

**ORGANIZZAZIONI  
FLESSIBILI E  
INTEGRABILI PER LA  
*DIFESA***

*CRISTIANO BETTINI*

CONVEGNO- IL DESIGN  
DELL'ORGANIZZAZIONE  
MILANO - 13.07.2017

# PRINCIPALI VINCOLI

- ✓ Dipendenza da scelte politico-strategiche
- ✓ Aderenza al *Libro Bianco per la Sicurezza internazionale e la Difesa (2015)*
- ✓ Aderenza alla *Spending Review 2011*
- ✓ Ridefinizione della «minaccia» e strumento militare necessario nei 3 domini
- ✓ Coerenza con Alleanze/Organizzazioni internazionali di riferimento (NATO, UE, ecc.)
- ✓ Spinta verso una maggiore interforzizzazione nazionale
- ✓ Nel bilancio :
  - Modifiche a costi interni al budget (a invarianza di bilancio)
  - Pianificazione con bilancio sia *di cassa* che *di competenza*
  - Utilizzo contabilità finanziaria, economica e analitica

... tutti vorrebbero uno Strumento flessibile, agile, proiettabile, interoperabile, multiruolo, sostenibile ed economico !!!

# MACRO-PROCESSI DA RIVEDERE

- ✓ **Pianificazione, programmazione, direzione e controllo dello strumento militare**

Priorità allo Strumento operativo per impegni internazionali, eliminazione duplicazioni, revisione compiti & responsabilità, adeguamento risorse umane militari e civili



- ✓ **Logistica**



Migliorare il «modello di supporto» nelle componenti logistica (di *supporto* e di *aderenza*), infrastrutturale.

- ✓ **Controllo di gestione**



Integrazione dei flussi /sistemi informativi per un controllo gestionale integrato.  
Centralizzazione banche dati (personale, beni , mezzi, materiali).

# SCelta DEL MODELLO ORGANIZZATIVO

- ✓ **Business Process Reengineering (BPM)**
- ✓ **Business Process Management (BPR)**

# SCelta DEL MODELLO ORGANIZZATIVO

- ✓ Business Process Reengineering (BPR)
- ✓ Business Process Management (BPM)

# CARATTERISTICHE BPM

- ✓ Processo meglio orientato all' efficienza ,spesso equivalente per l'efficacia
- ✓ Mira al miglioramento incrementale dei processi e della *governance*
- ✓ Evita la ricostruzione di processi già efficienti
- ✓ Migliore per passare dalle *funzioni* alle *strutture organizzative*
- ✓ Richiede :
  - ri-monitorare l'esecuzione di tutti i processi
  - cambio organizzazione/tecnologie su base dati concreti
  - uso indicatori di prestazione (KPI)
  - forza di una valutazione di performance indipendente

# STRUMENTI DEL BPM

## 1. Team di Direzione (presieduto dal SCSM).

Punto di fusione tra elementi politico-istituzionali e revisione organizzativa dei processi/ruoli; si avvale di un nucleo di coordinamento tecnico per la metodologia usata e le modalità applicative

## 2. Teams di processo ( diretti da livello Capi Reparto).

Realizzazione studi e valutazioni specifici per la pianificazione generale e finanziaria/economica, per la riformulazione delle banche dati, studi sulla logistica, sulle infrastrutture, la sanità, ecc. Analisi di processi e sub-processi

# ESEMPIO DI PROCESSO: AREA DI PIANIFICAZIONE STRATEGICA

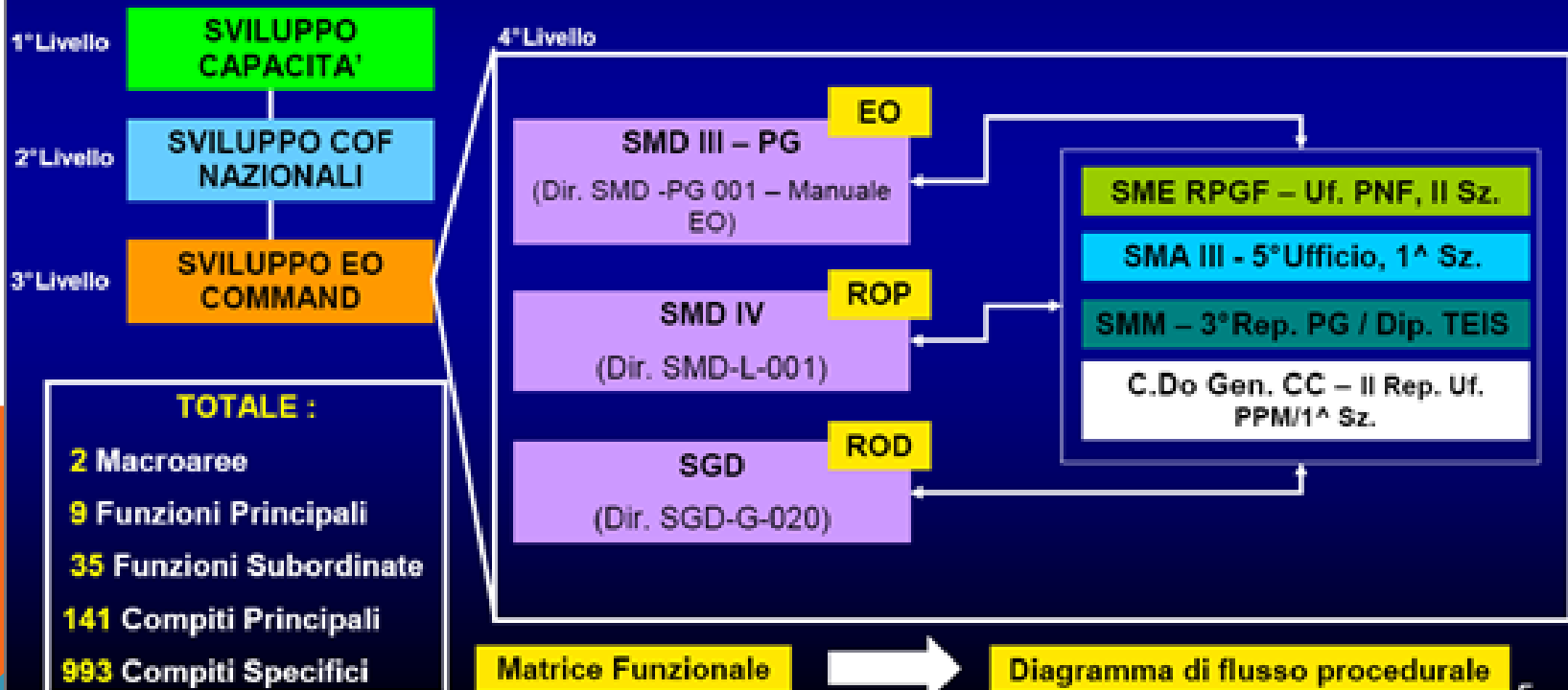


## Fase di Mappatura

Costruzione di una mappa preliminare: **Matrice Funzionale**

*Stato Maggiore Difesa*

### MACROAREA PIANIFICAZIONE STRATEGICA E SVILUPPO CAPACITA'

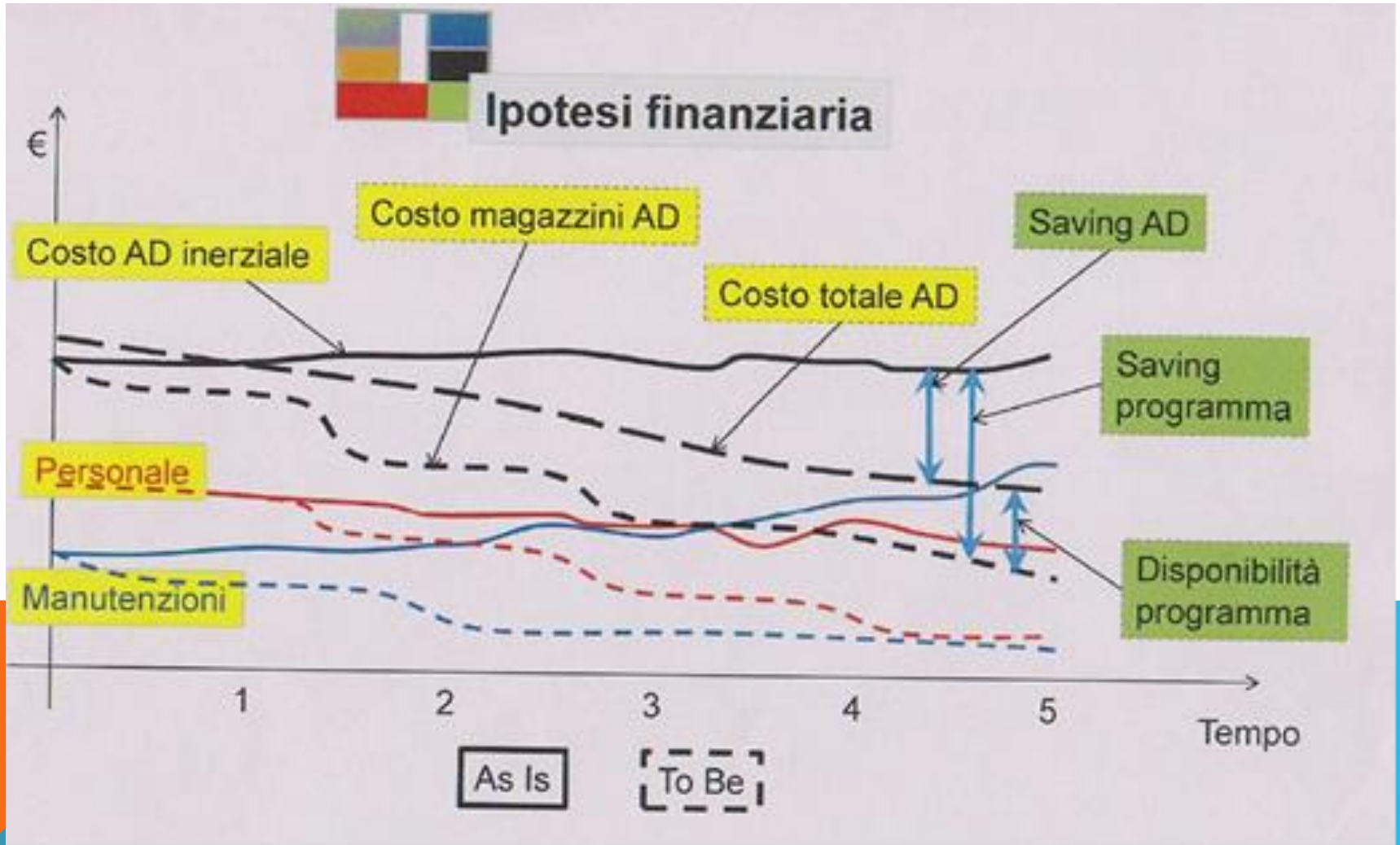





# ESEMPIO DI SUB-PROCESSO: ATTIVITÀ DI MANTENIMENTO DEI MEZZI CORAZZATI



# ESEMPIO DI ANALISI DEI COSTI DI UN DEPOSITO, SUB-SUB PROCESSO



# CONSIDERAZIONI DI UTILITA' GENERALE

1. Complessita'
  2. Feed-back
  3. Ridefinizione organigrammi/ruoli
  4. Principio dell'*unita' di comando*
  5. Principio dell'*intelligenza distribuita*
  6. Pianificazione flessibile
  7. Gestione del rischio
  8. Raccolta dati
  9. Riferimento alla *missione*
  10. La sintesi
- 

# ORGANIZZAZIONI COMPLESSE


- ✓ La Difesa è un'organizzazione «complessa», non «complicata»
- ✓ Le organizzazioni complesse vanno gestite secondo la teorie, le prassi e le metriche della Complessità (*Comprehensive approach*), che devono far parte di una formazione dirigenziale:
  - *Organizzazioni immerse in sistemi aperti e adattivi*
  - *Basso tasso di linearità dei fenomeni/ irreversibilità di alcuni di essi*
  - *Costante interrelazione tra parametri d'ingresso*
  - *Indeterminazione della causalità circolare*
  - *Presenza e governo dei feed-back*
  - *soluzioni organizzative ologrammatiche*
  - *Fenomeni di autorganizzazione oltre il livello critico/fenomeni auto-poietici*
  - *Sensibilità ai «segnali deboli»*
  - *costruzione scenari/potenziale di situazione*
  - *Sub-processi try & learn*
  - *Utilizzo della neghentropia*

# VALORIZZAZIONE DEI FEED-BACK

I cicli di feed-back sono indispensabili all'interno di quasi tutti i processi, non solo in fase riorganizzativa

Lavorando su «*segnali errore*» regolabili, consentono un progressivo miglioramento organizzativo e dei prodotti, che emerge dall'impiego.

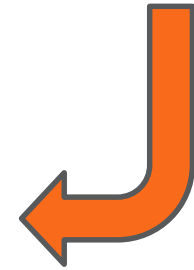
# RI-DEFINIZIONE DI ORGANIGRAMMI E RUOLI

- ✓ Separazione delle attività tecnico - operative ( Pianificazione e *Command&Control* ) da quelle tecnico - amministrative (*procurement*):
    - Le strutture tecnico -amministrative possono mantenere una struttura gerarchica piramidale e ruoli tradizionali (*line* e *staff*)
    - Le organizzazioni operative (delle FA) debbono avvalersi di modelli e ruoli adattati ad ogni missione, integrabili (*Joint & Combined*), flessibili, agevolmente rimodulabili ( a fronte *mission creep*),dove vigono sia rapporti gerarchici verticali che rapporti funzionali orizzontali
  - Esigenza di chiara configurazione di comando, responsabilità, forze in campo fin dalle fasi iniziali di pianificazione operativa (soprattutto in contesti internazionali)
  - lo SMD prepara i *requisiti operativi* dello Strumento, la DNA i *requisiti tecnici* , con fasi formali di confronto/verifica in contraddittorio.
- 

# RAFFORZAMENTO DEL PRINCIPIO DI «UNITÀ DI COMANDO»

- ✓ In Italia il Capo dello stato maggiore difesa (CSMD) è anche Com.te delle forze in operazioni(CINC); si avvale per questi **due** ruoli di un SCSMD e di un Vice Comandante.
- ✓ Può delegare sulla linea di comando operativo una o più funzioni ma mantiene la responsabilità ( NON delegabile)

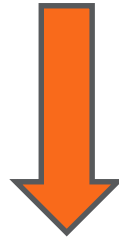
**Autorità delegabile, responsabilità no.**



# PRINCIPIO DELL'INTELLIGENZA DISTRIBUITA

Valorizzazione delle capacità/competenze periferiche, evitando una centralizzazione di tutti i processi decisionali

«la chiave concettuale è semplice: centralizzare la pianificazione, decentrare l'esecuzione» (V. Adm. H. Mustin USN, 1986)



Sostituzione del modello *animale* con quello *vegetale*, che *utilizza loop periferici* di sviluppo e sfruttamento risorse



# PIANIFICAZIONE FLESSIBILE

L'accelerazione dei tempi di cambiamento e mutazione costringe a ridurre quelli di una pianificazione lineare.



La pianificazione deve considerare alternative tecniche e finanziarie nel supporto a programmi di medio-lungo termine

# GESTIONE DEL RISCHIO

Il raffronto del rischio con la sostenibilità delle risorse deve essere sempre evidenziata correttamente ai vertici, in termini dimensionali o percentuali, soprattutto quando la «coperta è corta».

# RACCOLTA DATI

- ✓ Senza una raccolta ed analisi dei dati veritiere, i processi di *change management* risultano spesso ideologici e fallaci
- ✓ In queste evitare informazioni/comunicazioni ridondanti ma povere di contenuti, che rischiano di distrarre dall'obiettivo

# NON PERDERE MAI IL RIFERIMENTO ALLA MISSIONE

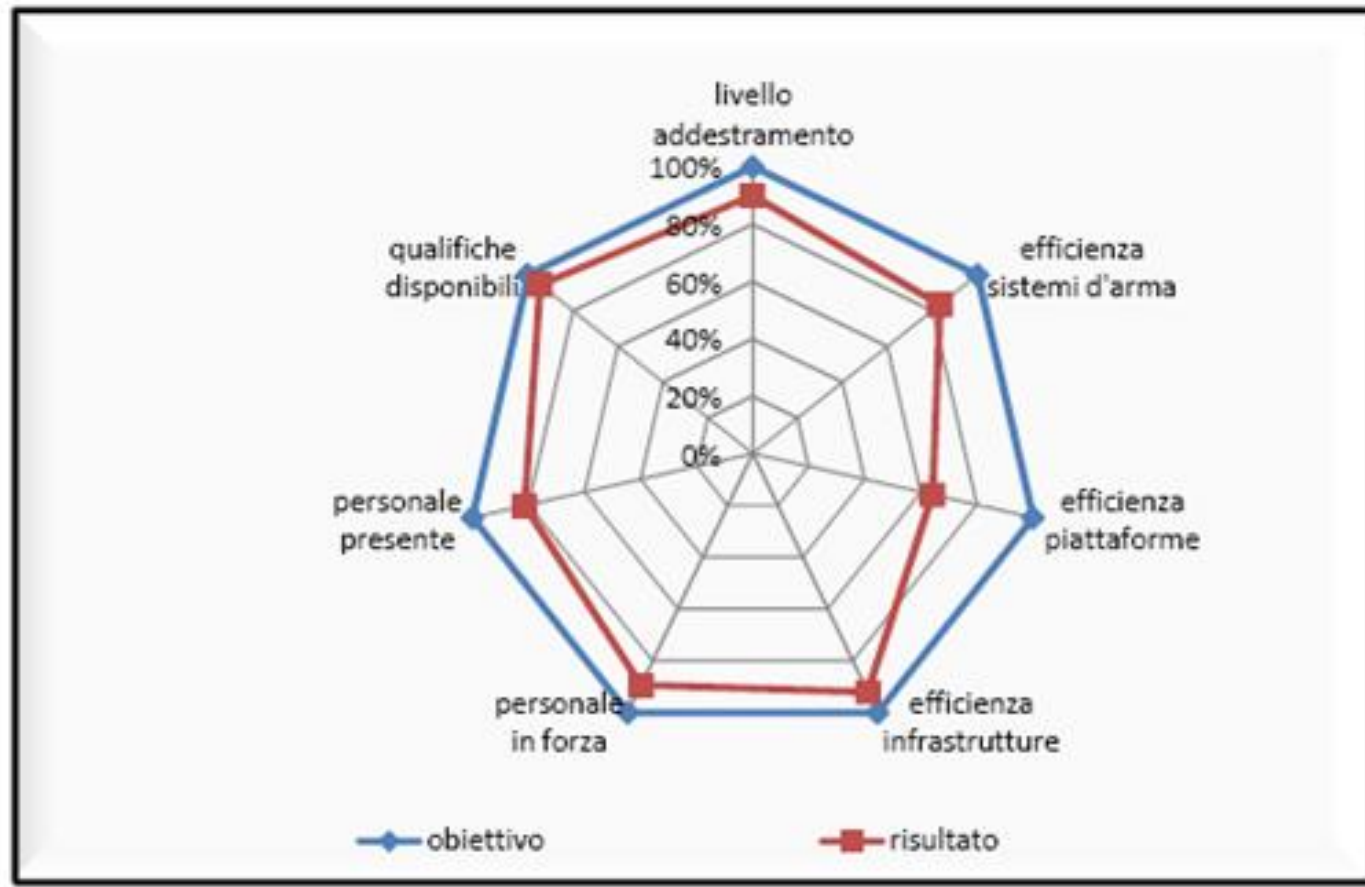
- ✓ Facile deriva di allontanamento da missione ed obiettivi primari durante i processi discendenti
- ✓ Il modello gestionale scelto deve essere tenuto a riferimento



Ad es. la Difesa non potrebbe efficacemente perseguire una *lean organization*; è necessaria una *ridondanza di cultura professionale e di assets* in tutti quei settori che debbono potersi riconfigurare in tempi contenuti al mutamento del rischio o al cambio di minaccia

# DOPO L'ANALISI, LA SINTESI

- ✓ Utilità di momenti di sintesi intermedi e soprattutto di vertice
- ✓ Generazione di «*cruscotti*» gestionali; esempio di indicatore di risultato della «*Prontezza operativa*» ad uso dirigenziale



# CONCLUSIONE

In un racconto del 1841 Allan Poe (UNA DISCESA NEL MAELSTROM) narra di un gruppo di pescatori che incappa in una tempesta al largo della Norvegia. La barca viene trascinata dalle correnti verso il centro di un enorme vortice; i marinai vengono risucchiati ma il protagonista sopravvive aggrappandosi ad un barile di legno vuoto che, opponendo maggiore resistenza all'affondamento, gli permette di galleggiare fino a quando il vortice si chiude.

# CONCLUSIONE

Questo pescatore si salva perché, nella descrizione di *Poe*, razionalizza la situazione, si pone in un ruolo di osservatore esterno rappresentandosi la direzione ed il flusso degli eventi (processo) e scopre così la via migliore di salvezza :

il livello generativo e quello di controllo del processo sono interdipendenti e complementari per la salute... o la salvezza dell'organizzazione.

**Sapremo fare altrettanto?**