

# Organizzazione dell'azienda come insieme di procedure

*Le sei regole da seguire*

**Fabrizio Bencini**

Partner KON  
Dottore commercialista  
e revisore contabile

**Matteo Mancaruso**

Partner KON  
Dottore commercialista  
e revisore contabile

**A seconda del punto di vista con cui viene analizzata, l'azienda appare un intricato sistema di relazioni, spesso sia all'interno sia all'esterno imperscrutabili. Questa situazione, specchio di un ambiente complesso in cui l'azienda si muove e interagisce, non deve però essere motivo di fraintendimenti: non avere chiari i comportamenti da tenere, le procedure da seguire, i processi che collegano le diverse funzioni non è solo concettualmente sbagliato, ma è anche fonte di grandi inefficienze.**

**In questo contributo cercheremo di mettere in luce il percorso da seguire per districare la matassa e mettere ordine anche in contesti imprenditoriali di medio/piccole dimensioni.**

Ogni volta che ci troviamo di fronte a un problema organizzativo in una piccola e media azienda, è forte la sensazione di dovere scalare una montagna invalicabile, fatta di percorsi accidentati e di riti ormai consolidati da seguire. "Abbiamo sempre fatto così...", "È impossibile cambiare questa situazione...", "Non c'è la volontà degli altri uffici di collaborare...", "Perché dobbiamo perdere tempo a raccontare quello che facciamo, è più produttivo fare!" e così via. Potremmo fare un articolo solo con le osservazioni che vengono opposte al cambiamento, alla volontà di intervenire.

Merita partire da queste se vogliamo dare un contributo fattivo al cambiamento. Tutte queste osservazioni hanno del vero e, in particolare, riflettono lo stato delle cose di molte aziende nelle quali le procedure ci sono eccome! Sono però informali, rimesse ai rapporti di forza non scritti fra le funzioni, declinate a seconda del momento e sempre giudicate dal *dominus* dell'impresa (che talvolta contribuisce alla confusione). In una situazione di questo tipo contano molto le risorse, le persone che sono le vere detentrici delle "formule segrete" con cui l'azienda

viene gestita. Continuare a essere il detentore unico di queste formule è un modo di proteggere la propria situazione, opporsi o, peggio ancora, assecondare il cambiamento per poi farlo fallire è un atteggiamento comune e riguarda le persone.

Non è solo un tema che riguarda la sicurezza della situazione certa di fronte a una nuova situazione incerta: si tratta molto più semplicemente di protezione. Ora, se la staticità di un'organizzazione può certamente portare anche degli effetti benefici in termini di continuità di relazione, è vero anche che l'azienda vive inserita in un ambiente che ha registrato negli ultimi tre/cinque anni un'accelerazione mai avuta. Adesso le regole del gioco per tutte le aziende sono diverse e mantenere un comportamento solo conservativo è pericoloso anche per il proprio posto di lavoro. Paradossalmente si protegge di più il proprio posto di lavoro cambiando e adeguando la struttura alle nuove richieste del mercato piuttosto che innalzando barriere protettive o dazi organizzativi.

Se è comprensibile ma errato che i dipendenti dell'azienda oppongano resistenza al cambiamento, è ancora più interessante analizzare il motivo per il

quale lo stesso imprenditore faccia da garante spesso di questa situazione. Qui l'analisi è più complessa, ma riconducibile al fatto che la gran parte degli imprenditori italiani sono autodidatti: sono nati con la nascita della propria azienda o addirittura hanno ereditato dalle generazioni precedenti usi e consuetudini. Molti conoscono solo questo modo di fare impresa e, in un Paese nel quale l'età media degli imprenditori è elevata, pensare che questi possano cambiare una storia di risultati per aprirsi all'organizzazione è spesso un sogno decantato in qualche polveroso convegno.

Gli imprenditori si aprono all'organizzazione spesso non anticipando le tendenze del mercato, ma per rispondere a questo: si sentono meno sicuri della tenuta della loro realtà, sentono parti periferiche dell'impresa che sfuggono, ma sentono anche che non possono investire la *trend* e ritornare a essere un laboratorio artigiano. Sono questi i contesti (soprattutto quelli che hanno una dislocazione geografica diffusa sul territorio, perché il controllo è ancora più difficile, non essendo assecondato dalla presenza diretta) nei quali il tema dell'organizzazione può attecchire con facilità.

Di fronte a un contesto di tale genere, con difficoltà e reticenze all'apertura a interventi organizzativi, di fronte quindi a una situazione oggettivamente complessa, occorre cercare risposte semplici, che in questo contributo sintetizziamo in sei regole.

### **Primo: nessuna teoria, l'organizzazione è realtà!**

L'approccio spesso usato appena si entra in contatto con un'impresa che intende intraprendere un percorso organizzativo è molto teorico. Questo (seppure dettato da corretto rigore metodologico) corre il rischio di allontanare dall'obiettivo.

In molti contesti, nei quali è apprezzata soprattutto l'operatività, occorre "sfrondare" gli interventi organizzativi degli orpelli forse più adeguati a realtà più grandi che abbiano da compiere dei miglioramenti organizzativi. Quindi si dovrà cercare il più possibile di parlare di cose non generiche, ma calate nel contesto in cui l'intervento si pone. Per questo è necessario fare un primo giro di incontri

(anche informali) per capire i rapporti di forza interni, le persone su cui contare, per partire dal lavoro già svolto da quella "organizzazione disorganizzata" di cui abbiamo parlato prima. Fare finta che non esista o più ancora trascurarla significa perdere molto tempo e non farsi apprezzare da chi vuole sentire parlare il proprio linguaggio, da chi non si apre con chi non lo capisce. Se per organizzazione intendiamo la revisione dei processi che governano l'impresa, è facile capire come un intervento organizzativo sia un intervento quanto mai reale: è il presupposto per la generazione dei risultati aziendali, visto che le persone coinvolte cambieranno il modo di fare le cose!

### **Secondo: occorre un forte coinvolgimento del vertice**

Tanto più il contesto è riluttante al cambiamento e abituato a identificarsi con l'imprenditore, quanto più necessario sarà il coinvolgimento di quest'ultimo nelle varie fasi dell'intervento. Se le "sue" persone non hanno chiarissimo (qui non basta l'intuizione) che l'imprenditore per primo vuole questo cambiamento e lui stesso ne farà parte, non ci sarà nessun cambiamento stabile.

Avere un coinvolgimento non vuole dire solo farsi vedere agli incontri di avvio e di chiusura rispondendo, nel frattempo, a molte telefonate, ma significa anche dare disponibilità monetarie, di tempo e di risorse interne a questo genere di progetti. La scelta del referente interno di progetto in questo senso è un indicatore formidabile di quanto il vertice tenga all'intervento: mettere a capo del progetto un neo laureato appena assunto ha un solo significato! Per districare la matassa occorre prima di tutto trovare il capo; se questo latita o si nasconde, la matassa resta.

### **Terzo: rilevazione dinamica**

Molti dei mandati organizzativi partono con una rilevazione della situazione attuale in capo alle singole persone di riferimento. Accade che, quando si

conclude l'analisi, questa sia datata, vecchia e non più utilizzabile. In questo senso non basta rilevare, ma occorre creare un metodo che generi un risultato aggiornabile, modificabile, dinamico, come dinamica è l'azienda; anche l'utilizzo di *software* di *work flow* (oggi a buon mercato rispetto a prime esperienze) dà la possibilità di rendere viva la rilevazione. In questo senso, è importante responsabilizzare il destinatario della rilevazione anche delle segnalazioni relative alla sua non adeguatezza.

#### Quarto: tempi brevi

Occorre impegnare il minore tempo possibile per vedere i primi risultati, per approvare le prime modifiche, per varare le prime nuove procedure e renderle cogenti. Questo è uno degli aspetti più delicati dei mandati organizzativi: la capacità di intervenire subito sulle cose importanti, magari poche, ma importanti.

Passare mesi nelle rilevazioni rende chiaro a tutti che il lavoro non produce effetti. Avere subito dei primi ritorni e vedere che il vertice aziendale li conferma e per primo li rispetta, dà all'attività la forza dei risultati. Ogni nuova attività deve essere assimilata all'interno delle aziende e niente rende più convincente il messaggio dei risultati, della realtà. Solo questa trasforma l'intervento organizzativo da una sconosciuta e noiosa iniziativa in un fattore di cambiamento. I tempi brevi non significano superficialità, ma scansione dell'intervento in più fasi con tempi chiari dichiarati a monte e successivamente rispettati.

D'altro canto, che mandato organizzativo sarebbe un intervento che per primo è disorganizzato? Per centrare i tempi occorre pianificare bene le attività non solo interne, ma soprattutto con le persone coinvolte. La credibilità dell'intervento si vede anche dalla precisione degli appuntamenti: inseguire le persone, aggiornare gli appuntamenti molte volte è un chiaro segnale di scarso interesse. L'incontro devo però ripagare le attese, essere essenziale e, per questo, ben preparato. Poi deve seguire in pochi giorni la formalizzazione delle tematiche emerse per avere la validazione dell'analisi su cui costruire le proposte di cambiamento.

#### Quinto: pressione sui risultati

Un intervento organizzativo trova compimento nella misura in cui si individuino con chiarezza le criticità e vi si ponga rimedio. Per questo, dopo l'attività di analisi, la pressione, lo sforzo deve essere posto poi nell'indicazione delle soluzioni e nella verifica che le scelte compiute siano effettivamente messe in atto fino al momento in cui il tutto non sarà a regime.

Di sovente si utilizzano schemi come quello presentato nella pagina seguente per associare alla criticità rilevata la soluzione. È sempre necessario che, a fianco a ciascuna attività, vi sia un referente e un termine; altrimenti manca il soggetto e il tempo per effettuare il controllo.

#### Sesto: il referente interno

Un'attività organizzativa è spesso facilitata dal coinvolgimento nella fase iniziale di un soggetto esterno, esperto. Questo non solo per il fatto che le persone interne sono già impegnate in altre attività, ma anche perché un esterno può fungere senza rischi da cuscinetto, può proporre cambiamenti senza il timore di essere letto di parte.

L'errore è però dipendere per sempre dal soggetto esterno. L'organizzazione è un fatto interno all'azienda, è un fatto intimo. Deve quindi essere accompagnata in ogni fase da un referente interno di progetto che si interfaccia con gli esterni nella fase di lancio e messa a regime del progetto, ma abbia poi l'autorevolezza per mantenerlo e le risorse finanziarie e umane per sostenerlo.

Nelle organizzazioni più grandi si nota una sempre crescente spinta alla creazione di uffici di controllo interno, nelle realtà di più limitate dimensioni può ben essere svolta dal controllo di gestione. Del resto le procedure sono i presupposti logici del dato. Governare le prime significa comprendere meglio i secondi.

Al di là di queste regole di base, portare il tema dell'organizzazione all'interno delle medie aziende è una sfida avvincente, spesso fatta di sconfitte cocenti, ma talvolta caratterizzata da successi insperati: quando, da lontano, ormai usciti dall'azienda, si vede una

realità meno dipendente dal singolo, con regole più chiare, in cui anche i nuovi arrivi facciano meno fatica a inserirsi, allora il risultato è stato colto.

Nei prossimi anni, se non addirittura mesi, molte aziende si renderanno conto di come l'organizzazio-

ne sia un fattore per rendere sincrona l'azienda al mercato. Un mercato veloce ed erratico richiede un'organizzazione interna che sappia adeguarsi ai tempi, con regole facilmente accettabili da tutte le risorse perché tutte si dirigano in un'unica direzione.



Numero	Processo	Attività	Descrizione criticità	Azione Correttiva	Responsabile	Scadenza	Note
1	Ciclo Passivo	Selezione fornitore	Non sono formalizzate schede <i>standard</i> di rendicontazione dei criteri di scelta del fornitore	Predisporre schede formalizzate <i>standard</i> nelle quali le persone che hanno condotto la negoziazione e la trattativa con i fornitori forniscano informazioni e una rendicontazione in merito ai criteri di scelta del fornitore, sulla base delle offerte pervenute e dell'attività condotta. A tale scheda dovrà poi essere allegata tutta la documentazione raccolta nelle varie fasi della trattativa.	Pado ...	31.7.2008	
2	Ciclo Passivo	Aggiornamento listino fornitori	Sistematizzazione dell'informazione di negoziazione: spesso non è presente a sistema traccia della negoziazione	Valutare l'ipotesi di integrare l'informativa del sistema informatico con moduli aggiuntivi relativi all'archiviazione ottica dei documenti. In tale modo tanto le schede di rendicontazione quanto la documentazione raccolta nelle varie fasi della trattativa sarebbero consultabili da chiunque sia abilitato ad accedere in quell'area del sistema informativo. L'attivazione di una simile procedura permetterebbe inoltre di inserire dei controlli a campione nello svolgimento del processo, che verrebbero effettuati dall' <i>internal audit</i> . Dall'esito dei controlli svolti, gli <i>auditors</i> interni riferiscono prontamente alla Direzione aziendale, qualora siano rilevati elementi di attenzione nel processo.	Pado ...	31.12.2008	
3	Ciclo Passivo	Archiviazione contratti	Non è prevista una procedura <i>standard</i> che formalizzi l'archiviazione dei contratti	Predisporre e divulgare una procedura aziendale che disciplini l'archiviazione dei contratti, in osservanza delle condizioni generali di acquisto stabilite dall'azienda che regolano i rapporti con i fornitori. Il controllo del rispetto di tale procedura potrebbe essere rimesso all' <i>internal audit</i> , che con una serie di verifiche a campione periodiche vigilerebbe sulla corretta archiviazione dei contratti e, in caso di rilievo, riferirebbe prontamente al Responsabile Direzione aziendale.	Pado ...	31.8.2008	
4	Ciclo Passivo	Firma ordini di acquisto	I responsabili firmano gli OdA senza delega effettiva	Il sistema deleghe e firme necessita di approfondimento ai fini di una verifica di coerenza con le deleghe e i poteri all'interno dell'azienda, nonché di razionalizzazione e di formalizzazione, non essendo ancora definiti formalmente i poteri di alcune figure direttive. Allo stato attuale, nelle materie per le quali non è stata rilasciata delega formale in capo a una figura specifica, le decisioni di natura operativa non seguono sempre un <i>iter</i> di approvazione chiaro e formalizzato.	Pado ...	31.12.2008	
Fonte: documento interno KON.							