

---

PIERO  
CARDUCCI

# La direzione strategica della Formazione Professionale (II parte)

## I. Premessa

Gli strateghi sono più da lamentare di quel che si creda. Senza ascoltarli tutto il mondo li giudica, e dei mille che li condannano forse nemmeno uno comprende la conduzione del più piccolo reparto di truppe.

*(Federico Il Grande)*

Scopo del nostro lavoro consiste nel trattare concretamente alcuni temi di particolare importanza ai fini della *direzione strategica della Formazione Professionale (FP)*. Nella prima parte abbiamo trattato della costruzione dello scenario di riferimento, del processo di formulazione delle strategie, degli obiettivi di medio termine, del portafoglio delle attività. Oggetto di questa seconda parte è l'attuazione delle strategie, ovvero l'elaborazione delle politiche funzionali e, più in generale, la cosiddetta *pianificazione operativa*, ivi compresi i problemi di controllo e revisione dei piani d'azione.

Sembra importante, prima di procedere, richiamare in questo paragrafo e in estrema sintesi, i punti cardine sui quali si è fondata l'architettura della I parte del lavoro:

(1) Il futuro degli enti operanti nella FP è nel nostro Paese assai incerto e qualsiasi previsione a tale proposito sarebbe priva di fondamento. In tale quadro ciò che importa è dotare le organizzazioni operanti nella FP di un'alta capacità di adattamento alla turbolenza ambientale ed alle situazioni non previste che si verifichino. Il modo migliore per procedere consiste anzitutto nell'identificare le situazioni per noi più svantaggiose.

(2) La strategia è l'evoluzione dell'originaria idea guida in conformità a circostanze continuamente mutevoli, è l'arte dell'agire sotto la pressione delle condizioni più difficili. La finalità della direzione strategica è quella di individuare e di valorizzare la vocazione individuale ed irripetibile di ciascun Centro di Formazione Professionale (CFP) nel proprio contesto socio-economico di riferimento. La direzione strategica della FP richiede che:

— si formuli una *visione*, ovvero si prenda coscienza dei cambiamenti nell'ambiente di riferimento. La visione si caratterizza per le direzioni che essa indica, e non per i limiti che pone, per ciò che fa nascere, e non per ciò che sta terminando, per le domande che suscita, e non per le risposte che dà;

— si concretizzi la visione in una politica generale. La *politica generale* non è altro che l'espressione del sistema di valori dei centri decisionali del CFP, conseguenti alla visione che si sono fatti. La politica generale suppone una sistematica pianificazione delle attività coerente con la visione e dà modo, a tutti indistintamente, di partecipare in modo ordinato e convinto alla formulazione ed al controllo delle strategie;

— si esplorino le forze, rilevanti per la FP, da cui trae alimento il continuo divenire dell'ambiente esterno, concentrando l'analisi su aree critiche ai fini della formulazione delle strategie ed istituendo precise priorità in termini di *allocazione delle risorse disponibili*. Ciò significa costruire uno *scenario* che tenga nel debito conto il potenziale della propria organizzazione e, inoltre, il comportamento delle istituzioni da cui la FP è condizionata, i mercati di riferimento, le tecnologie impiegabili, le azioni e le reazioni dei concorrenti;

— la direzione del CFP elabori un *programma di attività* e direttive per le varie aree di gestione in cui si articola l'organizzazione, così da consentire ai centri decisionali competenti di passare dalle strategie ai piani di azione funzionali. Tale prospettiva di decentramento controllato richiede la trasformazione delle strategie in piani, generalmente annuali, di cui siano noti in anticipo e con sufficiente certezza gli obiettivi per ciascuna unità organizzativa, le responsabilità, le coerenti linee di azione temporalmente definite, le risorse assegnate;

— si allinei la *cultura dell'organizzazione* con le strategie che sono state formulate. Molti piani d'azione ben concepiti falliscono o raggiungono parzialmente gli obiettivi per i quali sono stati formulati, perché non tengono in debito conto gli aspetti culturali.

(3) In tale prospettiva, la chiara comprensione dello scenario di riferimento diviene di vitale importanza per la formulazione della strategia. Nei prossi-

mi anni sarà graduale ma progressiva la deregolamentazione del settore della FP, che vedrà il ridursi del ruolo delle istituzioni e la rottura di vincoli che, pur posti a tutela degli operatori del settore, rischiano di agire da freno nel processo di orientamento al mercato imposto dall'Europa. Sembra essere arrivato il momento in cui le istituzioni pubbliche assumano il ruolo più maturo di «autorità» per la regolazione del mercato e per la definizione di nuove regole del gioco, nella prospettiva di sistema pluralistico di governo della FP dominato dal cliente, non più utente, e dai reali bisogni di un mercato del lavoro sempre più segmentato a livello locale. La domanda tenderà a concentrarsi sulle reali esigenze del mondo produttivo, non già in astratto ma in relazione ai peculiari momenti di una società civile in continua evoluzione.

(4) Un più stretto legame con il mondo della produzione ed un più ampio ruolo di questo nella FP sono, insieme, obiettivo e strumento per la rifondazione del sistema formativo. L'offerta deve liberarsi dall'idea di «consolidato formativo» e deve invece caratterizzarsi in funzione dei problemi che i clienti, in primis le aziende, intendono o ritengono di poter risolvere attraverso la leva della FP. È strategicamente perseguibile l'ipotesi che veda l'evoluzione del CFP verso un'attività di assistenza alle imprese. Tali interventi dovranno affiancarsi in un'ottica di diversificazione alla formazione di primo livello senza sostituirla, e dovranno rispondere ad esigenze collettive — ad es., la formazione di tecnici dell'ambiente —, oppure essere rivolti ad aspetti dell'operatività aziendale — ad es., la formazione di operatori all'export.

(5) In ogni caso, al CFP si richiede lo sviluppo di una capacità di diagnosi volta ad identificare le aree di intervento prioritario e di una capacità di risolvere una pluralità di problemi, aggregando le necessarie risorse esterne. È nella risposta al problema del cliente che il CFP dovrà organizzarsi in maniera funzionale alla sua soluzione. A nostro avviso gli ostacoli principali al perseguimento di simili strategie risiedono soprattutto nel tipo di cultura e nelle modalità di lavoro consolidate all'interno del CFP, che può risultare chiuso alle innovazioni richieste per svolgere un lavoro apprezzabile nel campo dell'assistenza alle imprese e, in generale, delle attività non convenzionate.

(6) Soltanto quando la direzione del CFP sarà convinta della necessità di esplorare nuovi territori di attività si potrà sperare di progredire con chiarezza nella soluzione dei problemi posti dal *nuovo corso strategico* (vedi sopra punti 4 e 5). Si possono peraltro prevedere situazioni di difficoltà per i CFP che perseverino indolenti nella statica ripetizione dell'esistente, che non riusciranno a bilanciare la riduzione certa del consolidato formativo finanziato dal pubblico con altre attività generate dall'esplorazione di nuove arene competitive.

(7) A livello legislativo, diamo per scontata la necessità di una profonda revisione della legge quadro sulla FP del 1978. In ogni caso, un ruolo pro-pulsivo importante per la rigenerazione del sistema può e deve essere svolto

dalle strutture nazionali cui i CFP aderiscono. Il coordinamento nazionale dovrebbe attivarsi: nella promozione di reti di collaborazioni con strutture di consulenza o free lance, a supporto della diversificazione delle attività dei CFP; nel coordinare percorsi formativi mirati rivolti al management dei Centri (sulle metodologie e gli strumenti del marketing e del controllo di gestione, ad esempio); per rinnovare profondamente l'immagine del CFP, su un piano manageriale e di efficienza, in quanto ente esperto (anche) di assistenza in senso lato alle imprese.

## 2. I compiti della direzione del CFP

Il valore dell'uomo è determinato dalle intenzioni che lo animano. (proverbio arabo)

Il «comportamento» del CFP è il risultato di decisioni prese in maniera più o meno coordinata da una pluralità di persone collegate tra loro da rapporti di fede, ideologici, gerarchici, di poteri, di responsabilità, di controlli e di reciproche comunicazioni. Il «comportamento» del CFP è un qualcosa cresciuto e consolidato nel lungo periodo che, tuttavia, può essere modificato o distrutto in tempi relativamente brevi; esso è determinato in maniera rilevante dall'esempio e dallo stile direttivo dei supremi centri di decisione.

La direzione del CFP deve porre particolare attenzione sulla motivazione dei propri collaboratori, spiegando i motivi per i quali determinate decisioni vengono prese o richieste determinate prestazioni. Non è sufficiente dire al docente di interrompere il lavoro su un certo corso, occorre anche spiegare perché è necessario e perché un altro si inserisca meglio nelle strategie che il CFP sta seguendo. I compiti fondamentali della direzione del CFP, a sostegno del nuovo corso strategico, risiedono allora:

- a. nell'individuare l'evoluzione dello *scenario*, effettuando previsioni congrue all'evoluzione effettiva degli eventi;
- b. nel formulare *strategie ed obiettivi*, realistici rispetto allo scenario di riferimento e rilevanti per i loro effetti sull'organizzazione;
- c. nel concretizzare nelle varie *aree gestionali* (didattica, marketing, personale, amministrazione, supporti didattici, ecc.) gli obiettivi formulati in b.;
- d. nella progettazione di *strutture organizzative*, e del relativo sistema di responsabilità, di delega e di motivazione, funzionale alla efficiente realizzazione delle strategie decise;
- e. nell'istituzione di un efficace sistema di *controllo di gestione*, per realizzare il confronto continuo tra i risultati conseguiti ed i risultati programmati e, quindi, necessari aggiustamenti di rotta.

La direzione del CFP deve dedicare la maggior parte del proprio tempo non già agli aspetti operativi — la progettazione e la realizzazione di un sin-

golo progetto corsuale, ad esempio —, bensì alla definizione delle strategie, delle politiche funzionali e delle strutture organizzative.

Peraltro, senza le attività operative di un gruppo di collaboratori, motivati e concludenti, nessuna attività operativa e quindi nessuna strategia potrà mai essere realizzata. La pianificazione operativa è appunto lo strumento che rende possibile la realizzazione delle strategie: essa è vincolante, in termini di obiettivi specifici coerenti con le strategie, per l'insieme degli organi ed uffici aziendali. La pianificazione operativa è sostanzialmente diversa da quella strategica per finalità, aspetti, strumenti, modalità operative, campi di applicazione. La pianificazione strategica attiene (vedi I parte dell'articolo) agli indirizzi di fondo di sviluppo dell'organizzazione e delle sue componenti (divisioni, dipartimenti, sub unità organizzative), alle principali azioni da intraprendere e ai risultati attesi temporalmente scadenzati, alle modalità attraverso le quali perseguire il vantaggio competitivo. La pianificazione operativa definisce puntualmente i vari passi da compiere, ai diversi livelli di responsabilità ed organizzativi, per conseguire gli obiettivi formulati e, inoltre, valuta sistematicamente gli scostamenti tra le indicazioni dei piani ed i risultati effettivi, e propone gli opportuni aggiustamenti di rotta. In sintesi, seguendo il pensiero di W. H. Newman, la pianificazione operativa si basa sui seguenti elementi:

a. elaborazione di progetti tattici finalizzati alla realizzazione di tutte le attività previste per il conseguimento degli obiettivi strategici;

b. identificazione della sequenza logica e temporale, e delle interdipendenze esistenti tra le singole attività;

c. assegnazione delle responsabilità (chi fa cosa, con che cosa, dove, come, quando), determinazione delle risorse occorrenti e delle modalità esecutive (budget);

d. determinazione dei tempi occorrenti per ciascuna attività parziale (inizio, fine, durata) individuando chiaramente la responsabilità o le responsabilità coinvolte in ciascuna fase;

e. controllo e revisione del piano in esame, in relazione a fenomeni interni ed esterni all'impresa che si produrranno nel corso del periodo di validità del documento.

In buona sostanza la pianificazione operativa introduce la componente temporale e quantitativa, *il quanto quando*, nel processo della pianificazione, stabilendo dei sub-obiettivi intermedi, per il cui conseguimento si formulano i piani funzionali ed i budget annuali. Da quanto detto è facile dedurre che la durata della pianificazione operativa dovrebbe essere quella delle azioni occorrenti per il raggiungimento degli obiettivi formulati. Tuttavia, la crescente complessità e la mutevolezza dell'ambiente esterno costringono le organizzazioni alla formulazione di piani operativi *al più* triennali. La pianificazione triennale viene aggiornata annualmente, ossia ogni anno si correg-

gono le previsioni per i due anni successivi e si aggiunge il programma per il terzo anno successivo. L'aggiornamento del piano ha il significato di un controllo, e di una eventuale revisione, delle strategie a suo tempo formulate; in altri termini gli scostamenti di breve periodo, osservati nell'andamento annuale rispetto a quanto previsto nel piano operativo, hanno significato in quanto rilevanti per le strategie di medio e lungo periodo. L'attività del controllo di gestione costituisce, dunque, parte integrante ed essenziale del processo di pianificazione scorrevole descritto (vedi paragrafo 5).

### 3. Direzione strategica ed organizzazione del CFP

*L'uomo ha tre strade per ben agire: la prima mediante la riflessione, e questa è la più nobile; la seconda mediante l'imitazione, e questa è la più semplice; la terza mediante l'esperienza, e questa è la più aspra.* (Confucio)

*Se si comanda troppo, probabilmente il più importante, ciò che va attuato in ogni caso, viene oscurato dalla folla di cose secondarie ed eseguito solo marginalmente oppure affatto.* (Moltke)

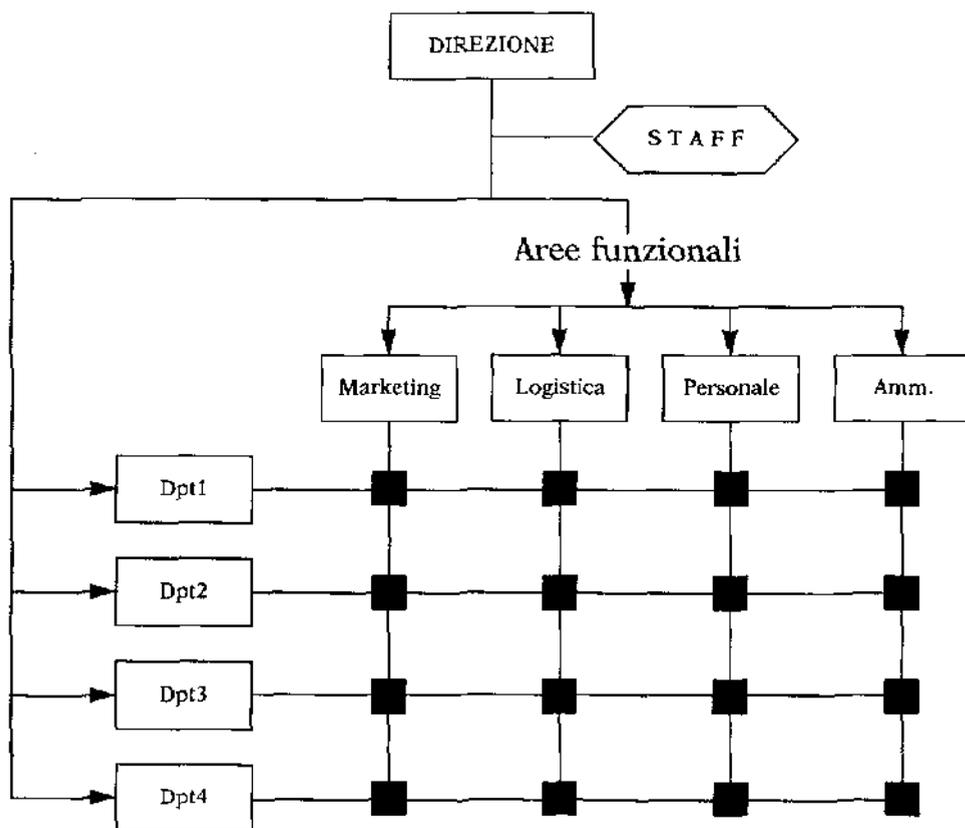
La direzione strategica resta un puro esercizio d'immaginazione senza lo sforzo coordinato e coerente di una pluralità di persone operanti ai diversi livelli dell'organizzazione. Ogni nuova strategia comporta una modifica delle priorità nelle varie aree funzionali del CFP e, di conseguenza, una modifica nella struttura organizzativa tale da renderla compatibile con il nuovo corso.

Così, ad esempio, una strategia di sviluppo nel campo della formazione post diploma richiede sicuramente anche un adeguamento delle attuali strutture organizzative nel senso di una maggiore flessibilità ed orientamento alle esigenze del mondo della produzione.

È l'organizzazione che deve adeguare in via strumentale la sua struttura alla strategia, mai è vero il contrario; di conseguenza non esiste uno schema organizzativo ottimo, valido in ogni tempo per qualsiasi strategia del CFP. Non intendiamo qui analizzare astratti schemi organizzativi; interessa invece esaminare — con riferimento all'organizzazione multidivisionale che rappresenta a nostro modo di vedere il prototipo del moderno CFP — una struttura che, sia pure in prospettiva, appare particolarmente adeguata a sostenere il nuovo corso strategico: la struttura a matrice.

La struttura a matrice sembra in effetti rispondere sia all'esigenza di una certa stabilità di fondo nel corso del tempo, sia a quella dell'innovazione imposta dal nuovo corso. Essa costituisce la «forma» organizzativa del lavoro per progetti. Tale struttura, nell'adattamento che proponiamo per il CFP, presenta organi di primo livello specializzati sia per insegnamenti sia per progetti. La sua rappresentazione grafica è simile ad una tabella a doppia entrata in cui in una delle dimensioni sono rappresentate le aree funzionali (marketing, logistica, amministrazione, personale, ecc.) e sull'altra gli organi

responsabili degli insegnamenti per gruppi omogenei di discipline (i dipartimenti, che nell'esempio seguente sono quattro):



Dipartimento (Dpt).

Questo tipo di struttura presenta una duplice linea di autorità: all'incrocio tra righe e colonne si uniscono i contributi di specialisti diversi che dipendono contemporaneamente dal responsabile di progetto e dal dirigente di funzione. Il principio «un uomo un capo», tipico delle organizzazioni burocratico-funzionali, viene superato nella struttura a matrice; ciò è vero in particolare per i «twoboss-managers» che sono i capi degli organi posti all'intersezione delle linee funzionali e di progetto, mentre al di sotto riprende la normale catena gerarchica. Il coordinamento di una struttura a matrice è flessibile, per comitati; per tale motivo la struttura in esame è normalmente definita anche *elastica*.

Per comprendere il funzionamento di un CFP ad organizzazione matriciale esaminiamo il processo di produzione di un qualsiasi corso, trascurando per semplicità altri aspetti (ad es., i problemi amministrativi). Nella strut-

tura proposta in figura il processo di produzione della formazione interessa sostanzialmente due dimensioni: il marketing ed i dipartimenti. Il marketing è responsabile della pianificazione, della programmazione e della vendita dei corsi: tale funzione costituisce l'interfaccia tra il CFP ed il cliente, dal momento dell'analisi dei bisogni, a quello dell'erogazione dell'intervento, fino alla valutazione dei risultati. Nei CFP di maggiori dimensioni, oppure in circostanze particolari, il responsabile del marketing può avvalersi della collaborazione di più coordinatori progettisti responsabili di due principali tipologie di prodotto:

— corsi a richiesta, che comprendono il consolidato formativo di primo livello e, inoltre, ulteriori interventi realizzati su specifica richiesta del cliente e per risolvere specifici problemi. A questo secondo filone di attività, che definiamo progetti speciali, i CFP dovranno porre crescente attenzione, in relazione alla crescita delle attese del mondo della produzione, mettendo esplicitamente al servizio delle imprese il notevole patrimonio di competenze e di capacità progettuali di cui già oggi dispongono;

— corsi a catalogo, liberamente offerti sul mercato e progettati dal CFP sia nei contenuti sia nelle modalità di realizzazione. Con essi si raggiungerà l'obiettivo dell'aggiornamento professionale su tematiche, sia specialistiche che manageriali, di preminente interesse degli operatori economici locali, in primis delle piccole e medie imprese.

I dipartimenti costituiscono la seconda dimensione della matrice. Ciascun dipartimento:

\* è una sezione organizzativa, alla quale la direzione delega la formulazione delle strategie specifiche;

\* presidia un gruppo omogeneo di discipline (ad es., Informatica) che presentano poche sovrapposizioni con gli altri dipartimenti;

\* è responsabile delle risorse assegnate al dipartimento, ivi compreso il personale docente, sulla base delle strategie concordate.

Il personale dei dipartimenti è costituito essenzialmente dai *docenti*: essi collaborano con il marketing nella progettazione dei corsi e sono responsabili degli insegnamenti per le diverse discipline. I dipartimenti hanno il compito di progettare operativamente i corsi nei contenuti date le specifiche del marketing. Essi gestiscono i docenti ed i consulenti esterni al CFP, progettano e mettono a punto i materiali didattici e gli strumenti di supporto (CBT, simulazioni, ecc.), sono responsabili della qualità della didattica.

I dipartimenti sono dunque responsabili della conoscenza per le discipline di competenza, mentre il marketing si preoccupa della distribuzione di questa conoscenza sul mercato, applicata ai corsi e/o ad attività di consulenza.

I vantaggi che deriverebbero al CFP dall'applicazione di una struttura di questo tipo sono numerosi: il più evidente sarebbe quello di riuscire a fornir-

re un'elevata efficienza operativa nell'attuale situazione di elevata turbolenza ambientale, caratterizzata da elevato grado di incertezza, necessità di innovare diversificando il business, alta complessità dei compiti e contemporanee pressioni verso le economie di scala e la riduzione dei costi. Questo perché l'equilibrio che si viene a creare tra marketing e dipartimenti è di tipo dinamico: nel momento in cui occorre potenziare il know-how su una certa linea di attività strategica per il vantaggio competitivo, prevarrà la dimensione dipartimentale; nel momento in cui sarà necessario spendere il know-how accumulato per rispondere alle esigenze dei clienti o per realizzare un ambizioso obiettivo di fatturato, tenderà a prevalere la dimensione della vendita.

L'applicazione della matrice, inoltre, favorirebbe lo sviluppo delle capacità imprenditoriali e gestionali del personale del CFP, a qualsiasi livello. Questo perché la modalità tipica di lavoro è quella per gruppi di progetto, con il relativo sviluppo delle capacità direttive e relazionali dei singoli partecipanti al gruppo oltre che di quelle tecniche e specialistiche.

La realizzazione di una struttura matriciale non è comunque priva di difficoltà: nei punti di intersezione finiscono infatti per insorgere continui conflitti a causa di contrasti tra gli specialisti, di mancanza di chiarezza nella posizione di ciascuno, con la conseguenza che si possono realizzare degli scostamenti dalla matrice nella direzione di coloro che hanno maggiori capacità e potere negoziale. In definitiva, il modello matriciale può essere considerato come un punto di approdo per il CFP e può essere gradualmente introdotto in quei Centri già operanti per progetti, caratterizzati da ampia delega, da processo decisionario decentrato, da comunicazioni a doppio senso ad ogni livello, da forme di coordinamento per comitati ed organizzazione del lavoro improntata all'autocontrollo.

#### 4. Stili direttivi e motivazione dei collaboratori

Sotto un buon generale non vi sono cattivi soldati.  
(*proverbio turco*)  
Ognuno è il carceriere di sé stesso (Aitar)

L'applicazione di modelli organizzativi flessibili, per progetti o addirittura matriciali, favorirebbe indubbiamente le opportunità di crescita professionale all'interno del CFP, con il conseguente incremento delle posizioni a contenuto manageriale in un clima di generale partecipazione ed autonomia decisionale. Per i primi livelli di responsabilità, inoltre, dovrebbe essere prevista la gestione per obiettivi, tipica della cultura manageriale; tale gestione sarebbe importante al fine di responsabilizzare e coinvolgere maggiormente il personale. Inoltre nella gestione ordinaria del CFP dovrebbe essere gradualmente introdotto un sistema premiante e specifici fringe-benefit, orientati a sviluppare il senso di appartenenza dell'individuo con l'organizzazione.

Oltre alla formulazione di direttive, la direzione del CFP dovrebbe dun-

que contribuire all'esecuzione delle strategie mediante la creazione di un clima organizzativo favorevole allo sviluppo ed all'innovazione e, inoltre, sviluppando efficienti canali formali ed informali di comunicazione interpersonale. Il comportamento dei membri della direzione del CFP, i loro valori, la loro cultura, la loro flessibilità ed apertura mentale, in definitiva, la loro personalità si manifesta nelle relazioni con i loro primi collaboratori, i quali tendono poi a riflettere tali manifestazioni nei comportamenti che a loro volta assumono nei riguardi dei propri colleghi. I membri della direzione sono dunque tenuti ad assumere comportamenti coerenti alle strategie decise ed alle situazioni specifiche: il loro esempio, recepito direttamente o indirettamente dal personale del Centro, costituisce un fattore motivazionale determinante.

«*Si educa attraverso ciò che si dice — amava ripetere il Santo di Antiochia — di più attraverso ciò che si fa e ancora di più attraverso ciò che si è.*»

Il governo del CFP sarà quindi buono o cattivo, efficiente o inefficiente, in relazione alla qualità della direzione, alla qualità di coloro che concordano con i propri collaboratori gli obiettivi da raggiungere, agli stili di management più appropriati alle specifiche situazioni in cui le strategie si realizzano. In conclusione l'elemento critico condizionante l'efficacia di un direttore o di un capo intermedio è costituito dal grado di adattabilità dei suoi stili di direzione e quindi dalla sua capacità di adeguare lo stile alla specifica situazione in cui si svolge l'attività di coordinamento.

L'istituzione di un buon clima organizzativo e di efficienti canali di comunicazione all'interno del CFP richiede che:

— le strategie siano espresse in *direttive* chiare e complete, in modo da renderle esplicite a tutto il personale del Centro. Tali direttive devono essere fissate per iscritto prima in maniera sintetica, nel piano triennale, poi in dettaglio, negli appropriati ordini di servizio;

— i capi intermedi improntino il loro stile di management ad un obiettivo di *decentramento controllato*. Ciò significa che i capi, a qualsiasi livello gerarchico, devono da un lato delegare propri collaboratori incrementando gradualmente le loro responsabilità e, dall'altro, fornire loro, ove richiesto, assistenza e consulenza circa le modalità secondo le quali eseguire le direttive. Per tale via può essere aumentato il grado di accettazione dell'autorità e possono anche essere determinati nei collaboratori dei comportamenti coerenti all'interesse del CFP: la conformità di comportamento è ottenuta attraverso l'influenza invece che con l'autorità;

— si realizzi un processo di *Management by Objectives (M.B.O.)*. Ciò significa che a tutti i livelli dell'organizzazione deve essere realizzato un confronto sistematico tra gli obiettivi concordati in sede di budget ed i risultati effettivamente conseguiti. La direzione secondo obiettivi concordati, ed il relativo sistema premiante, è uno strumento fondamentale di motivazione dei collaboratori; inoltre, ove si rendano necessarie modifiche nella direzione strategica, mediante questo strumento è possibile ottenere tempestiva-

mente i necessari aggiustamenti di rotta e controllare l'interpretazione che i collaboratori danno dei nuovi e diversi compiti da svolgere.

La creazione all'interno del CFP di un clima favorevole al cambiamento ed all'innovazione richiede che tutto il personale sia motivato a svolgere i compiti previsti dalle strategie e dai piani d'azione funzionali. La direzione del CFP può influire sul clima organizzativo lungo quattro principali direttrici:

a. migliorando la soddisfazione sul lavoro di ciascuno, per via di incentivi monetari, il conferimento di prestigio e favorendo la partecipazione alle decisioni ed alla vita del Centro;

b. eliminando le cause di incertezza connesse con qualsiasi nuovo orientamento strategico mediante la tempestiva informazione, l'aperta discussione e, in definitiva, l'istituzione di un clima di fiducia nei riguardi di tutti i partecipanti all'organizzazione;

c. superando le barriere che si oppongono al cambiamento. Ciò significa identificare le persone ed i gruppi che si oppongono al nuovo corso strategico, coinvolgerli negli opportuni interventi formativi, neutralizzare i comportamenti individualistici non conformi all'interesse comune, rafforzare con incentivi e con misure organizzative comportamenti conformi agli obiettivi ed ai piani d'azione concordati;

d. istituendo un efficace sistema di controllo di gestione, supportato dagli adeguati strumenti di contabilità direzionale.

A tale problema, assai rilevante, dedichiamo il prossimo paragrafo.

## 5. Il controllo delle strategie

A poco serve un mondo ampio, se abbiamo poi le scarpe piccole *(detto arabo)*

La tua azione sia guidata da te, mai dagli avvenimenti *(proverbio indiano)*

Molti dei metodi di gestione attualmente impiegati nei CFP risentono di una impostazione burocratica e di finalità sostanzialmente amministrative, e sono propri di periodi in cui assai più lenti erano i cambiamenti dell'ambiente di riferimento. Si tratta di metodi più adatti ad una gestione statica del CFP che non ad una altamente dinamica, quale quella resa oggi necessaria dai mutamenti dello scenario di riferimento. A mio avviso, in questa carenza del management del CFP ad adeguarsi alle nuove esigenze di direzione strategica — oltre che in motivazioni di carattere generale quali derivano dall'insufficiente quadro legislativo — deve essere cercata l'origine delle difficoltà in cui si dibattono molti Centri.

Di qui l'attualità e l'interesse, per il management dei Centri, delle metodologie del controllo di gestione, e dei relativi problemi connessi al governo di una nuova direzione di sviluppo del sistema della FP nel suo complesso. Il controllo di gestione, infatti, consente di realizzare l'opportuna sintesi dei due momenti fondamentali della gestione di una qualsiasi organizzazione: quello della pianificazione strategica e quello della pianificazione operativa (vedi paragrafo 2).

Il controllo di gestione, quindi, permette di disporre di una guida razionale per tracciare le linee da seguire, assicurarne un sano realismo e garantire gli indispensabili aggiustamenti di rotta. Le interdipendenze esistenti tra la pianificazione, l'elaborazione dei piani funzionali, la ristrutturazione organizzativa e, infine, il controllo della realizzazione degli obiettivi possono essere interpretate come un meccanismo di *feed-back*. In altri termini, il sistema di controllo deve percepire prontamente ogni rilevante deviazione dal comportamento tracciato in sede di programmi e porre in essere, altrettanto prontamente, le misure necessarie per ricondurre il CFP nel giusto sentiero di sviluppo. Ma quali sono le grandezze fondamentali da sottoporre a controllo?

In primo luogo, le grandezze che definiscono lo scenario in cui il CFP si troverà ad operare:

\* la situazione del contesto locale (monitoraggio territoriale) e dei mercati di vendita dei propri servizi e di acquisto dei fattori della produzione;

\* il comportamento delle istituzioni da cui il CFP è condizionato (Regioni, Enti pubblici, Imprese, ecc.);

\* l'evoluzione delle tecnologie impiegabili nelle diverse linee di attività (didattica, editoriale, di promozione sociale e culturale, ecc.);

\* il comportamento dei concorrenti attuali e potenziali;

\* le dimensioni che definiscono l'attrattività di un certo mercato (ad esempio, su una certa linea di attività si può decidere di operare in perdita per ragioni etiche e morali, ma ove queste ragioni non sussistano, le attività in perdita dovrebbero essere prontamente eliminate).

In secondo luogo, devono essere assoggettate a controllo le grandezze cosiddette *interne* (controllable factors):

\* l'evoluzione del sistema di valori espresso dai membri del CFP, a qualsiasi livello organizzativo;

\* il vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti (quota di mercato per singola linea di attività, andamento dei costi fissi e variabili, ulteriori punti di forza e di debolezza in termini di qualità, prezzi, investimenti, immagine, ecc.);

\* gli obiettivi generali posti: ricavi per linea di attività (ad es., formazione di primo livello, post diploma...), finanziamenti per attività di promozione (ad es., convegni, editoria non didattica, manifestazioni varie...), ecc.;

\* stato di avanzamento di progetti di rilevante significato strategico (ad es., progressi compiuti nella riorganizzazione aziendale, nell'applicazione di nuovi criteri nella gestione del personale, nell'introduzione di nuove figure professionali, di nuove modalità di lavoro, ecc.).

Il controllo e l'aggiustamento delle grandezze interne avviene, di norma, con frequenza annuale; così come l'attività di pianificazione anche quella di controllo, per risultare efficace, deve vedere il coinvolgimento motivato e consapevole dei responsabili delle diverse unità organizzative, oltre che della direzione stessa. Con l'accrescersi della complessità dell'attività di pianificazione, oltre che della sua importanza, il processo di pianificazione e controllo diviene sempre più, nelle imprese, una funzione di staff; in altri termini, diviene funzione di un organo posto alle dirette dipendenze della direzione, allo stesso livello delle divisioni o dipartimenti o altre unità organizzative superiori.

La direzione del CFP evidentemente non può e non deve preoccuparsi direttamente delle specifiche attività del controllo di gestione, bensì limitarsi ad operare lungo quattro fondamentali linee guida:

a. progettare il sistema di controllo, in collaborazione con risorse esterne specialistiche, in conformità alla natura del proprio CFP, alle strategie di medio e lungo periodo tracciate, alle risorse disponibili;

b. analizzare, valutare ed agire *anche* sulla base delle informazioni fornite dal sistema di controllo ai fini della formulazione di nuove strategie, di nuove politiche e di nuovi obiettivi;

c. esercitare la verifica periodica tra gli standard posti ed i risultati conseguiti ed attuare il controllo delle attività critiche al fine della realizzazione dei programmi di volta in volta decisi;

d. istituire un presidio operativo atto a proporre alla direzione, ed a promuovere autonomamente, le necessarie azioni correttive nel caso si registrino scostamenti non desiderati rispetto al budget concordato con le diverse unità organizzative.

## 6. Conclusioni

Nosce Te Ipsum.

(iscrizione delfica)

I cani abbaiano, ma la carovana procede

(proverbio arabo)

Il fine ultimo della direzione strategica equivale, in buona sostanza, a valutare l'efficacia e l'efficienza dei centri decisionali dell'organizzazione. Sulla base dei ragionamenti svolti nelle pagine precedenti, la qualità del management di una qualsiasi organizzazione, e quindi anche di un qualsiasi CFP, può essere misurata sulla base dei seguenti elementi:

a. la visione imprenditoriale e la coerente formulazione di strategie di crescita dell'organizzazione, nel fine ultimo dell'elevazione individuale e del contributo allo sviluppo sociale;

b. la costruzione e la gestione di una struttura organizzativa in cui le varie sezioni contribuiscano in larga autonomia e consapevole responsabilità alla formulazione ed esecuzione delle suddette strategie;

c. il grado di equilibrio tra obiettivi quantitativi e monetari (fatturato, reddito, ore di attività ecc.) ed obiettivi qualitativi di medio e lungo periodo (di sviluppo futuro, di ingresso in nuove attività, di immagine, ecc.);

d. la produttività delle risorse dell'organizzazione (out-put/input, redditività operativa, liquidità, ecc.);

e. la capacità di creare e mantenere un clima di lavoro aperto all'innovazione, al rischio, allo spirito d'iniziativa;

f. l'attenzione posta nello sviluppo umano, professionale, manageriale dei membri dell'organizzazione di qualsiasi livello gerarchico e funzionale;

g. l'attenzione posta nello sviluppo presso l'opinione pubblica ed i clienti di un'immagine positiva della missione della propria organizzazione;

h. la qualità dei sistemi di pianificazione e controllo e, in generale, di governo dell'organizzazione;

i. la capacità di reazione a cambiamenti rapidi ed imprevedibili, sia interni che esterni, adattando il sistema organizzativo e componendo gli interessi divergenti.

La strategia, osserva Moltke, altro non è che l'applicazione del buon senso. Il buon senso è la capacità di vedere tutte le cose nella giusta prospettiva, e questo non lo si può apprendere, né insegnare. La strategia è dunque intimamente connessa con la personalità del decisore. Se il decisore o il gruppo di persone che determinano l'indirizzo strategico del CFP, conosce le competenze dei collaboratori di cui dispone e tiene conto delle loro propensioni e legittime attese, egli può ottenere allo stesso momento il piacere per i propri collaboratori ed il successo per il Centro stesso.

In tale prospettiva il CFP diviene una *confederazione di imprenditori*, ossia un network di unità che guidano con relativa autonomia le diverse sezioni organizzative, nell'interesse di strategie concordate con i supremi centri decisionali alla cui formulazione hanno contribuito, e si arricchiscono del continuo contributo di collaboratori «pregiati» esterni al CFP ed al proprio servizio.