *Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations*.

L'obiettivo di tale modello è dunque quello di garantire l'equilibrio e il coordinamento mediante il perseguimento dell'alignment fra strategie e struttura.

Tale modello tende dunque alla realizzazione di un “*dynamic fit*” tra quelle che sono le strategie deliberate e quelle che vengono attuate nella concreta realtà operativa nella consapevolezza che la semplice pianificazione strategica non crea autonomamente valore ma è invece l'effettiva realizzazione delle strategie stesse la discriminante principale del processo di creazione di valore. Ed è proprio in questo contesto che la fase di implementazione assume un'importanza forse maggiore rispetto a quella assunta dalla pianificazione strategica fine a se stessa.

Il *modello di Henderson e Venkatraman* tende a scomporre le strategie di business e le strategie IT in domini. A tal proposito assistiamo alla definizione di quattro domini principali che si differenziano per la prospettiva interna o esterna.

Per quanto riguarda la definizione delle *strategie di business* identifichiamo una dimensione interna e una esterna. La *dimensione esterna* comprende gli *obiettivi* della strategia di business ovvero l'ambito competitivo di riferimento, le *competenze distintive* ovvero i fattori che determinano il vantaggio competitivo dell'impresa stessa analizzati sia a livello di business che a livello corporate, e la *business governance* ovvero le modalità attraverso cui l'impresa definisce i propri rapporti e le proprie relazioni interne ed esterne.

Il *dominio esterno* è a sua volta costituito dalla *struttura organizzativa* che indica la maniera in cui l'impresa ha deciso di organizzarsi per svolgere le proprie attività operative al fine di perseguire gli obiettivi strategici, i *processi* ovvero le modalità di svolgimento dell'attività all'interno dell'impresa e le *skills* ovvero le abilità e le competenze attribuibili ai soggetti che operano all'interno dell'organizzazione.

La stessa analisi viene condotta in riferimento alla definizione delle *strategie di IT*. Il *dominio esterno* comprende, in maniera del tutto analoga rispetto al dominio delle strategie di business, gli *obiettivi* perseguiti dall'IT, le *competenze dei sistemi IT* ovvero quelle che sono le funzioni

attribuibili ai vari sistemi di IT, e l'*IT governance* ovvero le relazioni esistenti e le responsabilità attinenti ai processi di IT. Il *dominio interno* comprende invece la *struttura del sistema IT* ovvero la definizione dello stesso all'interno delle imprese con la relativa definizione della presenza e della collocazione di elementi hardware e di elementi software all'interno della struttura organizzativa, i *processi* ovvero le attività connesse all'utilizzo nonché alla gestione dei sistemi IT e le *skill* ovvero le abilità del personale e l'incremento delle conoscenze dello stesso in relazione all'utilizzo e alla gestione dei sistemi di IT.

A questo punto è possibile effettuare due differenti tipi di analisi che ci consentirebbero di garantire migliori livelli di efficienza e di implementazione delle strategie e un maggior grado di coordinamento dei diversi fattori in gioco al fine di garantire il buon funzionamento del sistema. Il raggiungimento di un buon livello di allineamento viene scomposto in due sottotematiche principali ovvero quella dello *strategic fit* e quella dell'*integrazione funzionale*.

Il primo aspetto riguarda l'integrazione dei domini interni con quelli esterni e dunque la possibilità di creare strutture interne grado di gestire le variabili esterne, di coglierne gli aspetti più vantaggiosi e di creare vantaggi competitivi sostenibili.

Il secondo aspetto riguarda l'integrazione dei domini attinenti alle strategie di business con quelli attinenti alla realizzazione delle strategie di IT. Tale processo, se ben strutturato, potrebbe garantire una maggiore integrazione e una migliore implementazione mediante il raggiungimento di più estese forme di allineamento. In questo caso le strategie a livello di business vengono considerate nel modello come fattori immodificabili ovvero come un vincolo alla realizzazione delle strategie di IT. Quest'ultime dunque dovrebbero essere strutturate in maniera tale da perseguire maggiori livelli di integrazione e da garantire un'agevole esplicitazione delle strategie decise a livello di business.

Da quanto osservato, è possibile rilevare che tale modello è perfettamente conforme ad un'ottica di "*strategy execution*" nella quale le decisioni strategiche costituiscono l'elemento primario da considerare nella definizione degli assetti organizzativi. Le infrastrutture sono pertanto

inscindibilmente connesse alle strategie e alle decisioni intraprese al vertice. Per ottenere maggiori ritorni in termini di redditività occorre garantire un buon allineamento in maniera tale da favorire l'implementazione strategica mediante l'individuazione di strutture organizzative e infrastrutture IT volte a perseguire gli obiettivi delineati e a ridurre il divario intercorrente tra obiettivi e risultati.

Tale modello, sebbene garantisca l'analisi approfondita delle varie forze interne ed esterne che interagiscono nell'impresa stessa e sebbene sia sicuramente da apprezzare nel suo tentativo di pervenire ad un perfetto allineamento tra strategie di business e strategie di IT, è oggi in parte superato e si rivela poco idoneo ad identificare le modalità attraverso cui è possibile evitare fenomeni di drift diffusi. Nonostante sia indubbia la sua utilità nel sottolineare l'importanza preponderante dell'implementazione nel processo di pianificazione, esso non indica quali sono gli interventi implementativi da porre in essere al fine di pervenire ad un'efficace attuazione delle strategie. Tale modello infatti è forse inadatto perché risente ancora dell'eccessiva analiticità e dell'eccessiva schematizzazione dei modelli della teoria manageriale classica.

In un mondo complesso e dinamico come quello in cui le imprese si trovano ad operare non è sufficiente avere piena contezza dei fattori interni ed esterni e garantire buoni livelli di allineamento per garantire l'implementazione delle strategie e comportamenti vincenti sulla concorrenza da parte delle imprese. Occorre andare oltre l'allineamento strategico e spostare l'attenzione sulla piena ed effettiva governanace delle dinamiche che si vengono a verificare durante l'attivazione pratica delle strategie. Tale processo richiede l'inclusione di più problematiche nell'analisi delle infrastrutture e del modo in cui quest'ultime possono portare vantaggi per l'impresa. È necessario infatti studiare il problema a partire da una prospettiva che includa anche aspetti di tipo tecnico e sociale⁴⁰. L'allineamento infatti si configura come qualcosa cui le imprese tendono ma che difficilmente si concretizza nella sua forma più pervasiva.

⁴⁰ C.Ciborra (2000) *From control to drift : the dynamics of corporate information infrastructure*, Oxford University Press op. cit..

Si deve pertanto procedere ad una revisione dei modelli di allineamento proposti dalla letteratura classica che allo stato dei fatti sono del tutto inadeguati a garantire il raggiungimento di maggiore redditività dell'impresa a causa dell'aumento della complessità e dell'introduzione di sistemi informativi più sofisticati connessi ad un rapido sviluppo delle tecnologie IT. Altro fattore limitante è la presenza di una scarsa considerazione della variabile umana e degli aspetti sociali connessi allo sviluppo e all'implementazione delle nuove strategie.

Tale approccio che si basa esclusivamente sull'allineamento strategico è perciò particolarmente limitante a fronte delle nuove necessità di gestione e di implementazione delle strategie sorte in contesti di ipercompetitività. La scarsa considerazione dell'importanza del fattore umano emerge chiaramente se si considera lo scarso rilievo attribuito all'operatività delle risorse umane all'interno dell'organizzazione.

La preparazione culturale dei manager e in generale di tutti i soggetti che operano all'interno dell'organizzazione assume a questo punto del processo di sviluppo delle strategie un'importanza del tutto peculiare. Quest'ultimi infatti non potendo procedere al controllo delle dinamiche che si verificano durante le varie fasi di implementazione delle strategie dovrebbero sviluppare le capacità per pervenire ad una governance dei fattori gestendo prontamente e in maniera efficace gli esiti inattesi e gli scenari che di volta in volta si presentano alla loro attenzione. Occorre sviluppare nel management le capacità di gestire in maniera efficace ciò che emerge dall'attuazione delle strategie stesse. Non riconoscere l'appropriato valore che è necessario attribuire alla componente umana nella fase d'implementazione delle strategie, può avere conseguenze negative sugli sviluppi successivi delle strategie aziendali. Se l'allineamento stesso si rivela un'illusione, è necessario procedere al riconoscimento dell'importanza del fattore umano nello sfruttare a proprio vantaggio le opportunità scaturenti dalla strategia emergente. Infatti appare utile considerare come la strategia che non viene realizzata nell'immediato non è accantonata in maniera definitiva. La stessa può essere sapientemente riutilizzata mediante l'assimilazione da parte dell'organizzazione e dei soggetti che nella stessa operano e può essere fonte di apprendimento e di incremento delle proprie competenze. La suddetta strategia può riemergere

dunque nella forma di strategia spontanea e costituire fonte di vantaggio competitivo per l'impresa se le risorse umane procedono ad un'attuazione efficiente della stessa e definiscono un processo di implementazione che sia in grado di garantirne il buon funzionamento⁴¹. Tale concetto è perfettamente in linea con il concetto di cultivation⁴² inerente agli sviluppi tecnologici inattesi. Esso riguarda proprio l'accumulo di risorse e di nuove competenze durante l'utilizzo delle tecnologie. Tali risorse in eccesso rispetto alle necessità correnti dell'impresa possono essere utilizzate nella creazione di nuove strategie. L'utilizzo concreto della tecnologia comporta dunque l'accumulo involontario di risorse che deve essere gestito in maniera proficua dai soggetti coinvolti nei processi aziendali al fine di garantire la creazione di valore. Gli sviluppi inattesi dunque, che conferiscono alla tecnologia un'autonomia propria, devono essere compresi, assecondati e gestiti dal top management al fine di creare un vantaggio competitivo.

È anche in questo caso evidente lo spostamento dell'attenzione ai fini della creazione di valore dal piano della pianificazione formale al vertice al piano dell'attività operativa alla base. Ancora una volta si sottolinea l'importanza delle risorse umane ai vari livelli della compagine sociale. Senza la pronta reazione di soggetti agli effetti inattesi e senza l'integrata propensione alla creazione di valore non sarebbe possibile per l'impresa conseguire e realizzare un vantaggio competitivo.

3.3.3 Flessibilità, comunicazione e coordinamento.

Quanto detto può far pervenire all'immediata considerazione che è pertanto impossibile pervenire al controllo che si rivela appunto una mera illusione con la conseguenza che è dunque necessario trasformare gli effetti e gli sviluppi inattesi della tecnologia in qualcosa che sia vantaggioso per l'impresa stessa. Motivo per il quale assumono un'importanza centrale la comunicazione, la flessibilità e il coordinamento nell'intento di portare alla creazione di competenze dinamiche che siano fattore di vantaggio competitivo durevole per l'impresa.

⁴¹ Giustiniano (2005) *Strategie, organizzazione e sistemi informativi: dall'IT alignment all'IT governance*, Roma, Franco Angeli.

⁴² Penrose (1959) *The theory of the growth in the firm*.

La presenza di un' accresciuta complessità ambientale e la sfuggevolezza delle variabili con cui le imprese interagiscono, che sono dinamiche per propria natura e in rapida evoluzione, richiedono l'adozione di modelli flessibili di implementazione delle strategie.

L'aumento della *flessibilità* e la creazione di sistemi elastici, pronti a reagire alle diverse configurazioni e ai diversi esiti registrati durante l'implementazione delle strategie è uno dei fattori critici del successo delle imprese. In particolare la flessibilità consente di reagire prontamente agli esiti imprevisti procedendo ad esempio all'abbandono di alternative meno vantaggiose in favore di riorganizzazioni più utile al perseguimento degli obiettivi. L'incremento della flessibilità rende le organizzazioni più dinamiche e più pronte ad interagire con la mutevolezza dell'ambiente competitivo circostante. Organizzazioni più flessibili garantiscono strutture più modellabili in relazione alle effettive necessità ambientali e alle esigenze delineatesi durante le fasi operative di realizzazione della strategia stessa. La flessibilità consente di volta in volta di creare nuovi equilibri che garantiscano la presenza di strutture snelle e dinamiche caratterizzate dalla chiarezza e dalla prontezza nella reazione dinanzi al verificarsi di nuovi inaspettati scenari in base ad esiti imprevisti della pianificazione strategica. La presenza di strutture troppo rigide rende difficoltosa la stessa implementazione delle strategie in quanto inibisce i processi di aggiustamento delle disfunzioni e crea dei problemi inerenti all'introduzione stessa delle strategie che potrebbero essere respinte da strutture poco flessibili.

Un effetto connesso alla flessibilità è quello, anche esso di importanza estremamente rilevante, connesso all'ottenimento di una *comunicazione* efficace e diffusa lungo tutti i livelli dell'organizzazione. Tale forma di comunicazione agevola la comprensione delle strategie e dunque la realizzazione delle stesse nonché la diffusione di meccanismi di coordinamento e cooperazione. Occorre effettuare un utilizzo dell'informazione che consenta la diffusione delle strategie a tutti i livelli facilitando in tal modo il processo di implementazione delle strategie. È a tal proposito opportuno che ci sia un proficuo scambio di idee tra le parti coinvolte per garantire l'affermazione di sistemi più integrati efficienti e per diffondere un orientamento comune al perseguimento di obiettivi

condivisi. Per ottimizzare la realizzazione delle strategie e il relativo processo di implementazione delle stesse è dunque indispensabile che ci sia una diffusione capillare delle informazioni dal vertice alla base lungo tutte le unità organizzative. Da questo punto di vista la condivisione di dati e informazioni è agevolata dalla diffusione nel contesto di riferimento di sistemi ERP che migliorano il coordinamento e la collaborazione interna mediante l'utilizzo di una piattaforma informatica per la diffusione e la condivisione di informazioni.

Oltre a garantire strutture flessibili e una congrua diffusione delle notizie nel tessuto aziendale a tutti i livelli risulta oltremodo indispensabile assicurarsi che sia presente all'interno della struttura organizzativa un elevato livello di *coordinamento* tra le parti e un efficiente coordinamento con i sistemi preesistenti al fine di garantire elevati livelli di implementazione delle strategie, la riduzione del drift e il contestuale abbandono della convinzione illusoria di dover riformulare le strategie al vertice nel convincimento che sia necessario un maggior controllo dei fattori coinvolti nella fase di realizzazione della strategia deliberata a monte.

3.3.4 Analisi del sistema preesistente.

Dunque appare evidente che, nella formulazione delle nuove strategie, al fine di ridurre il drift tra obiettivi e risultati nella fase preventiva alla sua manifestazione, occorre pervenire all'individuazione ex ante di quelle che possono essere le potenziali problematiche connesse all'implementazione delle strategie stesse. Appare dunque doveroso considerare come la strategia vada ad esplicitarsi su un sistema preesistente all'elaborazione della stessa. Le strategie di nuova introduzione hanno infatti un effetto tutt'altro che irrilevante sul tessuto organizzativo su cui vanno ad impattare. A tal proposito è assolutamente necessario procedere ad un'approssimazione ex ante delle possibili ripercussioni sul sistema e sugli impatti che potrebbero minare l'efficace esplicitazione delle strategie e la creazione di valore mediante il perseguimento degli obiettivi delineati in quest'ultime. L'analisi accurata del contesto di riferimento e delle varie dimensioni che vanno ad interagire con la realizzazione pratica della strategia è di primaria importanza se si vogliono evitare fenomeni

discorsivi e reticenze al cambiamento da parte dei soggetti che operano nelle strutture.

Le nuove strategie vanno infatti implementate mediante la realizzazione di un sistema che sorge da una struttura preesistente. In tale apparato organizzativo le stesse dovrebbero trovare un terreno fertile per il loro attecchimento e per la loro agevole attuazione. Se ciò non è possibile occorre procedere ad un cambiamento delle strutture organizzative senza però trascurare gli impatti e le interdipendenze tra vecchi e nuovi sistemi. Occorre infatti provvedere alla realizzazione di infrastrutture che garantiscano l'agevole esplicazione delle strategie senza però effettuare una drastica rottura rispetto al sistema in uso altrimenti si rischia di avere più effetti negativi che positivi. Occorre partire da un ammodernamento graduale delle strutture per passare ad una perfetta integrazione tra vecchio e nuovo. Il cambiamento organizzativo va gestito con particolare cura in quanto esso si colloca alla base del successo delle strategie. Una volta realizzato tale collegamento tra il precedente sistema e quello di nuova realizzazione, si potrà perciò procedere all'ottenimento di migliori livelli di efficienza a partire dunque dalla considerazione e dallo studio approfondito della *base installata* preesistente.

Occorre peraltro considerare anche la presenza di *legacy systems* particolarmente resistenti all'interno della compagine aziendale, l'abbandono immediato dei quali potrebbe rivelarsi poco vantaggioso specie se effettuato in maniera repentina e soprattutto se non coadiuvato da processi di implementazione che favoriscano la comprensione del cambiamento di tali sistemi con particolari ripercussioni nel caso in cui quest'ultimi siano legati ad attività mission critical. Occorre pertanto la presenza di radicati e diffusi processi di coordinamento tra vecchi e nuovi sistemi e la presenza di meccanismi che garantiscano l'effettiva comprensione delle fasi di transizione. I nuovi sistemi necessari per un congrua applicazione delle nuove strategie, indispensabili in quanto è impossibile solo immaginare la presenza di un'innovazione basata sulla presenza di vecchi sistemi hardware e software, richiede efficaci interventi di integrazione e interventi da parte del top management nel processo di implementazione che garantiscano l'effettivo funzionamento dell'intero

meccanismo, la diffusione di un'effettiva comprensione delle necessità di cambiamento e l'eliminazione delle potenziali fratture interne allo stesso.

Inoltre il coinvolgimento delle risorse umane appare rivestire un'importanza primaria nella predisposizione di un efficace processo di implementazione. Abbiamo visto l'importanza peculiare assunta dallo stesso nella fase di governance e di gestione delle nuove dinamiche che emergono durante la fase di implementazione delle nuove strategie. Occorre puntare sulla formazione delle stesse in maniera tale che siano in grado di gestire prontamente tramite assetti flessibili le risultanze inattese del processo di implementazione in modo da volgerle a proprio favore, traendo dalle stesse competenze e risorse da utilizzare nella definizione e nell'applicazione di nuove strategie di crescita e di sviluppo.

Dal punto di vista relativo all'analisi della struttura preesistente occorre gestire in maniera efficace e preventiva le possibili opposizioni all'introduzione delle nuove strategie da parte degli *angry orphans* rendendo il management in grado di garantire l'efficace comprensione delle nuove dinamiche operative e garantendo il coordinamento, l'integrazione e la collaborazione alla base, non mediante la ridefinizione delle strategie al vertice. È indispensabile che il management si cali nelle logiche di gestione aziendale e che ponga in essere quegli interventi implementativi destinati ad eliminare la diffidenza dei soggetti coinvolti nell'organizzazione nei confronti dell'attuazione concreta delle nuove strategie. Si deve pertanto procedere ad un intervento di implementazione profondo alla base della piramide che faccia abbandonare l'idea illusoria che sia possibile ottenere il controllo sull'operato delle risorse umane dal vertice. Il management calandosi all'interno del contesto organizzativo potrebbe in tal modo procedere al perseguimento di migliori livelli di coordinamento orizzontale e verticale garantendo così la collaborazione tra le parti e la diffusione di migliori livelli di efficienza.

Appare evidente l'esigenza centrale di effettuare ingenti investimenti informazione in maniera tale da rendere i manager preparati alla diffusione di una visione di insieme dell'intero processo aziendale e facendo in modo che i soggetti coinvolti ai piani più bassi della piramide comprendano le effettive dinamiche operative in maniera tale da attenuare l'ostilità nei

confronti del cambiamento e da sviluppare una visione effettivamente orientata al concreto raggiungimento degli obiettivi aziendali.

L'incremento della comunicazione è indispensabile per pervenire ad un effettiva comprensione delle intenzioni strategiche così come la realizzazione di strutture più flessibili. La necessità di agganciare le strategie delineate sul piano teorico alle persone che effettivamente le pongono in essere si colloca come un obiettivo primario del processo di implementazione. Il processo di implementazione delle strategie deve essere in sostanza orientato al perseguimento di una visione integrata e alla condivisione di obiettivi comuni.

L'analisi del sistema preesistente è dunque una fase indispensabile per la creazione di un tessuto organizzativo che agevoli e supporti la realizzazione delle nuove strategie a partire dalla base dell'organizzazione ovvero dai livelli operativi nei quali si pongono in essere le attività che comportano la concreta realizzazione delle strategie e il perseguimento degli obiettivi di efficienza. Se si pone in essere un accurato studio del sistema organizzativo e un'indagine sugli elementi critici e sui fattori che potrebbero ostacolare la realizzazione delle strategie, a partire dalla loro implementazione e non dalla rigida riformulazione delle stesse nell'illusione di ottenere migliori forme di controllo, si riduce notevolmente il rischio di incappare in fenomeni di drift che tendono a comportare un'erosione della redditività aziendale.

3.3.5 Studio dei vari scenari possibili e esplicitazione degli eventi verificabili.

In tale contesto appare particolarmente utile per pervenire ad un'efficiente gestione del drift procedere all'esplicitazione dei vari scenari e degli eventi possibili.

L'esplicitazione dei vari eventi potenzialmente verificabili comporta una più pronta forma di reazione nei confronti di eventi discorsivi. Comporta pertanto un vantaggio per l'impresa che è in grado di seguire percorsi alternativi in relazione all'evento verificatosi.

Tale meccanismo è volto contestualmente alla riduzione degli effetti negativi ingenerati dalla presenza di errori di valutazione. La definizione di

diversi scenari comporta l'esplicitazione di possibili eventi e delle probabilità che gli stessi si verifichino. Tale processo fa così in modo che l'impresa non si trovi del tutto impreparata di fronte al verificarsi di eventi che si discostano dal percorso strategico di partenza, ma fa in modo che la stessa possa gestire prontamente e dinamicamente le diverse evoluzioni comportando la prevenzione del drift alla base.

Una volta identificati gli eventi che potenzialmente potrebbero verificarsi nella fase di attivazione delle strategie può apparire utile identificare i possibili interventi correttivi da porre in essere rivolgendo l'attenzione sempre all'introduzione di nuovi interventi d'implementazione piuttosto che alla ripianificazione delle strategie al vertice.

Occorre pertanto che lo spettro di eventi ipotizzati sia piuttosto ampio per garantire il buon funzionamento di tale metodologia preventiva di fenomeni di scostamento tra obiettivi e risultati.

Uno strumento particolarmente indicato a facilitare tale tipo di previsione può essere quello dell'analisi di sensitività che analizza il cambiamento di alcune variabili al verificarsi di modifiche di altri parametri selezionati che le influenzano direttamente. Tale analisi può comportare la facile individuazione, anche mediante il ricorso a strumentazioni informatiche, di un ampio spettro di scenari e di situazioni che potrebbero verificarsi. Tanto più dettagliata risulta essere l'analisi degli scenari possibili tanto più elevato è il suo apporto all'attenuazione di fenomeni di drift. Occorre tuttavia che gli scenari ipotizzati siano verosimili per non incorrere in un inutile dispendio di risorse. I vari scenari prospettati variano in base alle reazioni interne al cambiamento da parte dell'organizzazione e da parte degli attori coinvolti nella stessa ma anche in base all'influenza delle dinamiche esterne e dell'impatto che quest'ultime hanno sull'impresa stessa.

Tale tipo di analisi può pertanto rivelarsi tanto utile quanto inefficace se non viene trattata con la consapevolezza che si tratta comunque di previsioni basate su ipotesi aleatorie. In linea di massima però è riconosciuta la sua utilità nel cercare di prevedere i possibili sviluppi e le possibili riutilizzazioni di risorse in maniera tale che le stesse comportino comunque un vantaggio competitivo per l'impresa stessa. Essa cerca di

prevedere quelle che possono essere le possibili reazioni e i possibili cambiamenti apportati alla realizzazione di nuove strategie e i vari scenari ipotizzabili in merito alla realizzazione degli stessi sempre partendo da un'analisi basata sul piano dell'implementazione che è il vero fattore di successo della strategia e della suo conseguente apporto di valore all'impresa.

Occorre individuare i possibili scenari che si verificheranno in seguito all'implementazione delle nuove strategie perché da un lato tale processo garantisce il recupero delle risorse in seguito all'emergere di situazioni diverse da quelle configurate dall'altro garantisce un'efficace gestione delle varie dinamiche interne al processo di implementazione. Ciò fa sì che l'impresa non si trovi impreparata di fronte all'insorgenza di variegate situazioni emergenti dall'applicazione pratica delle strategie ma che sia in grado di gestire le stesse nella maniera più adeguata possibile.

Quindi secondo tale processo non si deve procedere alla ripianificazione a monte in base alle varie circostanze verificatesi ma occorre piuttosto concentrarsi su vari modelli di implementazione e di gestione delle dinamiche emergenti dall'attività operativa di realizzazione delle strategie finalizzate alla creazione di valore. Tale meccanismo conferisce una certa flessibilità interna e una immediata capacità di reazione alle diverse dinamiche verificatesi, attenuando gli effetti negativi ingeneratesi ad esempio dalla presenza di errori di valutazione sui benefici e costi di un dato progetto o sulla presenza di costi organizzativi, in quanto crea una capacità di correzione quasi immediata dovuta alla definizione ex ante dei vari scenari possibili e delle varie opzioni a livello tecnico operativo.

3.3.6 Stima preventiva dei costi occulti, dei costi di coordinamento e dei costi di compromesso.

Altra considerazione indispensabile da effettuare nella fase di prevenzione ex ante del verificarsi di fenomeni di drifting è quella relativa all'effettuazione di un'accurata stima dei *costi occulti* e dei *costi di compromesso*.

Tale stima è indispensabile per permettere al top management di avere una piena comprensione delle dinamiche operative aziendali e di seguire

l'evoluzione delle stesse in maniera tale da garantire l'efficienza dell'intero sistema. La stima di tali costi ex ante è infatti indispensabile per non incorrere in errori di valutazione dei vari progetti che potrebbero compromettere la perfetta realizzazione delle varie strategie e di conseguenza l'intera redditività aziendale. L'individuazione preventiva dei possibili malfunzionamenti del sistema e dei costi sostenuti per il recupero dell'efficienza di quest'ultimo è sicuramente uno dei fattori critici da considerare nella fase di individuazione dell'effettiva realizzazione pratica delle strategie. Nella definizione dell'attività di implementazione occorre approssimare l'entità di tali costi in maniera tale che sia possibile procedere prontamente alla deliberazione di interventi correttivi mediante lo stanziamento delle somme necessarie a proporre azioni correttive sul piano operativo e non mediante la rigida riformulazione delle strategie dal vertice che, nel tentativo di ridurre il drift, finiscono con l'incrementarlo.

I *costi occulti* sono di difficile previsione ed è infatti opportuno che sia effettuata una stima degli stessi basata sulla probabilità di accadimento degli eventi negativi che ne comportano l'insorgenza. La mancata previsione degli stessi costituisce un rischio per l'impresa che potrebbe pertanto trovarsi impreparata di fronte alla necessità di fronteggiarne l'entità e di sostenere gli eventuali costi organizzativi connessi alla presenza di meccanismi di aggiustamento dei malfunzionamenti. La stima dei costi occulti legati al malfunzionamento dei sistemi consente una pronta reazione da parte del top management che si rende così in grado di ridurre i tempi di inattività dei sistemi legati alla risoluzione delle crisi e delle relative inefficienze interne. Dunque la stessa consente di gestire in maniera più appropriata i malfunzionamenti e i ritardi nell'applicazione delle nuove procedure.

I costi legati all'imprevedibilità degli esiti applicativi delle strategie sulle nuove strutture, se opportunamente stimati, costituiscono una minaccia inferiore per il sistema impresa che può in una qualche misura prevedere le evoluzioni negative degli stessi e cominciare a pensare ad azioni di correzione di tali fenomeni negativi delle mediante la gestione dei fattori che sono alla base dell'insorgenza di tali costi. Ciò garantisce una reazione più immediata, una maggiore flessibilità e una maggiore probabilità di abbandono del circolo vizioso che procede alla ripianificazione al vertice

dopo che gli effetti discorsivi si sono verificati. Effettuando stime realistiche di costi occulti che potrebbero verificarsi in seguito allo svolgimento delle attività operative posso ridurre gli impatti che quest'ultimi hanno sull'intera struttura, sulla realizzazione successiva delle strategie e posso dunque andare ad abbattere quei fenomeni che creano disorientamento che comportano un progressivo scostamento degli obiettivi rispetto ai risultati.

Non vanno peraltro trascurati i *costi organizzativi* e gli impatti che quest'ultimi hanno sulla redditività aziendale. I costi attinenti alla definizione e al mantenimento dell'infrastruttura che renda possibile l'applicazione concreta delle strategie vanno stimati con anticipo per avere una conoscenza anche approssimata degli impatti che gli stessi hanno sulla redditività aziendale.

Occorre infatti avere strutture flessibili che garantiscano il coordinamento tra le parti ma è d'altra parte necessario monitorare anche i costi legati al mantenimento dell'infrastruttura stessa in quanto gli stessi possono ledere l'efficacia e la redditività aziendale. Occorre andare a misurare in particolare ex ante quelli che sono i *costi di coordinamento* legati alla necessità di creare un perfetto coordinamento sia verticale che orizzontale delle parti del sistema.

Il coordinamento infatti si pone alla base del processo di implementazione e appare del tutto indispensabile ai fini di garantire un'appropriata esplicazione delle strategie all'interno del sistema d'impresa. Gli interventi d'implementazione poggiano sulla comune intenzione di incrementare il coordinamento ai fini dell'ottenimento di un sistema d'impresa efficiente che volga all'integrazione e al conseguente ottenimento degli obiettivi comuni. L'ottenimento del coordinamento è un processo costoso specie laddove si verifichi la necessità di ulteriori interventi rispetto a quelli previsti. Occorre pertanto procedere ad una stima quanto più verosimile possibile dei costi di coordinamento al fine di avere una maggiore comprensione della struttura esistente e dei costi necessari per mantenerla.

Si pone così da un lato l'esigenza di pervenire ad elevati livelli di coordinamento e dall'altro la necessità connessa al bisogno di ridurre e di contenere la lievitazione dei costi connessi all'ottenimento del

coordinamento stesso e in generale al mantenimento di una struttura organizzativa efficiente in grado di garantire un'appropriata realizzazione delle intenzioni strategiche e dei connessi obiettivi. Il top management deve effettuare un trade off tra tali aspetti. Si pone dunque l'ulteriore problema di una stima ex ante dei *costi di compromesso* ovvero di una stima di quei costi che emergono dalla perdita di specificità delle strutture organizzative sulle quali si innesta il processo di realizzazione delle strategie e che si estendono anche ad una riduzione nella specializzazione delle mansioni svolte dall'impresa.

Per non andare a compromettere la redditività aziendale è necessario dunque effettuare, anticipatamente rispetto all'applicazione pratica delle strategie, una stima dei costi di coordinamento e dei costi di compromesso per individuare quelle che sono le effettive esigenze pratiche dell'impresa in merito alla definizione della struttura più congrua per la realizzazione delle strategie e per l'attenuamento del verificarsi di fenomeni di drifting. Occorre avere piena contezza ex ante di quelli che sono i costi occulti, i costi di compromesso e di coordinamento in maniera tale da garantire mediante l'individuazione dei migliori processi di implementazione delle strategie che comportino il giusto bilanciamento tra i due aspetti una struttura che renda possibile l'agevole esplicazione delle strategie e la conseguente riduzione degli scostamenti.

3.3.7 Gestione del cambiamento per l'ottenimento di migliori forme di implementazione.

Un'efficiente implementazione delle strategie che ostacoli il verificarsi di fenomeni di drift richiede un'adequata gestione del cambiamento ex ante e ex post. Entrambi gli aspetti sono di peculiare importanza in quanto solo mediante un'attenta analisi delle resistenze al cambiamento e tramite un'accurata gestione dello stesso si può pervenire all'efficienza e all'ottenimento di un vantaggio competitivo per l'impresa.

Un utile modello in grado coadiuvare la gestione del cambiamento è quello proposto da Pendlebury e Grouard⁴³.

⁴³ Pendlebury e Grouard (1998) *Ten keys to successful change management*, Wiley.



Figura 6 - Matrice Pendlebury e Grouard

Tale modello consente di comprendere le modalità con cui far fronte al cambiamento proponendo le soluzioni di implementazione più efficaci proprio in relazione all'entità e alle caratteristiche del cambiamento stesso.

Tale approccio si basa sulla definizione di una matrice in due dimensioni costituite dalla *profondità* e dalla *rapidità* del cambiamento stesso. Il primo aspetto riguarda l'intensità con cui il cambiamento va ad impattare sulle caratteristiche dell'impresa. Il secondo riguarda le tempistiche necessarie per la realizzazione del cambiamento. Entrambi i fattori hanno un'enorme importanza se relazionati all'attività d'impresa in quanto il cambiamento tanto più è profondo e radicale tanto più richiede l'adozioni di meccanismi che favoriscano lo stesso, mediante l'attuazione di interventi profondi volti alla sua gestione, nella prospettiva di evitare resistenze, opposizioni, disfunzioni e inefficienze che vadano ad eliminare gli effetti positivi dell'adozione di strategie innovative e vadano a comportare fenomeni di scostamento dagli obiettivi iniziali, ostacolando il raggiungimento di un vantaggio competitivo durevole. Per quanto riguarda le tempistiche di realizzazione invece è necessario che tali interventi di gestione del cambiamento siano effettuati in maniera tanto più rapida possibile in quanto movimenti veloci nel campo dell'innovazione e del cambiamento nonché della stessa accettazione dello stesso favoriscono con maggiore probabilità l'ottenimento di un vantaggio competitivo per l'impresa.

Per cui vengono individuati quattro quadranti che suggeriscono quattro differenti meccanismi ideali di gestione del cambiamento proprio in relazione a profondità e alla rapidità di quest'ultimo.

Per cui laddove si registri un cambiamento a bassa intensità e rapidità non elevata viene suggerita l'effettuazione di interventi di *Business Process Reengineering*. Esso si configura come un intervento di modifica dei processi aziendali che apporta un incremento di valore riconosciuto dai clienti. Il BPR consiste nella fondamentale riconsiderazione radicale consistente nel ridisegno dei processi organizzativi con lo scopo di perseguire drastici miglioramenti nelle performance correnti in termini di costi, servizi e rapidità. La creazione di valore per il cliente è il driver che guida il BPR e l'IT spesso gioca un ruolo determinante nello stesso⁴⁴. Tale riprogettazione può rendere in grado l'impresa di rispondere prontamente ai cambiamenti ambientali e, se ben gestita, può comportare l'ottenimento di vantaggi competitivi essenziali tramite il ridisegno dei processi inefficienti e la valorizzazione di quelli che creano valore anche tramite l'introduzione di piattaforme informatiche che supportino tale meccanismo.

Se invece ci troviamo in una situazione di profondo cambiamento che si svolge con elevata rapidità occorre procedere alla definizione di un opportuno *sistema di governance* in grado di gestire lo stesso. Occorre infatti stabilire efficaci relazioni interne ed esterne e collegamenti in grado di gestire tale processo. È importante a tal proposito la decisione in merito all'assegnazione dei relativi compiti delle relative risorse e delle connesse responsabilità. Lo sviluppo di un sistema di governo che sia in grado di guidare efficientemente il cambiamento risulta in questo caso indispensabile ai fini della realizzazione non traumatica dello stesso, della conseguente realizzazione delle strategie e dei connessi obiettivi, e dell'ottenimento di maggiori livelli di competitività sul mercato.

Un cambiamento poco profondo che si sviluppa ad un'elevata velocità richiede un adattamento in termini di *sviluppo organizzativo*. In questo caso appare utile concentrarsi sui modelli organizzativi adottati e considerarne i pro e i contro a seconda delle necessità dettate dalle contingenze ambientali e dalla modifiche indispensabili per far fronte al cambiamento stesso. A tal

⁴⁴ Hammer e Champy (1993) *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*.

proposito appare estremamente utile concentrarsi sui criteri che l'impresa segue nell'organizzazione del proprio business, valutare se gli stessi sono ancora idonei per l'espletamento delle nuove strategie che dettano il cambiamento e procedere infine alla definizione delle strutture organizzative che sono meglio conformi alla gestione del cambiamento e alla realizzazione dei nuovi obiettivi strategici.

L'ultimo caso è quello di cambiamenti molto profondi che però si verificano ad una rapidità per lo più molto bassa. In questo caso è necessaria l'introduzione di forme di *adeguamento professionale* adatte alle esigenze del cambiamento perché possa verificarsi un agevole meccanismo di realizzazione delle strategie. Occorre prima di tutto un massiccio intervento che tenda a modificare la cultura dei manager e ad ampliarne le vedute e gli orizzonti in maniera tale che essi non si concentrino esclusivamente su interventi e problematiche di breve periodo ma abbiano una visione più vasta e evoluta delle dinamiche che si verificano durante l'attuazione delle strategie in maniera tale che gli stessi possano sviluppare migliori forme di gestione del cambiamento. È necessaria poi la diffusione di massicci investimenti in formazione in maniera tale da ampliare la preparazione professionale di tutti i soggetti coinvolti ai vari livelli dell'organizzazione. È necessario ingenerare un processo di apprendimento continuo, di condivisione e di incremento progressivo delle competenze. Tali interventi dovrebbero essere finalizzati inoltre a facilitare la comprensione dei fenomeni di cambiamento in maniera tale che si possa pervenire ad una maggiore collaborazione e ad una migliore partecipazione dei soggetti coinvolti alla realizzazione dei nuovi intenti strategici nonché all'ottenimento di una perfetta coincidenza tra risultati e obiettivi.

La gestione del cambiamento costituisce dunque come detto un fattore critico di successo per le imprese in quanto quest'ultimo è alla base di un efficace processo di implementazione che garantisce a sua volta la realizzazione delle strategie delineate garantendo la minimizzazione del drifting e l'ottenimento di un'elevata e durevole creazione di valore.

Dunque appare evidente che il management per garantire un'efficiente implementazione strategica debba avere tra i propri obiettivi primari il perseguimento di una buona gestione del cambiamento agevolando la

concretizzazione e la realizzazione dello stesso lungo tutti i livelli organizzativi mediante la collaborazione di tutti i soggetti coinvolti. Esistono dunque delle tecniche che possono coadiuvare tale processo e che devono essere seguite e diffuse dal top management al fine di garantire la realizzazione di un agevole processo di cambiamento⁴⁵ con tutte le conseguenze ad esso connesse.

Dunque secondo tali prospettive è necessario diffondere un senso di necessità di cambiamento lungo tutta la struttura al fine di abbattere le resistenze all'implementazione di nuove strategie da parte dei soggetti coinvolti nelle attività di cambiamento. Occorre sottolineare la necessità del cambiamento e il senso di urgenza connesso a quest'ultimo per procedere ad un coinvolgimento di tutta l'organizzazione al perseguimento degli obiettivi strategici.

È indispensabile poi che il management supporti e sostenga i progetti di cambiamento calandosi nell'organizzazione, favorendo la collaborazione dei dipendenti e stimolando il coinvolgimento di quest'ultimi alla realizzazione e alla definizione delle fasi del cambiamento in maniera tale che l'intero processo diventi chiaro per tutti e che ogni membro dell'organizzazione collabori al raggiungimento degli obiettivi. È indispensabile a tal fine creare gruppi di lavoro formati da soggetti provenienti dai diversi livelli dell'organizzazione per giungere ad una comune accettazione dei progetti di cambiamento e dunque all'ottenimento di una maggiore corrispondenza tra obiettivi strategici e risultati operativi.

Occorre peraltro sviluppare idee e strategie per il cambiamento che rispondano alle effettive esigenze dell'impresa per l'incremento dell'efficienza e dell'operatività anche mediante la formazione di gruppi appositamente deputati allo studio dei problemi in merito alla realizzazione delle strategie ovvero mediante il ricorso a gruppi organici composti da personale proveniente da ogni livello gerarchico che sia in grado di individuare quelle che sono le effettive problematiche riscontrate nel processo di implementazione e di individuare consone soluzioni che comportino l'attuazione di nuove tattiche di implementazione e favoriscano la diffusione del cambiamento e la realizzazione concreta delle intenzioni

⁴⁵ Kotter(1996) *Leading Change*, Harvard Business school press

strategiche. Inoltre i processi di cambiamento dovrebbero garantire un'accurata attività di formazione del personale, il ricorso a forme di comunicazione estese che rendano il progetto effettivamente comprensibile a tutti e l'introduzione di strumenti volti ad agevolare la partecipazione e il coinvolgimento dei dipendenti fin dalle prime fasi di introduzione di nuove strategie. Solo mediante il ricorso a tali espedienti è possibile una riduzione dei fenomeni di drifting un incremento nell'effettiva realizzazione di strategie innovative e vincenti e l'ottenimento di un vantaggio competitivo che permetta all'impresa di scalzare la concorrenza e ottenere una maggiore creazione di valore aggiunto.

3.3.8 Comportamenti del top management che favoriscono l'implementazione delle strategie.

È dunque possibile individuare alcune azioni e alcune operazioni che se messe in atto correttamente ottimizzano l'introduzione delle nuove strategie permettendone l'effettiva realizzazione. Tali comportamenti costituiscono infatti fattori che contribuiscono all'ottenimento di una buona implementazione delle strategie.

In generale si può infatti dire che si perviene all'ottenimento di strutture che agevolano la realizzazione delle strategie se il management è in grado di esercitare la propria influenza e indirizzare le proprie energie verso un'efficace implementazione delle strategie nella fase successiva alla loro definizione nel processo di pianificazione strategica. È infatti necessario dunque che il top management sia dotato di ottime capacità dirigenziali e che sia in grado di definire mediante le stesse una leadership forte e orientata alla realizzazione di strategie vincenti e al conseguimento degli obiettivi presenti in quest'ultima.

Il top management dovrebbe essere in questo caso capace di guidare efficientemente il processo di introduzione e esplicitazione delle nuove strategie mediante un'efficace diffusione della necessità di porre in essere le stesse a livello concreto. Deve diffondere e comunicare la mission aziendale e le discriminanti fondamentali connesse alle nuove strategie non fermandosi alla definizione teorica delle stesse al vertice ma calandosi nel cuore operativo dell'organizzazione e andando a creare quelle condizioni che si pongono come presupposto irrinunciabile alla realizzazione concreta

degli obiettivi strategici definendo nuovi meccanismi di implementazione a partire dalla piena comprensione delle dinamiche operative in atto. Il management non si deve limitare all'individuazione delle nuove strategie ma deve sostenerle e sottolinearne la necessità e l'efficacia nonché gli effetti positivi che le stesse comporteranno in maniera tale da persuadere gli operatori alla realizzazione delle stesse e di conciliare le stesse con le esigenze di tutti gli stakeholders.

Altro aspetto peculiare è quello attinente al coinvolgimento di tutti soggetti nella fase di creazione delle strategie oltre che di realizzazione delle stesse. Tale atteggiamento è teso a favorire la cooperazione tra le parti e la condivisione di un comune senso di orientamento nei confronti del perseguimento di un medesimo obiettivo. La cooperazione tra top management e altri soggetti coinvolti a vario titolo nell'organizzazione nella definizione e nella realizzazione pratica delle strategie, anche mediante la creazione di gruppi interfunzionali, contribuisce a delineare una progettazione che sia effettivamente in linea con le capacità e le necessità dell'impresa stessa. In tal modo la pianificazione strategica ingloba le dinamiche attinenti alla fase operativa grazie agli apporti forniti dai soggetti che operano sui livelli alla base nei quali le strategie si andranno a esplicitare pragmaticamente. Tale meccanismo agevola la realizzazione di un efficace processo di implementazione e di creazione di relazioni interne all'impresa che intensificano la flessibilità e la dinamicità costituendo dei veri e propri punti di forza nella realizzazione concreta delle strategie.

L'implementazione viene poi agevolata e garantita da una comunicazione efficace all'interno dell'organizzazione che contribuisce ad agevolare la cooperazione e l'orientamento diffuso al perseguimento degli obiettivi precedentemente delineati. Il management deve dunque fornire gli adeguati supporti perché la stessa sia resa possibile.

La definizione di un buon sistema di governance infine con la definizione delle priorità operative e l'attribuzione di responsabilità e risorse e la definizione delle relazioni agevola il perseguimento degli obiettivi poiché in tal modo gli operatori del sistema avendo chiare le dinamiche interne e l'importanza da attribuire alla realizzazione di ogni singolo progetto,

possono tendere verso obiettivi comuni e favorire migliori forme di efficienza. Pertanto occorre, coerentemente con quanto detto sinora, prediligere sistemi di governance che favoriscano la flessibilità, l'integrazione e la diffusione della collaborazione per la diffusione di un orientamento integrato che favorisca un agevole perseguimento degli obiettivi strategici e dunque di una maggiore redditività per l'impresa.

3.4 Conclusioni.

Concludendo abbiamo visto come la definizione delle strategie a partire dal rigido meccanismo della pianificazione strategica secondo un approccio top down incontri nella sua realizzazione concreta una serie di difficoltà legate essenzialmente alla presenza di una struttura preesistente costituita dalla base installata e dai legacy systems, alle resistenze da parte dei cosiddetti angry orphans, alla presenza di output tecnologici inattesi, a errori di valutazione iniziali e sorprese che provocano uno scostamento tra obiettivi della pianificazione e risultati finali noto con il termine di drifting. Il management reagisce a tale distorsione in maniera errata essendo indotto in errore dal "contesto formativo" sul quale poggia la teoria manageriale classica che assimila il management al pieno controllo dei fattori. Per tale motivo la percezione della necessità di un maggior controllo sui fattori e sulle dinamiche della pianificazione strategica lo spinge, nell'intento di superare il drifting, a riformulare le strategie a monte aspirando ad ottenere maggiori forme di controllo. Tale meccanismo di ricerca della soluzione dei problemi di implementazione mediante un'ulteriore ripianificazione al vertice è noto in letteratura come illusione manageriale. Sfugge al top management la vera natura del problema che non risiede nella pianificazione delle strategie ma nell'implementazione delle stesse. Occorre infatti tendere all'abbattimento delle resistenze all'introduzione di nuove strategie e essenzialmente all'eliminazione delle difficoltà legate all'implementazione mediante meccanismi che aspirino non soltanto all'allineamento strategico tra strategie e strutture ma ad una vera e propria gestione dinamica degli sviluppi evolutivi che emergono durante la fase di implementazione in maniera tale da ottenere mediante la dinamica riutilizzazione delle competenze così accumulate una nuova forma di vantaggio competitivo. In generale si può dire che la redditività delle strategie e l'effettiva propensione delle stesse alla creazione di valore per l'impresa dipende in

misura preponderante dall'implementazione e dalle capacità dinamiche dei soggetti coinvolti. È dunque proprio sulle stesse che bisogna far leva per pervenire ad una proficua e durevole creazione di valore abbandonando l'illusione che il successo si raggiunga mediante il controllo al vertice e spezzando il circolo vizioso che finisce con l'essere causa di fallimento di numerose strategie.

Capitolo 4 - Caso. Piano E-Gov 2012: l'importanza del processo d'implementazione nella prevenzione del drifting.

Sommario: 4.1 Piano E-Gov 2012. – 4.2 Implementazione del piano E-Gov per l'ottenimento degli obiettivi prefissati di incremento della produttività e di risparmio dei costi. – 4.3 Conclusioni.

4.1 Piano E-Gov 2012.

4.1.1 Necessità di innovazione e digitalizzazione della Pubblica Amministrazione.

Negli ultimi anni, ed in particolare nell'ultimo decennio, si è assistito in tutta Europa ad un ampio processo di sviluppo e diffusione di tecnologie IT nel settore privato. Le potenzialità di crescita offerta da tali strumenti è indubbia e universalmente riconosciuta. Per tale motivo si è diffusa la tendenza ad intensificare l'utilizzo delle stesse anche in ambito pubblico per migliorare le prestazioni dell'intero settore.

Si avverte in effetti, soprattutto in Italia, la necessità stringente di attivare un processo di ammodernamento e miglioramento della Pubblica Amministrazione. Quest'ultima infatti rappresenta una fetta sostanziosa del PIL, pari almeno al 15%, motivo per il quale un efficientamento della stessa potrebbe tradursi immediatamente in più elevati tassi di crescita e sviluppo. A tal riguardo è giusto considerare come è possibile pervenire a livelli di crescita economica sostenuta ed incrementale mediante un miglioramento dell'efficienza della P.A. nonché mediante un miglioramento percepibile dai cittadini del numero e della quantità di servizi offerti. Incrementandone la produttività si può infatti ottenere una maggiore redditività della stessa che si traduce in un aumento del benessere per tutti i cittadini e la Nazione. I manager al vertice delle istituzioni dovrebbero dunque tendere ad una gestione ottimale garantendo la realizzazione delle migliori prestazioni possibili che siano in grado di comportare il perseguimento di standard sempre più elevati. Solo in tal modo è possibile pervenire ad un'efficace gestione dei fattori e delle dinamiche che di volta in volta si vengono a realizzare garantendo un'efficace sistema di allocazione delle risorse pubbliche e la prestazione

di servizi che siano effettivamente in grado di soddisfare le necessità degli utenti finali ovvero dei cittadini. Occorre infatti avere piena cognizione del fatto che una P.A. perfettamente funzionante si pone come preconditione imprescindibile per l'ottenimento di un'economia solida e prospera.

Ci si chiede dunque in che maniera sia possibile pervenire ai livelli di efficienza auspicati. Appare immediatamente evidente che tale problematica richiede come soluzione l'introduzione di un miglioramento dei processi e un ammodernamento della P.A. nella sua interezza. Tale processo è sicuramente agevolato dall'introduzione di forme più flessibili e dinamiche di gestione che richiedono un massiccio utilizzo delle nuove tecnologie informatiche come chiave di successo. La digitalizzazione e l'innovazione dell'intero sistema pubblico rivestono in tale ambito un'importanza centrale ai fini di cogliere le nuove opportunità di sviluppo e di accettare le nuove sfide di un contesto in cui appare indispensabile pervenire a sempre maggiori livelli di competitività. Tali processi rendono infatti in grado di comprendere pienamente quelle che sono le effettive necessità degli utenti finali e di promuovere in tal modo la crescita.

Seguendo tali dinamiche, sarà dunque possibile pervenire a miglioramenti tangibili in termini di risultati ottenuti muovendosi essenzialmente lungo tre direttrici che individuano i fattori critici di successo che consistono:

- nell'introduzione e nello sviluppo di massicci sistemi di ICT all'interno della P.A.;
- nell'interazione tra le varie unità interne alla stessa;
- nella realizzazione di una maggiore vicinanza tra istituzioni e cittadini in maniera tale da offrire una gamma di servizi più ampia e più rispondente all'effettive necessità degli stessi.

L'utilizzo di tali sistemi potrebbe infatti determinare la prestazione di servizi più veloci, più reperibili e meno costosi, comportando in tal modo vantaggi in termini di costi sia per la P.A. che per i cittadini.

4.1.2 Piano e-Gov 2012: aspetti generali.

Perfettamente conforme a tali necessità di innovazione e cambiamento è il piano strategico e-Gov 2012, presentato dal Ministero per la Pubblica

Amministrazione e l' Innovazione nel 2008. Tale piano si propone di sfruttare in maniera adeguata le tecnologie presenti all'interno della P.A. e di garantire l'utilizzazione proficua delle stesse ai fini dell'ottenimento di migliori livelli di efficienza che si misurano nel miglioramento delle performance, nella riduzione dei costi amministrativi e dei tempi d'attesa, nonché nella realizzazione di sistemi che garantiscano un accesso rapido ed immediato alla P.A. sia da parte dei cittadini che da parte delle imprese. Tale piano è teso, in una certa misura, all'affermazione di processi che garantiscano la *trasparenza*, l'*efficienza operativa*, la *semplificazione* e la *dematerializzazione* che rappresenta un nodo chiave del problema. Quest'ultimo aspetto infatti costituisce uno dei driver fondamentali dell'ottenimento di maggiori livelli di efficienza in quanto garantisce risparmi immediati in termini di costi. Il piano E-gov infatti si propone di effettuare una congrua individuazione dei fattori su cui agire e di intraprendere un utilizzo più funzionale alla realizzazione degli obiettivi per garantire una maggiore competitività della P.A.. Perché tale piano strategico diventi però concretamente operativo, c'è bisogno di una modifica dell'atteggiamento nei confronti dell'utilizzo delle nuove tecnologie da parte dell'intero sistema che deve essere effettivamente orientato al perseguimento degli obiettivi finali di competitività e efficienza.

Il piano e-Gov è perfettamente in linea con gli orientamenti europei espressi nella *Digital Agenda for Europe* e nella *OECD Innovation Strategy*. Nel primo documento si auspica alla creazione di un mercato unico europeo dei servizi digitali e alla formazione delle risorse umane necessarie allo sviluppo di tale sistema. Il secondo documento incentiva la realizzazione di piattaforme informatiche e la realizzazione di migliori forme di interoperabilità nonché un più agevole accesso ai dati. Entrambi i modelli spingono all'introduzione di più profonde forme di innovazione basate appunto su un più intenso utilizzo della tecnologia.

Sotto la spinta degli influssi europei, il piano e-Gov si propone anch'esso di garantire un migliore sviluppo e una maggiore *innovazione* del sistema, a partire da un più intenso utilizzo delle tecnologie informatiche. Secondo le stime del Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione, ciò consentirebbe un aumento della produttività nonché una riduzione dei costi

unitari sui servizi, fattori questi che si ripercuotono positivamente sulla crescita economica del Paese. Gli interventi di ammodernamento della P.A. richiedono una dinamica adozione di procedure informatiche che, se ben implementate, saranno in grado di apportare una semplificazione interna dell'operatività e dei processi e dunque una conseguente riduzione degli oneri amministrativi delle imprese pari circa al 25%, iniziativa quest'ultima conforme ai dettami europei che auspicano alla realizzazione di un contesto di drastica riduzione degli oneri amministrativi tramite l'iniziativa denominata "*cutting the red tape*" e che richiedono ai vari Stati membri la realizzazione di contesti che agevolino l'attività delle piccole e medie imprese. L'applicazione di tale piano strategico consentirebbe inoltre di abbattere le complicatezze legate a sistemi di regolamentazione troppo rigidi e consentirebbe di evitare le lungaggini connesse ad una burocrazia eccessivamente farraginoso.

Tali interventi garantiscono una maggiore celerità legata alla *semplificazione* e all'introduzione di sistemi interni snelli, flessibili e dinamici. In tal modo vengono ridotti in maniera rilevante per il bilancio statale i costi connessi all'organizzazione, al corretto funzionamento e alla gestione della P.A., aumentando allo stesso tempo l'efficienza della stessa in seguito all'introduzione di migliori sistemi di realizzazione e di prestazione di servizi per cittadini e imprese. Vengono garantite contemporaneamente la *dematerializzazione* dei documenti cartacei, che secondo stime approssimative comporterà enormi risparmi di costi per P.A. e imprese.

Altro aspetto importante legato a tale intervento strategico è la garanzia dell'assoluta *trasparenza* del progetto con la messa a disposizione dei dati attinenti lo stato di avanzamento dei lavori di introduzione e di implementazione, l'applicazione dei programmi e l'entità dei risultati conseguiti sotto la sorveglianza del CNIPA Centro Nazionale per l'informatica nella P.A. . Inoltre tale politica di trasparenza è applicata anche nell'attività di reperimento dei fondi per l'attivazione del progetto che secondo le stime ministeriali dovrebbero ammontare a un miliardo e trecentottanta milioni di euro di cui duecentoquarantotto milioni già reperiti. Occorre stimolare l'efficienza della P.A. dal momento che quest'ultima, non essendo sottoposta alla concorrenza di mercato in molti

settori, non è spinta a individuare continue forme di innovazione e miglioramento. Tuttavia l'efficienza si rivela come una caratteristica irrinunciabile anche in un settore protetto come quello pubblico dal momento che è indispensabile garantire maggiori livelli di produttività per pervenire ad uno sviluppo economico accettabile del Paese. Per cui, anche se generalmente la P.A. è poco propensa alla diffusione di servizi accessibili per i cittadini, è necessario attivare meccanismi che siano in grado di rilanciare lo sviluppo ad esempio mediante l'introduzione di meccanismi volti ad incrementare la *customer satisfaction* e a stimolare pertanto la Pubblica Amministrazione alla prestazione di servizi migliori. Per fronteggiare le necessità di sviluppo economico del Paese è infatti indispensabile un'appropriate conoscenza dei processi operativi da parte della P.A. e l'individuazione di meccanismi di utilizzazione efficiente e strategica delle tecnologie che l'impresa ha a propria disposizione e una ridefinizione dei processi chiave in maniera tale da ottenere *risparmi in termini di costo* e contestualmente *incrementi di produttività*.

La *digitalizzazione* tende ad ottenere dunque un'importanza di tutto rilievo nell'ambito dell'attività della P.A. . L'introduzione di un buon processo di *informatizzazione* tende infatti ad assumere un ruolo strategico. Sino ad oggi infatti si è assistito ad un processo di investimento in ICT piuttosto disorganizzato e poco coordinato. A tal proposito il piano di e-Gov 2012 si propone di procedere ad una razionalizzazione delle tecnologie IT e ad un concreto utilizzo delle stesse nella prospettiva di creare valore per cittadini e imprese.

4.1.3 Obiettivi del piano e-Gov 2012.

Passando ad analizzare i contenuti concreti del piano si può dire che lo stesso è costituito da ventisette obiettivi suddivisi in quattro categorie: *obiettivi settoriali, obiettivi territoriali, obiettivi di sistema e obiettivi internazionali*.

Gli obiettivi settoriali	Gli obiettivi territoriali
<ul style="list-style-type: none"> ■ Obiettivo 1: Scuola ■ Obiettivo 2: Università ■ Obiettivo 3: Giustizia ■ Obiettivo 4: Salute ■ Obiettivo 5: Imprese ■ Obiettivo 6: Sicurezza e libertà civili ■ Obiettivo 7: Affari Esteri ■ Obiettivo 8: Ambiente ■ Obiettivo 9: Turismo ■ Obiettivo 10: Beni culturali ■ Obiettivo 11: Gioventù, pari opportunità e affari sociali ■ Obiettivo 12: Mobilità mezzi e persone ■ Obiettivo 13: Infrastrutture ■ Obiettivo 14: Agricoltura 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Obiettivo 15: Anagrafi ■ Obiettivo 16: Dati territoriali ■ Obiettivo 17: Carte dei servizi ■ Obiettivo 18: Servizi in banda larga
	Gli obiettivi di sistema
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Obiettivo 19: Trasparenza ed efficienza della PA ■ Obiettivo 20: Dematerializzazione ■ Obiettivo 21: Sistema pubblico di connettività ■ Obiettivo 22: Rapporto cittadino-PA ■ Obiettivo 23: Trasferimento know-how dell'innovazione ■ Obiettivo 24: Sicurezza dei sistemi informativi e reti
	Gli obiettivi internazionali
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Obiettivo 25: e-governance per lo sviluppo ■ Obiettivo 26: Governance di Internet ■ Obiettivo 27: Raccordo con Ue e OCSE

Figura 7 - Fonte Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione

I primi sono attinenti ad interventi d'azione sulle amministrazioni centrali, i secondi riguardano piani d'intervento con Regioni ed Enti Locali, quelli di sistema ineriscono ad interventi trasversali volti a migliorare l'infrastruttura, le procedure e il funzionamento dell'Amministrazione Pubblica nella sua interezza e gli ultimi riguardano gli obiettivi tesi a rafforzare il coordinamento e l'integrazione con i Paesi dell'area OCSE e ad adeguare lo sviluppo e l'innovazione nonché l'utilizzo delle moderne tecnologie informatiche a quello dei migliori Paesi membri dell'Unione.

Tale piano intende dare un'importanza primaria agli aspetti prioritari che riguardano *scuola, sanità e giustizia*.

Il primo ambito è inscindibilmente connesso all'aumento della digitalizzazione delle stesse mediante l'introduzione di reti internet che garantiscano un incremento dell'efficienza e particolare attenzione è fornita all'incremento e al miglioramento dei sistemi di comunicazione anche mediante l'introduzione di sistemi di comunicazione Voip. Una scuola digitalizzata permetterà maggiori efficienze e maggiori risparmi intermini di costo nonché l'introduzione di forme di apprendimento più dinamiche che miglioreranno la funzionalità dell'intero sistema.

Il secondo aspetto è quello connesso all'efficientamento del sistema sanitario pubblico. Tale intervento si propone di sollecitare un'ingente riduzione dei costi amministrativi e di migliorare la qualità e la disponibilità di servizi. Tale sistema, che auspica ad un incremento della digitalizzazione delle strutture pubbliche potrebbe comportare un contenimento apprezzabile delle spese in maniera tale da tenere le stesse sotto controllo e in maniera tale da evitare un'inappropriata lievitazione delle stesse. Tra le maggiori innovazioni che il progetto si propone di proporre troviamo la trasmissione telematica dei certificati medici e delle prescrizioni mediche, che comporterebbe un'immediata dematerializzazione con risparmi non indifferenti in termini di costo. Inoltre la creazione di condizioni che tendano a favorire l'interazione tra le diverse regioni e tra i diversi poli ospedalieri potrebbe garantire miglioramenti sulle performance e riduzioni dei tempi d'attesa che si tradurrebbero immediatamente in una maggiore produttività e in contestuali risparmi in termini di costo.

Per quanto riguarda le migliorie apportate nel settore della giustizia, occorre creare le condizioni che favoriscano l'incremento della digitalizzazione in quanto si potrebbe in tal modo conseguire come risultati immediati l'ottenimento di migliori forme di semplificazione e di dematerializzazione. La trasmissione telematica della documentazione e in particolare delle notifiche potrebbe agevolare un'accelerazione dei tempi e una riduzione dei costi connessi alla redazione e al trasferimento dei documenti in forma cartacea. La facilitazione della comunicazione tra le varie strutture potrebbe inoltre garantire un incremento dell'interoperabilità e della collaborazione tra le parti del sistema in relazione all'ottenimento di servizi e performance migliori per cittadini e imprese.

Nella definizione dell'ordine di attuazione dei progetti è stato stabilito un criterio che fosse in grado di individuare una *scala delle priorità*. Si è definita pertanto una *matrice* in due dimensioni costituite dal grado di *fattibilità* dei vari progetti e dall'*impatto* che la realizzazione degli stessi potrebbe avere sui cittadini in termini di utilità.

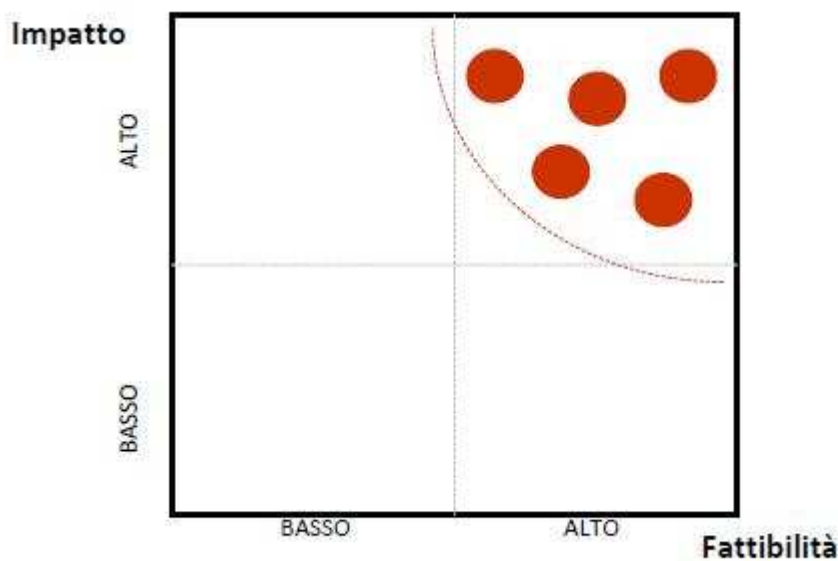


Figura 8 - Fonte Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione

Si è dunque proceduto ad individuare, mediante l'utilizzo della stessa, gli obiettivi principali costituiti dagli ambiti scuola e università, giustizia e salute.

4.1.4 Progetti pilota del piano e-Gov.

Proprio a partire da tali settori si è passato a realizzare un processo progressivo che prevede l'introduzione e l'applicazione graduale dei vari obiettivi e dei vari progetti.

Nella fase iniziale sono stati realizzati, in collaborazione con Microsoft Italia e nella formula open source, tre *progetti pilota* con l'obiettivo di sperimentare se si potesse pervenire ad un'effettiva creazione di valore a partire da un radicale processo di innovazione e di introduzione di strumentazioni ICT. Si è cercato pertanto di verificare se tale progetto di intensificazione della digitalizzazione della P.A. potesse effettivamente portare ad esiti positivi di aumento della produttività e di contestuale riduzione dei costi.

Il primo progetto realizzato è attinente alla necessità di dematerializzazione ed è stato realizzato a partire dal 2008 in collaborazione con la Regione Friuli Venezia Giulia. Tale progetto ha riguardato un intenso processo di semplificazione burocratica che si basa essenzialmente sulla trasmissione dei documenti on-line e sulla attivazione di archivi digitali. Tale processo è

volto a garantire l'ottenimento di più elevati livelli di efficacia, trasparenza e risparmi sui costi di natura amministrativa. Quest'ultimo sembrerebbe aver prodotto i risultati sperati stando alle stime effettuate da Net Consulting, agenzia indipendente specializzata in tale tipo di analisi che ha registrato un effetto positivo apprezzabile in seguito all'introduzione dei nuovi sistemi di dematerializzazione. Oltre ad un incremento della produttività a tutti i livelli e ad un incremento dell'efficacia connesso alla riduzione dei costi, il progetto ha comportato anche un incremento dell'efficacia dei sistemi connesso alla disponibilità immediata dei documenti, alla possibilità di consultazione integrata degli stessi e ad un incremento della tutela dei dati e della sicurezza della privacy. La net Consulting ha dunque attestato che in seguito all'introduzione del progetto di dematerializzazione, si è assistito ad una riduzione che ammonta a circa 80.000 pagine in meno. Ciò comporta una conseguente riduzione dei costi in relazione alla minore entità di carta stampata e al recupero di tempo in conseguenza alla velocizzazione delle procedure pari a 500 mila euro con un taglio dei costi pari al 70%. È stato peraltro registrato un incremento della produttività legato ad un migliore utilizzo del tempo disponibile, andando a fornire un incremento pari al 72% della forza lavoro prima impegnata in farraginose procedure burocratiche.

Un secondo progetto pilota riguarda la digitalizzazione delle università con l'introduzione di copertura wi-fi e l'innovazione apportata dall'introduzione della tecnologia Voip (voice over ip) per le comunicazioni. Tale progetto è stato inizialmente realizzato nell'Università di Roma Tre e successivamente esteso all'Università di Torvergata e all'Università La Sapienza. Tale processo si propone di garantire una maggiore dinamicità, una maggiore integrazione e una migliore comunicazione in ambito universitario. Il Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione prevede che sarà possibile pervenire ad un risparmio di costi di centralino pari al 70%. Il progetto nel frattempo ha registrato già i primi segnali positivi nonostante la lentezza nel processo di realizzazione. Esso rappresenta, come l'Amministratore delegato di Microsoft Italia tende a sottolineare, un tassello nel mosaico del miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia nella creazione di servizi migliori per il cittadino.

Il terzo progetto sperimentale riguarda la massiccia introduzione di strumentazioni ICT nelle scuole. Tale progetto pilota è stato realizzato a partire dal 2008 nell'Istituto Tecnico Commerciale M. Laporta di Galatina che è stato dotato di moderne tecnologie ICT costituite da connessioni wi-fi computer e lavagne interattive. Le migliorie apportate all'istituto hanno comportato l'annovero di quest'ultimo come scuola più innovativa del Paese secondo una classifica stilata da un pool di esperti. Tale progetto ha l'intento di far comprendere ai giovani il valore della tecnologia e di renderli pronti alle nuove sfide del mondo del lavoro secondo quanto afferma l'Amministratore Delegato di Microsoft Italia Pietro Scott Jovane.

4.1.5 Progetti avviati.

Per quanto riguarda lo stato attuale di avanzamento dei lavori si può registrare come numerosi progetti nei tre ambiti di primaria importanza siano già stati avviati e registrino un buon posizionamento sulla percentuale di realizzazione. I risultati positivi registrati dai progetti pilota fanno ben sperare anche in merito agli esiti potenziali dei nuovi progetti ICT introdotti in ambito giuridico, sanitario e scolastico. È inoltre possibile effettuare un continuo monitoraggio sullo stato di avanzamento dei lavori sul sito del Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione.

Per quanto riguarda il *settore scuola* sono stati avviati numerosi progetti i più importanti tra i quali sono: scuole in rete, didattica digitale e Servizi scuola-famiglie via web. Per il progetto scuole in rete si è proceduto alla connessione di circa 4 000 scuole tramite l'introduzione di SPC ovvero del nuovo sistema pubblico di connettività per promuovere l'uso delle reti locali e favorire l'accesso ad internet. Allo stato dei fatti il progetto è realizzato per circa il 60%. Il progetto didattica digitale è invece stato integralmente completato con l'introduzione nelle scuole di computer, Pc portatili e lavagne interattive. È stata inoltre attivata la piattaforma InnoVaScuola che è in grado di fornire numerosi contenuti didattici digitali in collaborazione con Treccani. Tale piattaforma ha riscosso un notevole successo con circa 65 000 pagine visitate a settimana e 50 000 download. Anche il servizio scuola-famiglie via web è stato integralmente realizzato. La registrazione al portale www.scuolamia.istruzione.it consente una volta che la scuola si sia registrata di notificare la assenze via web, di inviare

pagelle elettroniche e in sostanza di incrementare ed agevolare la comunicazione tra scuole e famiglie. Circa 3000 scuole utilizzano attualmente tale sistema e si auspica ad un aumento di tale numero.

Molto importanti ai fini dell'ammodernamento dell'istruzione e dell'utilizzo delle moderne tecnologie in tale ambito sono i progetti avviati in ambito universitario che si dividono in due categorie: Servizi e reti wi-fi e Università Digitale. Il primo è stato realizzato complessivamente per circa il 70%. Tale progetto auspica ad un incremento di oltre il 50% della copertura wi-fi negli atenei universitari. Tale progetto intende stimolare gli studenti all'utilizzo delle reti informatiche, al disbrigo delle pratiche amministrative on-line e alla fruizione di contenuti didattici in rete. Il secondo progetto è attivo per circa il 40% ed è finalizzato ad ottenere risparmi in termini di costi amministrativi per le Università coinvolte. Ricomprende il progetto pilota dell'Università Roma Tre e l'estensione dello stesso all'Università La Sapienza e all'Università Torvergata.

Passiamo quindi a concentrarci sui progetti che riguardano *l'ambito sanitario*. Esso riguarda numerosi interventi di miglioramento che dovrebbero garantire un incremento dell'efficienza della Pubblica Amministrazione in termini di risparmio di costo, di aumenti della produttività e di miglioramento delle performance. Tra i progetti avviati indichiamo: la digitalizzazione del ciclo prescrittivo, con l'invio on-line di certificati e prescrizioni mediche, l'introduzione del fascicolo sanitario elettronico FSE, la predisposizione di centri unici di prenotazione sovra territoriali CUP.

Il processo di digitalizzazione dei certificati di malattia è attivo al 90%. Mediante tale sistema i medici trasmettono i certificati di malattia direttamente all'INPS con notevoli risparmi in termini di tempo e risorse. Il meccanismo di digitalizzazione delle ricette è stato avviato anche se è ancora in una fase preliminare. È stato approvato il documento digitale con cui trasmettere le ricette ed è stato attivato il sistema per la trasmissione dei documenti on-line. Il fascicolo sanitario elettronico (FSE) racchiude le informazioni sulla storia clinica del paziente e riduce i tempi di reperimento delle informazioni che sono prontamente accessibili per l'assistenza primaria al paziente e per il disbrigo delle pratiche amministrative. Il

progetto è in uno stato di avanzamento pari al 40%: sono infatti stati stabiliti i contenuti del fascicolo nonché la struttura e sono state individuate le modalità di trasmissione degli stessi tra le varie unità organizzative nella tutela della privacy. In collaborazione con il Ministero della Salute sono state definite le direttive per la diffusione di tecnologie informatiche uniformi e software condivisi per la delineazione di un network interoperativo e per la velocizzazione delle procedure di prenotazione mediante organismi sovra territoriali i cosiddetti CUP che interagiscono tra loro nella prospettiva di ottenere ritorni in termini di efficienza; il progetto è attivo all'80%.

Per quanto riguarda le innovazioni nell'ambito della *giustizia* si può sicuramente fare riferimento alle notifiche telematiche, al rilascio telematico di certificati giudiziari, all'accesso pubblico alle sentenze e ai dati attinenti ai procedimenti in corso e al progetto di razionalizzazione e incremento della sicurezza nelle infrastrutture ICT. Il primo aspetto riguarda il deposito telematico delle notifiche con efficacia legale è attivo al 60% e riguarda in particolare la Corte di Milano ed è stato recentemente introdotto a Venezia e a Roma. Il secondo progetto è attivo al 40% per il momento in un numero ristretto di corti e accessibile esclusivamente agli avvocati ma si auspica all'incremento dello stesso per poter pervenire ad un'effettiva dematerializzazione e ai conseguenti risparmi in termini di costo. Anche il terzo tipo di progetto è attivo al 40% e inerisce all'accesso pubblico alle sentenze e ai dati relativi ai processi. Tale meccanismo si applica solo in poche Corti ma si auspica alla diffusione dello stesso su tutto il territorio. L'ultimo processo è attivo al 60% e tende alla creazione di un network che garantisca allo stesso tempo l'interoperabilità e la sicurezza.

Un altro aspetto importante della rivoluzione informatica che secondo gli addetti ai lavori comporterà risultati sorprendenti per cittadini e imprese con risparmi considerevoli dei costi amministrativi è quello connesso all'introduzione della *PEC*. Tale strumento promette guadagni in termini di efficienza, risparmi dei costi, trasparenza e dematerializzazione. La *posta elettronica certificata* è assimilata ad una posta avente valore di raccomandata. La sua introduzione e diffusione potrebbe garantire risparmi in termini di tempo e in termini di costi per i cittadini e per la P.A. nonché

la realizzazione di servizi più accessibili che comporterebbero nel complesso un incremento del valore delle prestazioni fornite. Tale servizio permette infatti di comunicare con la P.A. in maniera immediata, efficace e gratuita. Al fine di garantirne la diffusione massiccia, l'introduzione della stessa è stata resa obbligatoria in alcuni settori quali professionisti ed imprese. Secondo il rapporto dell'OCSE ad oggi la PEC è stata attivata da 11.500 Amministrazioni, 420.000 cittadini, 1,2 milioni di professionisti e 500.000 imprese. Per l'effettiva realizzazione dei vantaggi apportati ci si auspica un incremento di tali valori. La massimizzazione dell'uso della PEC può favorire il processo di ammodernamento e modernizzazione della P.A. e può comportare la creazione di una piattaforma che agevoli la diffusione dei servizi on-line con i relativi ritorni in termini di creazione di valore. Lo stato di avanzamento dei lavori relativi all'introduzione e alla diffusione dell'utilizzo della PEC si attesta intorno all'80%. Ci si auspica che la stessa comporti lo stesso miglioramento in termini di risultati apportato dall'introduzione della firma digitale per le categorie professionali. Proprio in relazione all'osservazione dei risultati conseguiti mediante l'utilizzo della PEC da parte di quest'ultime, in cui l'obbligo è stato introdotto precedentemente, si può ben sperare in un conseguimento di risultati positivi in termini di velocizzazione delle procedure e di riduzione dei costi.

4.2 Implementazione del piano E-Gov per l'ottenimento degli obiettivi prefissati di incremento della produttività e di risparmio dei costi.

4.2.1 Importanza dell'implementazione.

Abbiamo visto come l'applicazione del piano e-Gov 2012 potenzialmente può comportare numerosi effetti positivi sul sistema della Pubblica Amministrazione garantendo una maggiore efficienza che si traduce in risparmi sostanziosi in termini di costi e un contestuale incremento dell'efficacia che si esplicita in un aumento della produttività e in un miglioramento delle performance. Ai fini della perfetta realizzazione degli obiettivi indicati nel piano strategico, è tuttavia necessario, anche nel caso del settore pubblico, provvedere alla definizione di un buon processo di implementazione che garantisca la realizzazione concreta delle finalità ultime e che faccia in modo che gli obiettivi di miglioramento nel

funzionamento della P.A. non rimangano esclusivamente una mera formulazione teorica ma trovino riscontro pratico nella realtà operativa. Occorre a tal proposito considerare nell'attuazione di tale processo le difficoltà legate alla realizzazione concreta dello stesso e individuare efficaci interventi che consentano il superamento delle stesse e la creazione di un ambiente che favorisca l'agevole esplicitazione dell'attività di erogazione di servizi legati al raggiungimento di più elevati livelli di utilità per imprese e privati e all'abbattimento dei costi che la P.A. sostiene per la realizzazione degli stessi.

Dunque l'introduzione del piano e-Gov può comportare conseguenze estremamente positive che vanno ad impattare anche sul contesto macroeconomico. La giusta implementazione del piano d'innovazione e di digitalizzazione della P.A. potrebbe infatti comportare non solo un incremento in termini di produttività e una riduzione dei costi amministrativi per amministrazioni, cittadini e imprese, ma anche un miglioramento della governance della Pubblica Amministrazione in maniera tale che la stessa sia in grado di gestire la complessità ambientale e gli eventi inattesi che di volta in volta si vengono a verificare e che in ultima istanza sia dunque in grado di garantire un'appropriata governance.

Occorre pertanto non fermarsi alla prima fase di individuazione degli obiettivi ma andare oltre per pervenire ad un'efficace gestione delle complessità scaturenti dalla realtà delle dinamiche operative che si vengono a verificare nella direzione dell'ottenimento degli obiettivi realizzati. Gli obiettivi del piano sono i medesimi di sempre ma ciò che va rivisto è l'approccio gestionale finalizzato al perseguimento degli stessi. Occorre a tal proposito garantire l'efficienza in campo operativo e l'ottenimento di metodi di lavoro che siano effettivamente funzionali al perseguimento di risultati migliori.

Si individuano a tal proposito *tre fasi* fondamentali: la prima è una fase di crescita, ovvero di *deepening*, nella quale vengono definite le necessità di adozione e di definizione di sistemi di integrazione di servizi via web in relazione agli obiettivi prioritari precedentemente individuati e dunque nella fattispecie con particolare riguardo a giustizia, sanità e scuola; nella seconda fase che è quella di diffusione e cioè di *widening* ci si riferisce in

particolar modo alle infrastrutture necessarie per il conseguimento degli obiettivi da piano ovvero alla definizione dei canali e delle tecnologie di divulgazione dei dati e delle informazioni con particolare riguardo all'attivazione del SPC ovvero del Sistema Pubblico di Connettività, che costituisce la rete di interconnessione tra le diverse amministrazioni, e all'introduzione del nuovo CAD ovvero al Codice dell'Amministrazione digitale, che racchiude norme e disposizione sull'utilizzo delle moderne tecnologie informatiche all'interno della P.A. per favorire la comunicazione e l'integrazione; la terza fase è quella attinente all'individuazione di una *delivery strategy* che sia in grado di garantire la diffusione di azioni volte alla realizzazione di un'efficace implementazione che renda la P.A. in grado di rendere effettivamente operative le proprie strategie volte all'efficacia e all'efficienza. Appare dunque di tutta evidenza l'importanza della terza fase del processo, sottovalutando la quale si rendono nulli gli sforzi intrapresi nelle due fasi precedenti. Occorre pertanto l'attivazione di procedure che siano in grado di agganciare le strategie alle risorse umane, di favorire l'efficace espletamento delle capacità manageriali nella gestione dei conflitti, di creare le infrastrutture adeguate al raggiungimento degli obiettivi e di favorire l'integrazione, il coordinamento e la cooperazione.

Dunque la validità delle strategie è indissolubilmente connessa alla capacità dell'Amministrazione di avviare interventi concreti e mirati che siano soprattutto finalizzati a creare le condizioni contestuali e organizzative tali da agevolare la realizzazione degli interventi di informatizzazione e ammodernamento previsti in maniera teorica nel momento della pianificazione strategica. A tal proposito è indispensabile il pieno coinvolgimento delle Amministrazioni a tutti i livelli, centrali e locali, in maniera tale che gli obiettivi definiti siano condivisi lungo tutto l'apparato statale e che sia possibile reagire prontamente ed efficacemente agli esiti imprevisti che emergono durante la fase di realizzazione delle strategie. È necessario dunque a tal proposito garantire l'efficienza, la comunicazione, l'interazione e la trasparenza dell'intero sistema. Occorre inoltre che la finalità ultima della strategia concordata nel piano e più in generale la mission della Pubblica Amministrazione siano condivise dall'intera organizzazione e in maniera collettiva da tutti gli stakeholders. Il top

management deve adottare un approccio flessibile, dirimere i contrasti e capire quelle che sono le effettive necessità dell'Amministrazione per pervenire ai migliori risultati possibili in termini di efficienza di efficacia. Deve pertanto procedere ad una verifica sistematica del raggiungimento degli obiettivi e della manifestazione di risultanze ed esiti non previsti precedentemente al fine di garantire un'appropriata governance di tali dinamiche che comporti l'ottenimento di elevati livelli di soddisfazione dell'utente finale sia esso l'impresa o il privato cittadino.

4.2.2 Fattori istituzionali che agevolano il dispiegamento delle strategie e l'implementazione delle stesse.

Dunque abbiamo considerato come l'introduzione dell'innovazione apportata dal piano e-Gov può comportare effetti sicuramente positivi per la P.A. . Occorre però sottolineare l'esigenza stringente di attuare un buon processo di implementazione ed un controllo progressivo dei risultati ottenuti nel tentativo di far sì che non si verifichino drifting inattesi e che pertanto i risultati positivi ipotizzati non restino solo sulla carta e limito pertanto il congruo raggiungimento degli obiettivi ai fini di garantire un processo di crescita interno alla P.A. e più in generale al Paese. A tal riguardo l'OCSE nel rapporto "*Modernising the Public Administration: a Study on Italy*" individua tre fattori istituzionali che comportano un agevole dispiegamento delle riforme e che garantiscono un miglioramento delle performance della Pubblica Amministrazione. Si auspica in particolare a:

- Effettuare un'appropriata *decentralizzazione* del potere decisionale e delle relative responsabilità di spesa con il trasferimento dei relativi poteri in tale ambito a Regioni e Comuni. Si individua così l'inefficacia di strutture eccessivamente piramidali in cui le decisioni vengono definite al vertice e nelle quali il top management probabilmente non ha un'effettiva cognizione di quelle che sono le problematiche da gestire e le dinamiche operative e tecniche da affrontare. Ciò garantisce inoltre una maggiore capacità di reazione nei confronti degli esiti inattesi e una maggiore rapidità nonché una maggiore efficacia nelle pratiche di problem solving;

- Concentrarsi su congrui meccanismi di *gestione delle risorse umane* ai fini di aumentare la soddisfazione del personale amministrativo e di abbattere in tal modo le resistenze al cambiamento da parte degli angry orphans che rappresentano un punto ostico dell'introduzione di nuove strategie che comportano il cambiamento delle logiche preesistenti e l'introduzione di nuovi processi e di nuovi meccanismi operativi;
- Introdurre un'opportuna *scala di priorità* che garantisca l'ordinata realizzazione degli obiettivi favorendo la chiarezza e la flessibilità interne al sistema con particolare riguardo alla realizzazione degli obiettivi attinenti alle aree indicate come di primaria importanza costituite dal settore della sanità, della giustizia e dell'istruzione.

Tali fattori istituzionali rappresentano dunque condizioni necessarie per la realizzazione di un processo di innovazione e digitalizzazione che possa comportare il raggiungimento di più elevati livelli di performance prevenendo contemporaneamente il temuto drift tra obiettivi e risultati.

Gli interventi di innovazione e digitalizzazione della P.A. riscuotono dunque, da un punto di vista meramente concettuale, numerosi consensi. Esiste pertanto un piena consapevolezza sui vantaggi potenziali che la stessa può comportare. Tuttavia gli esperti tendono a sottolineare l'importanza, anche maggiore rispetto a quella riservata alla fase di individuazione degli obiettivi, alla fase di realizzazione vera e propria degli stessi. A tal proposito il Piano sull'e-Gov non rappresenta di per sé un vantaggio vero e proprio. Esso non costituisce da solo una rivoluzione radicale del sistema ma rappresenta l'innescò del cambiamento. Esso infatti fornisce indicazioni in merito agli obiettivi da perseguire ma sta all'effettiva realizzazione del piano garantire la realizzazione di un cambiamento tale da influenzare in termini positivi la produttività e l'efficienza.

Giuliano Noci componente del Collegio SECIN (servizio di controllo interno) del Ministero dell'Interno spiega dunque come il Piano non possa in alcun modo funzionare e non possa comportare il raggiungimento dei

risultati sperati, rimanendo dunque una mera formulazione teorica, se non viene stabilito un impianto di linee guida operative volte a garantire l'implementazione dello stesso e contemporaneamente non vengono delineati interventi tali da saper dirottare efficientemente il cambiamento della P.A. verso più elevati livelli di efficienza. A tal riguardo si auspica alla realizzazione di un efficace governance reticolare che sia in grado di gestire in maniera adeguata le varie problematiche e le varie dinamiche che emergono dal cambiamento stesso. Infatti si sottolinea l'impossibilità di ottenere efficienti sistemi di governance se ci si fossilizza sulla rigida pianificazione a livello centrale. Occorre individuare una governance più flessibile che sia in grado di favorire l'implementazione e la gestione delle diverse problematiche che si vengono a verificare con soluzioni specifiche in relazione a ciascun livello considerato e dunque sia a livello centrale che a livello locale. Un intervento che può aiutare la realizzazione di tale tipo di cambiamento è la segmentazione degli enti pubblici per tipologia di attività svolte e per caratteristiche distintive. In tal modo sarà possibile individuare sistemi di implementazione ad hoc in relazione ad ogni tipo di problematica operativa incontrata ai vari livelli organizzativi. Esiste a tal proposito la necessità di recuperare una visione d'insieme mediante l'introduzione di meccanismi che garantiscano la comunicazione e l'integrazione tra le differenti unità locali e tra unità locali e unità centrali. Occorre pertanto, nella realizzazione concreta di tali strategie, l'individuazione di una leadership forte e di manager che siano in grado di avere una piena cognizione dell'intero sistema e del funzionamento dello stesso e che siano in grado di dirimere i conflitti che di volta in volta si vengono a verificare per garantire una efficace gestione del cambiamento ed un'appropriata governance delle dinamiche ad esso connesse. Nella realizzazione concreta delle strategie dunque i manager dovranno dimostrare di avere capacità gestionali appropriate e dovranno abbandonare quella visione eccessivamente autoreferenziale che contraddistingue l'attività della P.A. nell'ottica di pervenire a performance migliori e ad un incremento del valore dell'intero settore pubblico.

4.2.3 Necessità di creare infrastrutture idonee alla realizzazione degli obiettivi del Piano e problemi attinenti al digital divide.

Abbiamo fin ora parlato dell'importanza centrale dell'implementazione come chiave di successo per la realizzazione degli obiettivi promossi dal piano. Occorre ora considerare come un adeguato processo di implementazione possa esplicitarsi solo in presenza di *infrastrutture* adeguate che agevolino l'attività operativa, che garantiscano l'effettivo utilizzo delle nuove tecnologie informatiche della P.A. e che rendano possibile in tal modo pervenire a più elevati livelli di efficienza per evitare la mancata realizzazione concreta degli obiettivi e il conseguente verificarsi di drifting tra obiettivi e risultati attesi.

In tale contesto si colloca una delle tematiche più critiche dell'innovazione tecnologica in Italia che è quella attinente alla presenza di un vero e proprio *digital divide* che riguarda l'assenza di adeguate infrastrutture per la connessione ad internet in alcune aree del Paese. La soluzione di tale problematica è di primaria importanza per la diffusione di adeguati impulsi e stimoli all'utilizzo delle nuove tecnologie informatiche all'interno della P.A. .

Secondo i dati della società Infratel Italia infrastruttura e telecomunicazioni s.p.a. il digital divide riguarda attualmente 4 milioni di abitanti. A tal proposito tale società, nata nel 2004 nella forma di società di scopo da un intervento unificato del Ministero delle Comunicazioni e l'Agenzia Nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa, si propone di realizzare la diffusione di infrastrutture di rete per l'estensione omogenea della banda larga su tutto il territorio nazionale eliminando in tal modo il digital divide esistente in alcune aree del Paese per permettere la realizzazione dei Piani di sviluppo e di utilizzo delle tecnologie informatiche della Pubblica Amministrazione e per garantire lo sviluppo industriale del Paese. La necessità di estendere le possibilità d'accesso alle tecnologie in banda larga è indispensabile e di centrale importanza per la realizzazione delle attività di innovazione della Pubblica Amministrazione e di diffusione dei servizi con il miglior grado di performance possibili e con l'efficienza richiesta nello svolgimento di tale attività. Per cui la diffusione di infrastrutture in banda larga assume un'importanza centrale per l'efficiente esplicazione delle prospettive strategiche proposte nel piano

e-Gov 2012 soprattutto in relazione agli obiettivi primari attinenti a sanità, scuola e giustizia per le quali la necessità di garantire pari accesso a tutti i cittadini assume un'importanza del tutto peculiare.

Il piano triennale 2008/2011 di Infratel punta a tal proposito a ridurre il gap tecnologico di accesso ad internet in banda larga del 50% entro il 2011. La realizzazione degli obiettivi inseriti in tale piano implica numerose difficoltà connesse alla sua realizzazione in quanto l'estensione della tecnologia di comunicazione in banda larga per la copertura dell'intero territorio nazionale è estremamente costosa e richiede pertanto massicci interventi di reperimento fondi. La diffusione capillare, concreta e omogenea di internet all'intera popolazione nazionale e la presenza di quest'ultimo nella totalità delle strutture pubbliche è condizione indispensabile e irrinunciabile per la congrua realizzazione di sistemi di divulgazione e diffusione della effettiva operabilità delle strategie e delle innovazioni apportate dal piano e-Gov.

La presenza di un digital divide piuttosto esteso implica infatti il fallimento dei progetti inerenti alla digitalizzazione di quelle scuole che, non essendo raggiunte da opportune coperture di rete, non possono usufruire dei nuovi sistemi di ammodernamento dell'istruzione. Non è esente da tali esiti negativi attinenti alla mancanza di un'opportuna presenza di un sistema di diffusione di internet in tutte le amministrazioni, il decollo delle strategie di ammodernamento del sistema sanitario e delle procedure telematiche inserite in tale progetto. L'assenza di congrue strutture e sistemi di telecomunicazione ostacola infatti la diffusione di certificati on-line e soprattutto le efficienze in termini di tempo e costo che quest'ultimi comportano. Appare d'altra parte evidente come nell'ambito della giustizia la presenza tribunali non coperti da rete internet renda impossibile la trasmissione delle notifiche telematiche e renda di fatto inesistente l'operatività dei nuovi sistemi e dei nuovi meccanismi di ammodernamento delle attività pubbliche con conseguenti ritorni negativi in termini di raggiungimento degli obiettivi previsti. Appare peraltro estremamente difficoltoso favorire la diffusione e il corrente utilizzo delle PEC, con i vantaggi connessi all'utilizzo della stessa, in assenza di sistemi che garantiscano l'effettiva accessibilità alla rete internet e all'utilizzo della stessa.

La diffusione della banda larga è la base su cui poggia la corretta ed efficace diffusione del piano di ammodernamento e-Gov. A tal proposito appare indispensabile investire in infrastrutture ed eliminare il digital divide che è un problema che si manifesta non solo a livello territoriale ma anche all'interno delle diverse unità che compongono l'Amministrazione Pubblica. Appare infatti evidente come alcune strutture amministrative locali non siano dotate di un'adeguata copertura internet in banda larga e ciò contribuisce a creare un divario interno alla Pubblica Amministrazione in termini di efficienza e attinente alla stessa possibilità di fornire servizi telematici. Per garantire l'eliminazione di drift potenziali occorre concentrarsi sull'eliminazione del digital divide a livello territoriale e a strutturale dell'amministrazioni stesse.

Il Broadband Inclusion 2010, a cura dell'istituto Between osservatorio di banda larga, ha monitorato la realizzazione dei modelli regionali per l'annullamento del digital divide. Da tale rapporto emerge come tra il 2004 e il 2009 siano stati spesi dal Governo, in collaborazione con le Regioni, oltre 300 milioni di euro. Negli ultimi anni inoltre sono stati effettuati numerosi interventi volti a garantire l'espansione della banda larga in tutte le Regione con la promozione di particolari attività di incentivazione volte alla diffusione della stessa. Per cui le regioni si stanno attivando in tale direzione ed alcune di esse, come ad esempio la regione Lombardia, stanno attivando sistemi di diffusione della banda larga con tecnologie di nuova generazione NGN. Tale relazione dunque ribadisce l'esigenza di un efficiente sistema di infrastrutture e di un dinamico utilizzo delle stesse per garantire la realizzazione delle attività di miglioramento operativo e organizzativo con il conseguente raggiungimento di migliori risultati e con una riduzione significativa della probabilità che, all'atto di analisi dei risultati conseguiti, si registri un drift.

Il rapporto Assinform (Associazione italiana per l'Information Technology) 2010 registra una riduzione della spesa in ICT che comporta effetti sicuramente frenanti rispetto alle esigenze di concreta affermazione dei servizi on-line e al raggiungimento di migliori sistemi di competitività per l'Amministrazione italiana rispetto alle amministrazioni del settore pubblico degli altri Paesi europei. Ennio Lucarelli, Presidente di Assinform ribadisce la necessità di rilanciare gli investimenti in ICT e di procedere

all'effettiva eliminazione del digital divide che è un problema che attanaglia la realizzazione del processo di ammodernamento della Pubblica Amministrazione italiana ormai da molti anni. Esiste una fetta consistente di organizzazioni locali della Pubblica Amministrazione cui l'accesso ad internet è negato e ciò tende a creare, rispetto agli altri Paesi europei, ma anche rispetto alle stesse Amministrazioni centrali, un divario che potrebbe diventare insormontabile se non si pongono in essere le misure per ridurre tale involuzione negativa dei servizi offerti a livello locale.

Gabriella Cattaneo Research Director di IDC, società di consulenza e di ricerche di mercato nel settore dell'ICT, condivide le stesse preoccupazioni in merito all'assegnazione di esigui fondi alla realizzazione di un processo di intensificazione della diffusione della banda larga. Secondo tale rapporto la banda larga è un'infrastruttura quantomeno necessaria per la diffusione e l'utilizzo dei moderni servizi digitali e dunque il processo di affermazione degli obiettivi del piano e-Gov può diventare effettivo solo se si procede nell'ottica di incremento degli investimenti per la realizzazione e la diffusione delle reti in banda larga necessarie per l'eliminazione integrale del digital divide.

Occorre dunque realizzare le infrastrutture per la realizzazione dei progetti di informatizzazione e digitalizzazione della P.A. ai fini di garantire incrementi di produttività e contestuali riduzioni dei costi che evitano il realizzarsi di futuri drift potenziali. L'accessibilità ad internet è dunque la chiave di realizzazione di cambiamenti e di ottenimento di miglioramenti non solo del back office, ovvero dal punto di vista interno organizzativo, ma anche dal punto di vista del front office, ovvero nella prospettiva dei servizi offerti a cittadini e imprese.

4.2.4 Base installata.

Nella definizione delle attività per l'implementazione delle strategie del piano di e-Gov occorre partire non da una visione astratta e poco correlata alla realtà ma da un'attenta analisi del sistema preesistente. È necessario infatti procedere ad un'analisi della *base installata*. Occorre a tal proposito aver riguardo per le strutture esistenti, per le modalità di trasmissione delle informazioni all'interno della stessa, per le procedure operative e per i soggetti che operano all'interno del sistema.

Per quanto riguarda le caratteristiche delle procedure insite all'interno della Pubblica amministrazione si può osservare lo scarso ricorso all'utilizzo dell'informatica e delle trasmissioni on-line. La nostra Pubblica Amministrazione infatti appare caratterizzata dal ricorso alle relazioni personali e le attività poste in essere dalla stessa sono caratterizzate dall'esistenza di lunghe procedure burocratiche che minano l'efficienza del sistema. Nel proporre un piano innovativo che predilige l'innovazione e la digitalizzazione di procedure e relazioni sia interne alle varie unità organizzative di cui la P.A. è composta, sia in relazione ai rapporti tra istituzioni e utenti finali, occorre partire dall'analisi dello scenario preesistente e garantire interventi di implementazione che agevolino l'inserimento delle nuove procedure e delle nuove tecnologie a partire dalla base installata preesistente. Un'accurata gestione di tale processo è quantomeno indispensabile per non creare sistemi di incompatibilità tra vecchio e nuovo sistema che finirebbero con il minare il funzionamento dell'intera struttura pubblica.

Per cui occorre partire dalla considerazione che, l'infrastruttura precedente e tradizionale non percepisce le nuove tecnologie come un potente strumento di efficientamento, motivo per cui l'utilizzo delle stesse è per lo più scarso e basato su procedure meccaniche. Si prediligono procedure basate su rapporti e interscambi personali e si fa un ingente ricorso alla documentazione in forma cartacea. Occorre gestire pertanto la transizione dal vecchio al nuovo sistema cercando di integrare i nuovi meccanismi e le nuove procedure con le necessità esistenti. A tal proposito è necessario stimolare una revisione che parte dalla riorganizzazione del modo in cui la P.A. amministra se stessa. Tale meccanismo, anche se prevede un cambiamento per molti versi rivoluzionario del modo di agire, dei processi e delle infrastrutture volte al perseguimento degli obiettivi, deve essere gestito nella maniera meno traumatica possibile cominciando dalle considerazioni circa la base installata preesistente garantendo l'efficace affermazione delle nuove procedure.

Partendo da un'analisi del contesto preesistente all'introduzione del piano, si può immediatamente registrare una scarsa attitudine all'utilizzo dei servizi via internet della P.A. . L'Italia infatti, secondo le stime Assinform, attinenti alla fase precedente l'introduzione del piano, utilizza i sistemi di

e-Gov per una percentuale del 17% contro il 30% della media Europea. Occorre pertanto partire da questi casi per procedere ad una ridefinizione delle procedure e dei sistemi d'accesso alle moderne tecnologie informatiche, gestendo il processo di transizione nella piena considerazione della base installata preesistente e dei meccanismi ad essa connessa. Solo dalla considerazione di tali aspetti e di tali problematiche si può procedere alla definizione di risultati tali garantire un agevole diffusione delle nuove tecnologie e delle nuove procedure e si possono pertanto ridurre le difficoltà di inserimento di nuove procedure e infrastrutture al fine ultimo di ridurre gli scostamenti tra obiettivi del nuovo piano e risultati potenziali.

4.2.5 Legacy systems.

Per quanto riguarda l'esistenza di tecnologie o sistemi hardware software pregressi di *legacy systems* si può affermare che occorre effettuare anche in questo caso operazioni che garantiscano l'efficace integrazione tra i sistemi tecnologici introdotti e quelli già esistenti all'interno della P.A.. Si necessita pertanto di procedere ad un agevole diffusione di nuovi investimenti in ICT integrandoli con quelli preesistenti e garantendo la creazione di un unico sistema unificato che sia in grado di assolvere alle finalità di ammodernamento per cui lo stesso è stato costituito.

A dire il vero la Pubblica Amministrazione italiana, stando ai rapporti dell'Assinform, nell'ultimo decennio non ha effettuato gli ingenti investimenti richiesti in ICT come invece è avvenuto in Europa. Si può concludere che la tecnologia presente di tipo legacy è più attinente alla conservazione di dati che alla promulgazione di procedure che agevolino l'affermazione di una maggiore trasparenza, di una migliore cooperazione, di un'effettiva dematerializzazione e più in generale dello snellimento della struttura e di un aumento della flessibilità. Non ci sono tecnologie attinenti ad attività mission critical. La realizzazione di sistemi informatizzati per la fornitura di servizi con un più elevato grado di efficienza è tutta da realizzare. Non si deve infatti procedere alla sostituzione integrale dei vecchi sistemi ma è consigliabile procedere ad un migliore utilizzo delle tecnologie in cui negli ultimi anni lo Stato ha investito e promuovere l'integrazione tra quest'ultime e nuovi investimenti in tecnologie ICT al

fine di garantire l'ottenimento di incrementali livelli di efficacia e di efficienza.

Secondo i rapporti Assinform l'Italia nell'ultimo decennio ha effettuato investimenti in ICT insufficienti e sicuramente inferiori rispetto alla media Europea. Si calcola infatti che nel 1998 sia stato investito circa l'1,5% del PIL rispetto al 2,5% della media europea. Nel corso degli anni gli investimenti restano per lo più invariati aumentando solo di due punti percentuali arrivando nel 2008 all'1,7% del PIL. Ciò ha contribuito all'allargamento del gap tra l'informatizzazione della P.A. italiana e il resto d'Europa. Negli ultimi anni si è cercato progressivamente di colmare tali lacune e di rilanciare in qualche misura gli investimenti in IT per colmare la distanza con gli altri Paesi Europei. Tuttavia come emerge dal rapporto Assinform 2010 gli investimenti in ICT sono ancora insufficienti e troppo esigui e occorrerebbe pertanto procedere ad un incremento degli stessi.

In un'ottica che tenda ad evitare un cambiamento eccessivamente radicale e discontinuo con tutte le conseguenze negative che quest'ultimo potrebbe comportare, occorre promuovere l'utilizzo delle tecnologie già esistenti per un più efficiente uso delle stesse e contemporaneamente effettuare nuovi investimenti in ICT gestendo l'integrazione e il coordinamento tra vecchie e nuove tecnologie ai fini dell'ottenimento di un unico set integrato ed innovativo di tecnologie che possa garantire l'ottenimento di più elevati livelli di competitività della Pubblica Amministrazione a livello europeo. Tale meccanismo favorisce dunque la realizzazione degli obiettivi e evita fenomeni di drift prospettici mediante il più sapiente uso delle tecnologie informatiche.

4.2.6 Angry orphans.

Forse il problema più grande legato all'introduzione del nuovo piano è di natura culturale ed è attinente alle resistenze nei confronti dell'applicazione delle nuove strategie e dei nuovi sistemi da parte dei cosiddetti *angry orphans* specie in un sistema pubblico come quello italiano particolarmente conservativo ed autoreferenziale.

Il problema si snoda su più fronti. I soggetti che operano all'interno delle Amministrazioni Pubbliche hanno infatti accolto con particolare

scetticismo le novità apportate dal piano e-Gov. Dallo stesso canto esiste una certa resistenza da parte di famiglie ed imprese all'effettivo utilizzo dei nuovi servizi offerti on-line e all'utilizzo dei nuovi meccanismi digitali.

Tale circostanza è sicuramente legata ad una scarsa comprensione dell'utilità delle migliorie digitali apportate da parte di coloro che dovrebbero attivare l'effettivo utilizzo delle stesse. Una scarsa comprensione dell'utilità unita alle difficoltà di utilizzo delle nuove procedure e al necessario abbandono dei vecchi sistemi cartacei fanno sì che il sistema stenti a decollare. Se da un punto di vista strettamente teorico della pianificazione appare facile dimostrare i vantaggi apportati dal nuovo piano e-Gov quando ci si scende a calare nel contesto operativo appaiono immediatamente evidenti le difficoltà connesse agli atti pratici di realizzazione degli stessi.

Per cui occorre attivare meccanismi di coordinamento tra i vari individui coinvolti e migliorare la comunicazione per favorire la cooperazione. È indispensabile dunque garantire la comprensione del fenomeno e la diffusione di strumenti che garantiscano l'abbattimento delle barriere al cambiamento. A tal proposito è indispensabile il miglioramento della comunicazione interna al sistema e la diffusione di strumenti che supportino la realizzazione pratica delle strategie. Appare dunque consigliabile secondo tali osservazioni investire in formazione e garantire un maggiore coinvolgimento ai fini di creare un comune orientamento al raggiungimento degli obiettivi e una condivisione degli stessi.

Le primissime difficoltà sono connesse alla scarsa attitudine degli italiani all'utilizzo di internet. Stando ai dati ministeriali in Italia solo il 17% delle famiglie utilizza internet contro il 32% della media europea mentre nei Paesi più evoluti del Nord Europa l'utilizzo sale al 60%. Il rischio è quello di una scarsa alfabetizzazione informatica dei dipendenti pubblici. Si può infatti verificare la circostanza per la quale i soggetti coinvolti nel processo di ammodernamento del sistema pubblico, pur essendo dotati delle più moderne tecnologie informatiche non utilizzino le stesse e non ne ottimizzino pertanto l'introduzione all'interno delle stesse strutture pubbliche. Occorre pertanto procedere ad un intenso processo di

valorizzazione del capitale umano che opera in ICT ai fini di aumentarne la soddisfazione e la produttività.

Secondo il rapporto AICA, Associazione italiana per l'informatica e il calcolo automatico, l' "ignoranza informatica" dei dipendenti pubblici avrebbe un costo che si aggira intorno ai 280 milioni di euro l'anno. Per tale motivo l'Associazione sottolinea nel proprio rapporto la necessità di investire in formazione per migliorare la preparazione dei dipendenti pubblici e incrementare l'attitudine all'utilizzo delle tecnologie e dei sistemi informatici e di internet. Tali investimenti comporterebbero un sicuro ritorno che si esplicita in aumenti di produttività e riduzione dei costi. Negli studi effettuati su un campione di impiegati si evince inoltre un incremento della conoscenza a seguito della sottoposizione a interventi di carattere formativo pari al 29% e risparmi in termini di tempo che si traducono in ovvi risparmi in termini di costi pari al 5%.

Per garantire dunque una buona implementazione dei progetti del piano e-Gov conviene investire in formazione per la determinazione delle capacità manageriali e tecniche per gestire efficacemente il cambiamento. La realizzazione di interventi di formazione comporta l'ottenimento di benefici superiori ai costi per la sua realizzazione. È necessario dunque provvedere alla realizzazione di corsi di supporto all'educazione del personale sia nella modalità frontali sia nelle più moderne modalità on-line. Occorre istruire le risorse umane all'utilizzo delle nuove tecnologie con l'obiettivo principale di garantire l'efficace promulgazione e applicazione del piano. La dotazione delle tecnologie informatiche dunque deve essere accompagnata da efficaci interventi formativi in grado di costruire le capacità di utilizzare i nuovi e moderni sistemi. Solo in tal modo si può pervenire alla diffusione di un elevato livello di informatizzazione e alla realizzazione di un giusto grado di innovazione che sia in grado di garantire migliori performance e di evitare lo scostamento dai risultati.

Una conferma della vastità di tale problema si riscontra nel fatto che nei progetti già avviati si ravvisano le prime ostilità e le prime contrarietà nei confronti dell'utilizzo delle nuove tecnologie informatiche.

In particolare in ambito sanitario il progetto di diffusione dei certificati medici on-line incontra le resistenze dell'ordine dei medici. Tra i medici a

cui è esteso l'obbligo di prescrizione on-line, è stato verificato come uno solo su tre proceda a tale adempimento. Pertanto i risparmi in termini di costi previsti intorno ai 500 milioni di euro potrebbero drasticamente ridursi a soli 15 milioni di euro se non si attiva un processo che sia in grado di favorire l'incremento delle prescrizioni on-line. Il tavolo tecnico per il monitoraggio di tale progetto ha pertanto espresso un parere complessivamente non positivo. È in questo caso evidente che le maggiori problematiche sono inerenti ad una scarsa attitudine alle prescrizioni telematiche da parte dei medici e all'ostilità di quest'ultimi nei confronti del progetto. Dal sondaggio promosso da Health Monitor Compugroup medical in collaborazione con Il Sole 24 Ore emerge sicuramente un parere negativo da parte dell'ordine dei medici sull'effettiva utilità del progetto. Si rileva infatti che sul campione di mille medici intervistati si passa dall'oscillazione di un massimo di 18,3% al Sud e di un minimo del 3,3% di medici che reputano che il progetto comporterà vantaggi nello svolgimento della attività dei medici. Inoltre solo 20% dei medici a nord-ovest e il 35,11% al sud ritengono che la trasmissione dei certificati digitali comporterà vantaggi nel sistema di gestione del Servizio Sanitario. Occorre pertanto individuare misure volte a ridurre tale diffidenza e a garantire un'effettiva realizzazione delle attività previste nel progetto per garantire la coincidenza tra obiettivi e risultati.

La situazione non appare notevolmente diversa se si analizzano le reazioni al cambiamento da parte dell'ordine degli avvocati. Anch'essi infatti testimoniano una certa avversione nei confronti della diffusione delle nuove modalità operative dettate dal piano e-Gov che prediligono la centralità dell'utilizzo delle tecnologie informatiche. Per tale motivo essi manifestano un certa avversione all'invio delle notifiche telematiche. L'ordine degli avvocati si dimostra scettico nei confronti del funzionamento del nuovo sistema e effettua una sorta di resistenza alla realizzazione dello stesso. Il problema è in primo luogo di ordine culturale dal momento che anche laddove si diffondesse in maniera pervasiva l'invio di documenti e delle notifiche on-line si potrebbe verificare la circostanza per cui alcuni soggetti richiederebbero comunque una copia cartacea timbrata. Il problema è nell'approccio nei confronti delle nuove tecnologie e nel fatto che gli avvocati più anziani riconoscono nelle copie cartacee un

elemento irrinunciabile. Le abitudini culturali diffuse all'interno delle Amministrazioni sono difficili da cambiare e la modificazione delle stesse richiede interventi costosi e particolarmente incisivi. Nei processi inoltre è necessario il ritorno al cartaceo e si propone pertanto la necessità di ristampare i documenti e ciò potrebbe comportare l'inefficacia nell'istaurarsi del processo di dematerializzazione e il conseguente annullamento dei relativi risparmi previsti in termini di costi. Occorre favorire la diffusione di una cultura che sia in grado di far cogliere gli effettivi vantaggi di tale processo e che sia in grado di abbattere le resistenze all'utilizzo delle nuove tecnologie.

Nel settore scolastico il problema è meno diffuso in quanto l'utilità delle moderne tecnologie informatiche in ambito didattico è riconosciuta pressappoco da tutti. Tuttavia anche in quest'ambito sono stati registrati orientamenti che non accettano la diffusione di nuove tecnologie in un'ottica di preferenza dei metodi classici di insegnamento e di diffusione delle informazioni in maniera diretta e personale. È necessario anche in questo caso effettuare massicci interventi in formazione per garantire l'ottimizzazione nell'utilizzo delle tecnologie informatiche fornite e per evitare che le stesse rimangano inutilizzate.

Per quanto riguarda poi l'utilizzo della PEC occorre verificare, a prescindere dal numero degli indirizzi attivati, l'effettivo grado di utilizzazione della stessa all'interno della P.A. . I dati testimoniano infatti una certa lentezza nell'utilizzo della stessa e una certa ostilità al contatto esclusivamente telematico tra amministrazioni e cittadini probabilmente a causa di un debole processo di individuazione dell'utilità di quest'ultima.

Dunque, per superare le resistenze da parte degli angry orphans nei confronti dell'introduzione delle nuove tecnologie e assicurare l'efficiente esplicazione delle stesse con l'ottenimento degli obiettivi previsti, è necessario ricorrere a massicci interventi in formazione, a meccanismi che favoriscano la diffusione delle informazioni, che agevolino la comunicazione e l'integrazione e l'introduzione di sistemi che rendano i dipendenti consapevoli e convinti dell'effettiva necessità dell'introduzione del piano e-Gov e della indispensabilità dello stesso nell'ottenimento di più elevati livelli di efficienza e efficacia e nella riduzione della probabilità di

ottenere drift prospettici. Una modalità estrema alla quale si ricorre per abbattere le resistenze degli angry orphans nei confronti dell'utilizzo di determinate tecnologie funzionali al perseguimento degli obiettivi è l'obbligatorietà di utilizzo sancita dalla legge con i relativi interventi sanzionatori in caso di comportamenti difformi da quanto disposto. Tuttavia tale meccanismo sanzionatorio finisce con l'accentuare la contrarietà degli angry orphans che, percependo le nuove tecnologie come un obbligo, guardano negativamente all'applicazione delle stesse. A tal proposito per abbattere le resistenze degli angry orphans è pertanto preferibile il ricorso alla diffusione della convinzione della necessità e della convenienza dell'utilizzo delle nuove tecnologie e di realizzazione delle strategie proposte.

Si può inoltre procedere alla rimozione dei problemi che riguardano la presenza e le resistenze proposte dagli angry orphans mediante la realizzazione di una governance flessibile che tenga conto delle realtà operative a livello locale e non solo a livello centrale e attribuisca responsabilità e risorse a quest'ultime garantendo un maggiore coinvolgimento alla realizzazione degli obiettivi e la diffusione di orientamento comune all'ottenimento di risultati che garantiscano una maggiore efficienza e una migliore produttività. L'attribuzione di un maggior grado di autonomia a Regioni e Comuni con l'assegnazione di risorse per il perseguimento degli obiettivi e l'attribuzione delle responsabilità in merito al raggiungimento di quest'ultimi potrebbe dunque in tale prospettiva favorire un agevole dispiegamento delle attività operative volte a garantire migliori performance.

Altro sistema che agevola la realizzazione di migliori livelli di integrazione e l'abbattimento delle resistenze al cambiamento, è il coinvolgimento delle Pubbliche Amministrazioni locali, ovvero dei livelli decentrati, alla definizione delle strategie in maniera tale da creare migliori forme di integrazione e di interessamento alla realizzazione degli obiettivi da parte di tutti i soggetti coinvolti sia a livello centrale che locale. A tal proposito è stato avviato un progetto per favorire il grado di interessamento delle unità amministrative locali alla realizzazione delle strategie previste nel piano e-Gov con l'implicazione delle stesse nella definizione dei progetti. Tale progetto si sostanzia nel concorso indetto dalla P.A. "Premiamo i risultati"

è rivolto alle amministrazioni locali e regionali e invita le stesse a partecipare alla presentazione di progetti volti al miglioramento delle procedure dell'amministrazione stessa, delle pratiche di gestione interna, dei meccanismi di relazione e gestione delle risorse umane, dei servizi erogati ai clienti, della riduzione dei costi di funzionamento e del miglioramento dei rapporti con gli stakeholders. Esso si configura come un vero e proprio progetto di riforma dal basso che tende a superare le difficoltà attinenti ad una pianificazione di progetti eccessivamente verticalizzata. Tra i progetti presentati, che testimoniano il successo dell'iniziativa e la volontà delle amministrazioni locali e dei soggetti coinvolti di avere un ruolo attivo nel processo di definizione delle strategie ai fini di avere un'effettiva comprensione dei fenomeni di cambiamento e di poter tendere al perseguimento degli obiettivi comuni, alcuni sono stati sottoposti all'attenzione del Dipartimento della Funzione Pubblica. Nella fase finale sono state premiate 295 Amministrazioni. Il coinvolgimento delle Amministrazioni nelle fasi di definizione di piani di ammodernamento della P.A. ha fatto registrare risultati sicuramente positivi. Da un'indagine effettuata presso le Amministrazioni premiate è emerso infatti che la partecipazione a tale tipologia di concorso ha favorito il dialogo interno dei soggetti che operano nelle organizzazioni che hanno partecipato attivamente proficuamente alla definizione e alla realizzazione dei piani di miglioramento. Tale meccanismo ha dunque incrementato in maniera notevole la motivazione delle risorse umane coinvolte garantendo inoltre una maggiore attenzione e una maggiore partecipazione all'ottenimento di processi gestionali più efficienti. I risultati raccolti durante la pianificazione e la realizzazione dei progetti, le risorse e le esperienze accumulate sono state reimpiegate nella definizione di una gestione più efficiente delle amministrazioni che le avevano generate che si sono in tal modo avvalse delle stesse in maniera proficua. Oltre l'80% delle amministrazioni che hanno partecipato al concorso, considerando gli effetti positivi dell'esperienza maturata, ha deciso di reimpiegare in maniera proficua le risultanze che sono emerse dalla realizzazione dei progetti e più in generale dalla partecipazione stessa al concorso in progetti di miglioramento ed efficientamento delle dinamiche interne. Sempre dall'osservazione dei dati relativi al progetto Premiamo i Risultati è emerso come circa il 95% delle Amministrazioni coinvolte ha valutato in maniera

positiva la partecipazione al concorso e sulla base dei risultati ottenuti da tale esperienza parteciperebbe in futuro a concorsi simili. È dunque evidente come tale meccanismo possa in qualche modo abbattere le resistenze degli angry orphans all'accoglimento delle nuove strategie di innovazione e di miglioramento.

Le modalità proposte per consentire un efficace implementazione del piano e-Gov consistono dunque nella realizzazione di massici interventi in formazione, nella realizzazione di meccanismi che favoriscano la comunicazione e l'integrazione ai fini di un'efficace comprensione del piano a tutti i livelli, nell'individuazione di appropriati sistemi di governance che favoriscano la responsabilizzazione delle unità locali decentrate e nella realizzazione di forme di compartecipazione all'attività di pianificazione e realizzazione dei nuovi interventi di innovazione e ammodernamento finalizzati al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'intera struttura. In tal modo si dovrebbe agevolare il dispiegamento delle strategie e l'ottenimento dei risultati convenuti evitando drifting inattesi.

4.2.7 Coordinamento.

Uno degli aspetti primari del processo di implementazione riguarda la creazione di meccanismi in grado di favorire il *coordinamento* tra le parti del sistema coinvolte. Si auspica pertanto alla diffusione di un orientamento cooperativo che tenda a superare il frazionamento interno alle varie unità della Pubblica Amministrazione ma anche il frazionamento tra Amministrazioni di varie Regioni e Territori.

Occorre diffondere una visione integrata volta al perseguimento di obiettivi comuni di efficacia e efficienza della P.A. . Appare dunque necessario puntare all'integrazione delle amministrazioni locali e delle amministrazioni centrali come leva per lo sviluppo. Si parte pertanto da un obiettivo di eliminazione di differenze di funzionamento interne delle Pubbliche Amministrazioni in base al diverso livello in cui sono dislocate e in base al collocamento territoriale. La cooperazione e il coordinamento sono la chiave per il successo specie in un ambito come quello dell'ICT che dovrebbe da parte sua favorire la formazione di reti per la comunicazione e

l'interazione eliminando le distanze tra le varie unità organizzative che compongono le Amministrazioni.

Come primo intervento volto a garantire il coordinamento della P:A. per favorire l'agevole dispiegamento delle strategie si fa ancora una volta riferimento alla necessità di potenziare la banda larga in maniera tale che tutte le amministrazioni siano perfettamente raggiungibili e siano parte di una rete integrata.

Oltre alla creazione delle infrastrutture fisiche, che agevolano la comunicazione e la presenza di collegamenti tra le varie amministrazioni, particolare attenzione merita la creazione di un sistema pubblico di connettività noto con il nome di SPC. Tale sistema garantisce l'interoperabilità degli applicativi utilizzati nelle amministrazioni e la diffusione di standard applicativi. La creazione di tale sistema garantisce un efficace processo di decentramento in quanto rende le Amministrazioni in grado di comunicare e di interagire mediante standard di interoperabilità. Esso fornisce un set di strumenti e sistemi di connettività condivisi dalle Pubbliche Amministrazioni, creando una piattaforma condivisa di interscambio che consente alle Amministrazioni coinvolte il massimo livello di interoperabilità e garantendo in tal modo sia l'integrazione interna tra i soggetti dell'Amministrazione coinvolta, sia il coordinamento orizzontale tra Amministrazioni diverse che facciano parte della rete allo stesso livello operativo sia l'integrazione verticale mediante la connessione tramite la condivisione degli stessi standard e della stessa rete tra Amministrazioni a livello centrale e amministrazioni a livello locale. Esso inoltre garantisce lo sviluppo e la diffusione dell'utilizzo dei sistemi informatici all'interno delle Amministrazioni, poiché, proprio mediante l'utilizzo degli stessi, si perviene alla possibilità di offrire una più vasta gamma di opportunità e potenzialità di coordinamento di collaborazione e di interscambio favorendo l'efficacia dell'intero sistema.

Importantissimo ai fini del coordinamento è l'introduzione del nuovo CAD codice dell'Amministrazione Digitale. Esso stabilisce un riordino della normativa inerente all'utilizzo delle tecnologie informatiche da parte delle pubbliche amministrazioni e tra le sue prerogative c'è quella di definire le nuove regole e le nuove procedure che garantiscano l'accessibilità alle reti

digitalizzate e favoriscano l'interoperabilità tra le amministrazioni. Favorendo il dispiegamento e l'efficacia delle norme che garantiscono le pari opportunità di accesso ad internet per le amministrazioni e le modalità di utilizzazione delle nuove tecnologie informatiche tale codice riduce il divario e la frammentazione insiti nelle varie amministrazioni agevolando la realizzazione di un maggior grado di coordinamento e di un miglior sistema di collaborazione.

Vengono introdotti due organismi organizzativi deputati al coordinamento e all'efficienza quali il CNIPA e il DIT.

Il CNIPA centro nazionale per l'informatica nella P.A. come già detto ha funzioni di coordinamento e controllo rispetto all'applicazione del piano a livello centrale, regionale e locale. Esso va a valutare le attività di investimento in ICT da parte della P.A. nonché la coerenza delle azioni effettuate con le strategie delineate a livello centrale. Va dunque ad individuare quanto siano stati effettivamente realizzati i dettami del piano e-Gov. Una delle sue funzioni principali è, oltre a quella di monitoraggio dei risultati conseguiti e di controllo di conformità delle azioni intraprese alle finalità strategiche proposte nel piano, quella di fornire linee guida alle amministrazioni per l'efficace svolgimento delle proprie attività in armonia con l'attività svolta dalle altre amministrazioni e con le finalità delineate nel piano. Esso fornisce inoltre pareri sulla congruità tecnica, economica e strategica sui singoli interventi posti in essere dalle amministrazioni e sulla conformità degli stessi alle intenzioni strategiche.

Il DIT è il Dipartimento per la Digitalizzazione della Pubblica Amministrazione e l'Innovazione tecnologica costituito all'interno del Ministero per la Pubblica Amministrazione e per l'Innovazione e anch'esso investito dei poteri volti a garantire il coordinamento e l'attivazione di politiche di sviluppo delle attività di ICT.

Per favorire un'azione integrata e una effettiva realizzazione condivisa degli obiettivi delineati, si procede alla definizione di accordi di collaborazione istituzionali e di protocolli d'intesa tra le Amministrazioni. Tale meccanismo è volto a garantire la collaborazione e un immediato raggiungimento degli obiettivi. Sono infatti stati siglati numerosi accordi di collaborazione con partner attivi in ambito tecnologico e con soggetti

coinvolti ai fini della diffusione durante il processo di realizzazione dei progetti di best practice. Sono inoltre stati siglati numerosi protocolli d'intesa tra le varie organizzazioni interne alla Pubblica amministrazione per garantire la cooperazione e il raggiungimento di obiettivi comuni. Ne sono esempi quello firmato con il Ministero della Giustizia, quello siglato con il Ministero della Salute e quello con il Ministero dell'Istruzione o quelli stilati con Regioni e aziende sanitarie locali per la realizzazione dei progetti del piano e-Gov in tali ambiti.

Un altro espediente per garantire il coordinamento interno alla P.A. è quello attinente alla presenza di *standard unificati*. La standardizzazione è in tal caso un punto di forza infatti stabilisce la diffusione omogenea di informazioni attraverso la rete interna della Pubblica Amministrazione e velocizza tale processo garantendo la rapida accessibilità alle reti e agevolando le capacità di interconnessione tra le diverse amministrazioni. Tale ricorso alla standardizzazione è agevolato dalla recente diffusione del sistema pubblico di connettività SPC. Il ricorso a standard unificati di interoperabilità garantisce il rapido accesso ai dati, la pronta interoperazione e la collaborazione interne al sistema pubblico ed è dal canto suo finalizzata ad una riduzione della frammentazione interna. Tale processo oltre a garantire l'accessibilità alla rete per le diverse amministrazioni ma anche per cittadini ed imprese comporta anche l'ottenimento di una maggiore trasparenza interna all'intero sistema che può a sua volta garantire la piena cooperazione tra gli individui coinvolti e un maggiore accesso ai dati utili e ai servizi in maniera tale da ottenere maggiori livelli di produttività.

Sono esempi di tale forma di coordinamento, ottenuta mediante la standardizzazione la presenza di siti web standardizzati delle amministrazioni. Tali siti garantiscono la facilità d'accesso, la flessibilità e l'interoperabilità delle strutture. Viene in tal modo garantita la possibilità di ricorrere al decentramento delle strutture per fornire servizi più attinenti alle effettive necessità locali senza però rinunciare al coordinamento cui si perviene mediante la standardizzazione dei siti, dei servizi e dei dati. Ciò garantisce un contatto più diretto tra le strutture della P.A. In tale maniera, mediante il ricorso all'interoperabilità agevolata dalla standardizzazione, tutte le Amministrazioni potranno fornire gli stessi dati e gli stessi servizi

per i cittadini eliminando la tradizionale frammentarietà insita all'interno dell'Amministrazione Pubblica tra le diverse unità operative sia per quanto riguarda le differenze presenti a livello territoriale ma anche per quanto le diversità e le distanze tra amministrazioni locali e centrali.

L'integrazione e il coordinamento dovuti alla presenza di standard operativi sono presenti all'interno di vari progetti avviati. Nell'ambito dell'istruzione è evidente il ricorso a standard di operatività con l'introduzione di una rete di interconnessione unificata e mediante introduzione di piattaforme unificate come nel caso del portale Scuolamia che dovrebbero garantire standard di interoperabilità e favorire il coordinamento e la cooperazione. Anche per quanto riguarda l'ambito sanitario è prevista la presenza di canali standardizzati per la trasmissione telematica dei certificati. Si deve inoltre notare, ai fini dell'incremento del coordinamento, la presenza di una documentazione omogenea circa l'individuazione del documento la cui struttura e il cui contenuto sono stati delineati nel progetto a livello ministeriale. Stessa standardizzazione riguarda la struttura e il contenuto del fascicolo elettronico in maniera tale da incrementare l'utilità dello stesso mediante una più efficace riconoscibilità e reperibilità delle informazioni contenute. Particolarmente importante è anche la definizione di un network che identifichi in maniera univoca le prenotazioni ospedaliere con procedure standard mediante il ricorso a strutture sovra territoriali CUP. Per quanto riguarda l'ambito della giustizia è importante rilevare anche in questo caso la presenza di reti telematiche unificate per la trasmissione di documenti elettronici e notifiche standardizzati. Inoltre l'introduzione massiccia della PEC intende agevolare il coordinamento delle amministrazioni mediante il ricorso a forme di comunicazione di rapida accessibilità e standardizzate nella forma e nell'efficacia. Solo una massiccia diffusione della stessa può garantirne l'effettiva utilità in termini di incremento del coordinamento e di riduzione dei tempi di comunicazione con il conseguente aumento dell'interoperabilità, con l'incremento della produttività e dell'efficienza previsti.

Si auspica pertanto in tal modo all'ottimizzazione dei processi e delle tecnologie nonché alla diffusione di maggior grado di cooperazione e coordinamento sia a livello verticale che a livello orizzontale con la diffusione dei cosiddetti shared service che comportano un'incentivazione a

comportamenti orientati alla cooperazione. Tale meccanismo dovrebbe pertanto favorire una riduzione della frammentazione e il superamento delle problematiche burocratiche connesse alla segmentazione del sistema. L'ottenimento di forme incrementali di coordinamento è in grado di garantire una maggiore efficienza risparmi in termini di tempo e di costi e miglioramenti delle performance aziendali con la conseguente possibilità di riduzione dei fenomeni di drifting.

4.2.8 Controllo dei costi.

Un'ulteriore problematica molto rilevante ai fini dell'individuazione di un buon processo di realizzazione delle intenzioni strategiche è un'efficace meccanismo di reperimento delle risorse finalizzate alla realizzazione delle strategie, di un congruo utilizzo delle stesse e di un controllo dei risultati conseguiti in relazione ai fondi impiegati. Per garantire il buon funzionamento del processo occorre considerare la presenza di costi occulti e monitorare lo stato di avanzamento dei lavori in relazione ai fondi stanziati.

Prima di tutto occorre reperire fondi da investire in tecnologie ICT come auspicato da Assinform che nel rapporto 2010 auspica ad un reperimento di maggiori fondi da investire per l'effettiva e concreta realizzazione degli obiettivi proposti nel Piano. Tale rapporto testimonia l'esiguità degli investimenti in ICT rispetto alla media europea e sottolinea la necessità di incrementare gli stessi per l'ottenimento di maggiori livelli di competitività mediante il rilancio di investimenti volti a migliori politiche di innovazione e alla diffusione di una cultura manageriale e organizzativa in grado di gestire tali cambiamenti. Per tale motivo secondo Assinform è necessario che il governo investa in ICT e più in generale in attività di R&S per garantire l'affermazione dei moderni sistemi tecnologici e digitali nella realizzazione delle strategie e nel perseguimento degli obiettivi ai fini di evitare lo scostamento di quest'ultimi dai risultati.

In effetti l'Italia e la sua Pubblica Amministrazione registrano un indice di innovazione tra i più bassi in Europa motivo per il quale investimenti massicci in innovazione sarebbero più che opportuni. I Governi per lo più investono poco in ICT per ridurre i costi non accorgendosi che investimenti mirati in tecnologie potrebbero invece dal canto loro comportare

un'efficace riduzione della spesa mediante il perseguimento di livelli incrementali di efficienza. Per cui occorre investire non solo nell'introduzione di nuove tecnologie ma anche nella diffusione e nell'utilizzo delle stesse. Sarebbe pertanto opportuno reperire la maggior quantità di fondi possibili mediante la mobilitazione dei fondi FAS Fondo Aree Sottoutilizzate e mediante il lancio di interventi in project financing per affrontare la razionalizzazione degli interventi proposti nel Piano e la realizzazione degli stessi nella maniera più efficace possibile.

Secondo i rapporti dell'istituto IDC Government Insight una delle probabili cause che può minare il raggiungimento degli obiettivi previsti nel piano è proprio la mancanza di fondi in quanto quelli sin ad ora raccolti che ammontano a 248 milioni rispetto ai 1 380 miliardi di euro necessari. Fino ad ora le risorse allocate dal CIPE sono ancora troppo esigue. L'incremento della spesa in nuove tecnologie e nell'implementazione delle stesse deve crescere in maniera esponenziale per garantire l'ottenimento di migliori livelli di efficienza specie in relazione alla predisposizione delle strutture volte all'eliminazione del digital divide per l'affermazione delle nuove strategie del Piano.

Il monitoraggio dei costi sul progetto è molto attivo ed è teso a monitorare anche l'insorgenza di costi occulti non preventivati. È possibile infatti procedere ad un monitoraggio puntuale e su precise scadenze temporali degli stessi nell'ottica di ottenimento di una maggiore trasparenza. Il progetto viene costantemente monitorato ed è possibile seguire le evoluzioni in merito alla realizzazione dello stesso sul sito del Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione.

Appare dunque evidente la necessità di prevedere i costi legati ai progetti con una certa verosimiglianza a quella che sarà l'entità reale degli stessi, reperire i fondi per la realizzazione delle strategie e l'implementazione delle stesse e monitorare l'evoluzione dei costi connessi all'effettiva realizzazione dei progetti nonché l'insorgenza di costi occulti legati alle fasi di realizzazione degli stessi. Solo in tal modo si potrà pervenire all'effettiva realizzazione dei progetti e delle strategie previste nel Piano evitando in tal modo scostamenti tra obiettivi e risultati.

4.2.9 *Open source.*

L'*open source* è un aspetto importante da considerare sul piano dello sviluppo e dell'utilizzo delle nuove tecnologie all'interno della Pubblica Amministrazione.

Abbiamo infatti visto che dagli utilizzi della tecnologia emergono esiti inattesi. Occorre sfruttare le capacità le competenze e le risorse accumulate durante l'utilizzo delle tecnologie informatiche in una prospettiva conforme ad un'ottica di *cultivation*. A tal proposito l'utilizzo delle nuove tecnologie comporta la formazione di competenze dinamiche che sfruttando gli esiti emergenti inattesi che derivano dall'utilizzo delle nuove tecnologie riescono a creare le condizioni e le capacità per la realizzazione degli obiettivi proposti e riescono, mediante una dinamica gestione delle risultanze tecnologiche, a comportare i migliori risultati in termini di efficacia con l'ottenimento di un elevato numero di servizi caratterizzati da ampi standard qualitativi.

L'*open source* mediante l'apporto continuo di modifiche e miglioramenti prestatì dai vari utilizzatori del sistema comporta una maggiore efficienza cui si perviene mediante la stretta collaborazione dei soggetti coinvolti. L'utilizzo dell'*open source* nei software della P.A. assume connotazioni particolarmente interessanti ai fini della realizzazione degli obiettivi di efficienza e di efficacia proposti dal Piano e-Gov. Mediante l'introduzione e lo sviluppo di software *open source* si creano le condizioni tali per usufruire di potenziamenti e aggiornamenti continui e gratuiti delle tecnologie utilizzate che garantiscano in tal modo l'efficace dispiegamento delle strategie proposte e il raggiungimento degli obiettivi mediante l'utilizzo delle stesse. Per tal motivo si sta diffondendo in tutta Europa la generale tendenza all'introduzione e all'utilizzo di tali software dal momento che si ritiene che gli stessi possano avere ritorni in termini di prestazioni e di riduzioni di costi particolarmente sostanziosi garantendo il pronto raggiungimento degli obiettivi del Piano. Occorre pertanto massimizzare l'utilizzo dell'*open source* all'interno delle amministrazioni italiane in quanto tali modalità di utilizzo e sviluppo delle tecnologie comportano risultati vantaggiosi per le Amministrazioni, per i cittadini e per le imprese.

L'open source infatti incentiva lo sviluppo di soluzioni di utilizzo delle nuove tecnologie sempre migliori e sempre più confacenti alle effettive necessità di chi utilizza le stesse. Esso infatti comporta una sorta di adattamento delle tecnologie a finalità specifiche in quanto in software possono essere modificati sotto la spinta di quelle che sono le effettive esigenze delle Amministrazioni. Da tale punto di vista è molto importante lo sviluppo e l'evoluzione delle tecnologie in relazione a quelle che sono le effettive opportunità offerte da tali software e a quelle che sono le necessità di utilizzazione garantendo una sorta di adattamento locale delle stesse. Tale meccanismo agevola l'interazione in quanto i continui interventi di miglioramenti sui software open source sviluppano soluzioni tecnologiche che possono essere efficientemente reimpiegate in vari contesti della P.A. favorendo la diffusione di best practice. Ciò permette di poter accedere a risorse tecnologiche evolute e aggiornate a costi relativamente bassi con relativi guadagni in termini di efficienza.

L'open source stimola dunque la cooperazione e la condivisione di esperienze di ammodernamento tecnologico positive che si traducono in best practice che possono essere riutilizzate in contesti e in varie unità interne alla P.A. . L'interoperabilità si basa sulla condivisione delle migliori soluzioni tecnologiche cui è stato possibile pervenire mediante la collaborazione, la condivisione dei dati e delle informazioni apprese durante l'utilizzo stesso delle tecnologie e lo sviluppo e l'adattamento delle stesse alle dinamiche ambientali e alle necessità che si sono via via proposte nella fase operativa. Ciò agevola la diffusione di standard operativi aperti che costituiscono le migliori soluzioni tecnologiche trovate come risultanza di apporti positivi dai vari soggetti che partecipano alle fasi di miglioramento degli stessi. L'affermazione di tali standard garantisce l'effettiva parità di accesso ai dati, alle informazioni, all'utilizzo delle tecnologie, alle infrastrutture e ciò costituisce la base per la fornitura di servizi qualitativamente più elevati a costi più bassi.

La diffusione di software open source appare dunque indispensabile per l'efficiente diffusione e per il proficuo utilizzo delle nuove tecnologie finalizzato ad un agevole esplicazione delle nuove tecnologie e all'ottenimento per la P.A. della possibilità di fornire servizi migliori a costi più contenuti. Esso dunque si configura come un mezzo per facilitare

e ottimizzare il processo di implementazione delle nuove strategie volte ad ottenere i migliori risultati possibili per un miglioramento integrale della Pubblica Amministrazione nel suo insieme.

A tal proposito esso si rileva come un punto di forza nell'affermazione delle strategie del Piano e-Gov e per tale motivo la diffusione all'utilizzo di tale metodo viene agevolata e favorita da parte delle Autorità anche se potrebbe essere incrementato il grado di diffusione di tale modalità di utilizzo dei software in quanto risulta ancora poco sviluppata rispetto agli altri Paesi europei. L'importanza dell'open source e dell'incidenza di quest'ultimo rispetto al buon funzionamento delle Amministrazioni e alla diffusione delle strategie contenute nel piano e-Gov ai fini di evitare processi di drifting appare di tutta evidenza se si considera che all'interno del CNIPA è stato istituito un Osservatorio Open Source che riferisce in merito all'utilizzo di tali software all'interno delle Amministrazioni e incentiva la collaborazione, diffondendo le informazioni in merito all'evoluzioni di tali sistemi e agevolando l'affermazioni degli stessi.

La diffusione di tale tipo di approccio dunque come visto comporta un avvicinamento dei risultati agli obiettivi previsti nel Piano con l'ottenimento di servizi migliori con una contestuale riduzione dei costi sostenuti.

4.3 Conclusioni.

Il piano e-Gov contiene un set di obiettivi particolarmente vasto e eterogeneo che dovrebbero nel complesso aumentare l'efficienza e la produttività della Pubblica Amministrazione Italiana e garantire clamorosi risultati ed effetti anche di carattere macroeconomico garantendo la crescita del sistema economico. Appare però indispensabile per l'effettiva realizzazione dei progetti elencati concentrarsi in maniera piuttosto intensa con interventi incisivi sull'aspetto di centrale importanza per la buona riuscita del progetto quale quello dell'implementazione. Senza un buon processo di implementazione infatti le stime effettuate rischiano di rimanere tali non comportando di fatto alcun beneficio concreto sull'operatività della P.A. .

Numerosi i pareri circa l'effettiva efficacia del piano e-Gov 2012.

Partiamo in primissima analisi dalle stime circa l'effettiva riuscita del progetto effettuate dallo stesso Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione, promotore e principale sostenitore dell'efficacia dello stesso. Secondo le stime effettuate dal Governo l'applicazione del piano avrà, una volta portato a regime in tutti i settori, risultati sorprendenti sul piano della produttività della Pubblica Amministrazione garantendo risultati estremamente positivi, aumentando non solo la quantità dei servizi forniti ma incrementando anche la qualità degli stessi e assicurando la prestazione di migliori performance. Oltre al miglioramento dei risultati in termini di produttività, le autorità ministeriali prevedono anche ritorni sostanziosi in termini di efficienza con ingenti risparmi di costi. L'applicazione del Piano comporterà inoltre una riduzione degli oneri amministrativi per le imprese pari al 25% e una riduzione dei tempi d'attesa per l'accesso ai servizi pubblici per cittadini e imprese. Tali azioni, comportando effetti positivi sulla competitività delle imprese e sull'efficienza della P.A., determineranno un effetto positivo sul PIL che si tradurrà in una crescita per Paese.

Da quanto emerge dal rapporto OCSE "Modernising the Public Administration: a Study on Italy" il piano e-Gov, nell'ottica di proporre un indispensabile ammodernamento della P.A. italiana, potrebbe comportare effetti positivi. Tale documento sottolinea le enormi ripercussioni che il piano e-Gov 2012 e più in generale un ammodernamento integrale del sistema pubblico potrebbero comportare sull'incremento della produttività e dell'efficienza nonché sulla riduzione dei costi per cittadini e imprese. Tale documento si concentra in particolare sugli effetti macroeconomici di miglioramento che un'efficace realizzazione concreta del Piano potrebbe comportare come ad esempio quelli connessi alla riduzione della spesa pubblica, del debito e del deficit nonché sugli aspetti che impattano sul PIL e sull'incremento della crescita del Paese. Nel documento viene in seguito indicata la difficoltà di prevedere ex ante gli esiti dell'introduzione dei nuovi interventi di innovazione, sia perché dipendono dall'efficacia delle politiche di attuazione delle stesse, sia perché è impossibile isolare l'effetto sui risultati di fattori esogeni. Tuttavia è sottolineata e più volte rimarcata la necessità dell'introduzione e dell'adozione di congrui meccanismi di

implementazione al fine della corretta riuscita dell'intervento di innovazione proposto dal Piano.

La società di ricerche di mercato e di servizi di consulenza nei settori dell'information technology IDC guarda con scetticismo ai risultati positivi che potranno essere apportati dal piano e-Gov. Essa, pur riconoscendo l'utilità e l'indispensabilità dello sviluppo delle tecnologie informatiche, mostra i propri dubbi circa l'effettiva operatività delle stesse nei sistemi pubblici in relazione alla mancanza di fondi da investire nell'implementazione del progetto con particolare riguardo alla diffusione della banda larga e all'eliminazione del digital divide. Ribadisce inoltre la necessità di garantire la comunicazione e lo sviluppo con efficaci meccanismi di implementazione delle strategie. Si preoccupa della necessità di definire, in un contesto di risorse scarse, una scala di priorità in merito alla realizzazione dei progetti. Solo seguendo tali accorgimenti il piano e-Gov potrà comportare i risultati sperati e non sfociare in un drifting.

Assinform Associazione italiana per l'Information Technology confida nel raggiungimento degli obiettivi previsti nel Piano e-Gov e indica lo stesso come una manovra anticiclica che potrebbe agevolare l'uscita dalla crisi, a patto che non si trascurino gli aspetti di implementazione degli interventi proposti. Esso indica infatti la necessità che i progetti siano realizzati in tempi brevi con l'individuazione dei relativi tempi di spesa e di attuazione. Esso richiede l'attuazione di progetti mirati aderenti ad una precisa scala di priorità da realizzarsi in tempi ridotti e tramite l'effettiva misurazione progressiva dei risultati raggiunti. È pertanto evidente l'approccio pragmatico da seguirsi che per Assinform costituisce la leva su cui far forza per garantire l'ottenimento dei risultati e per scongiurare il pericolo di drifting.

È evidente dunque che ci sono pareri discordanti sull'effettiva possibilità di pervenire ai risultati auspicati e sulla probabilità del verificarsi di fenomeni di drift più o meno intensi. Tutte le organizzazioni sembrano però concordare su due punti essenziali: sull'esistenza di buone potenzialità di sviluppo e di miglioramento che la corretta applicazione delle strategie presenti nel Piano può comportare e sulla necessità di realizzare adeguati

interventi di implementazione senza i quali le politiche di innovazione sono destinate a fallire e a provocare drifting tra obiettivi e risultati. È evidente dunque che la partita dell'innovazione si gioca sul piano della realizzazione pratica dei progetti e dell'effettivo utilizzo delle nuove tecnologie e non sul piano delle mere enunciazioni teoriche.

Occorre sottolineare, data la recente introduzione del Piano e-Gov, che le previsioni in merito ai risultati raggiunti e in merito alla probabilità di accadimento del drifting si riducono a stime e come tali sono sottoposte a forti elementi di soggettività. Occorre tenere ben presente questo concetto per non incorrere negli stessi errori di previsione che si sono verificati in altri Paesi europei che ci hanno preceduto nell'introduzione di sistemi di e-Gov. Nel 1999 si è assistito in tutta Europa all'introduzione di massicci interventi di e-government ma i risultati registrati in seguito all'introduzione di tali sistemi sono stati piuttosto esigui e nel complesso deludenti. In particolare in Germania a seguito dell'introduzione di massicci interventi di digitalizzazione della P.A. il Governo tedesco ipotizzò in chiave prospettica l'ottenimento di forti miglie per l'intero sistema con miglioramento della produttività e risparmi sostanziosi in termini di costi. Tuttavia tali risultati sono stati ampiamente disattesi e il Governo tedesco si è trovato costretto ad ammettere e registrare un drifting in merito allo scostamento tra obiettivi e risultati. Infatti nel 2008 studi governativi hanno evidenziato come su una percentuale del 45% di cittadini che utilizzano internet solo il 20% utilizza servizi connessi all'e-government. Per di più occorre rilevare che solo un'esigua percentuale pari al 9% conclude transazioni on-line mentre il restante 11% utilizza i sistemi digitali del settore pubblico per il semplice reperimento di dati. È dunque evidente come i risultati raggiunti dalle politiche di e-government si siano discostati in maniera rilevante dagli obiettivi previsti. Le cause sono principalmente attribuibili ad una debole realizzazione del processo di implementazione, ad una scarsa incentivazione all'utilizzo dei nuovi sistemi e ad una scarsa utilità e comprensibilità associata agli stessi.

Dunque si spera, al di là delle stime più o meno incoraggianti sui risultati che potenzialmente potranno essere ottenuti in seguito all'introduzione in Italia delle nuove strategie di e-Gov, che il Governo italiano non faccia lo stesso errore di quello tedesco e si concentri piuttosto sul primario fattore

di successo delle strategie delineate che è quello attinente all'implementazione al fine di evitare drifting prospettici tra obiettivi e risultati. Le strategie di e-Gov proposte potranno infatti produrre i risultati sperati, evitando poco proficui fenomeni di drifting se si creano le infrastrutture volte ad eliminare il digital divide e a garantire la piena e diffusa accessibilità ad internet in banda larga, se si promuove l'utilizzo delle nuove tecnologie e si effettuano investimenti in ICT conciliandoli con la base installata preesistente e con i legacy systems in uso, se si abbattono le resistenze degli angry orphans mediante il maggiore coinvolgimento degli stessi nella pianificazione dei progetti e mediante l'introduzione di efficaci sistemi di comunicazione e cooperazione, se si aumentano il coordinamento l'interoperabilità e l'integrazione, se si effettua un adeguato monitoraggio dei costi in relazione all'effettiva realizzazione dei progetti ad essi connessi e se si incrementa l'attitudine all'utilizzo dell'open source.

Solo concentrandosi su tali aspetti, che costituiscono un'insieme di azioni volte a realizzare un'efficace processo di implementazione per rendere effettivamente operative le strategie, si può prevenire il drifting, evitare che le strategie restino mere enunciazioni teoriche sulla carta e ottenere ritorni positivi garantiti dagli investimenti effettuati sull'introduzione di meccanismi di e-government, innescando un circolo virtuoso che comporti il miglioramento dell'efficienza e della produttività del settore pubblico con benefici per tutti e con la conseguente crescita economica dell'intero Paese.

Bibliografia

- ABELL D.F.** (1984) *Business e scelte aziendali*, Milano, Ipsoa
- ARGYRIS E SHON** (1996) *Organizational learning*.
- ARTHUR** (1990) *Positive Feedbacks in the Economy*
- BATINI, PERNICI, SANTUCCI** (2001) *Sistemi informativi*, Franco Angeli.
- BRUSA L.** (2000) *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Milano, Giuffrè.
- CANTONI F. E MANGIA G.**(2005) *Lo sviluppo dei sistemi informativi nelle organizzazioni*, Franco Angeli.
- CELLI**(1997) *L'Illusione manageriale*, Laterza.
- CIBORRA C.** (2000) *From control to drift : the dynamics of corporate information infrastructure*, Oxford University Press.
- CIBORRA, LANZARA** (1994) *Formative Contexts and Information Technology. Understanding the Dynamics of Innovation in Organizations*.
- COLLIS D. , MONTGOMERY C.** (2007) *Corporate strategy*, Milano, McGraw-Hill.
- DAVID** (1987) *Economic Policy and Technical Performance*, Cambridge University Press.
- DAVID** (1987) *Economic Policy and Technical Performance*, Cambridge University Press
- DRUKER P.**(1954) *The Practice of Management*.
- DUFT R.** (2004) *Organizzazione aziendale*, Apogeo.
- FONTANA F.** (1999) *Il sistema organizzativo aziendale*, Franco Angeli.
- FREEMAN R.E.** (1984) *Strategic management: a stakeholder approach*.
- GIDDENS** (1991) *Consequences of Modernity*.
- GIUSTINIANO L.** (2005) *Strategie, organizzazione e sistemi informativi: dall'IT alignment all'IT governance*, Franco Angeli.

- HAMMER E CHAMPY** (1993) *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*.
- HANSETH** (1996) *Information Tecnology as Infrastructure*.
- HANSETH O. E MONTEIRO E.**(1998) *Understanding Information Infrastructure*.
- HAX,MAJILUF** (1984) *Strategic Managment*, New York, Englewood Cliffs.
- HENDERSON E VENKATRAMAN** (1993) *Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations*.
- KOTTER**(1996) *Leading Change*, Harvard Business school press
- MINTZBERG** (1980) *The Nature of Managerial Work*.
- MIRVIS H., SALES A., HACKET E.** (1991) “*The Implentation and Adaption of New Technology in Organizations: The Impact on Work, People, and Culture*”.
- PENDLEBURY E GRIUARD** (1998) *Ten keys to successful change management*, Wiley.
- PENROSE** (1959) *The theory of the groth in the firm*
- PEPPARD** (1999)*Information Managment in the Global Enterprise: an Organizing Framework*.
- PORTER M.** (1985) *The competitive advantage*, New York, Free Press
- PRAHALAD E HAMEL** in Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review.
- RAVAGNANI** (2000) *Information technology e gestione del cambiamento organizzativo*, Milano, Egea.
- STACK M.** (2003) *Path Creation, path dependancy and alternative theories of the firm*.
- WEILL E BROADBENT** (1998) *Leveraging the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on Information*, Harvard Business School Press.
- WEILL, BROADBENT** (1998) *Leveraging the New Infrastructure*, Harvard

Business School.

Sitografia

www.innovazionepa.gov.it

www.ilsole24ore.com

www.itespresso.it

www.riformabrunetta.it

www.saperiforumpa.it

www.qualitapa.it

www.cnipa.gov.it

www.assinform.it

www.between.t

www.netconsulting.it

www.invitalia.it

www.idcitalia.com

www.aicanet.it

www.giustizia.it

www.istruzione.it

www.scuolamia.istruzione.it

www.salute.gov.it

www.punto-informatico.it

www.lastampa.it

www.governo.it

www.osservatoriotecnologico.it