

Assetto organizzativo

A cura di: **FRANCESCO BASSI**

INDICAZIONI PER LA
REALIZZAZIONE DI UN ADEGUATO
ASSETTO



Soluzioni è una società di consulenza che si propone come fornitore di servizi innovativi, integrati e di alta qualità nell'ambito della prevenzione e gestione dei rischi aziendali.

Tutto questo è possibile attraverso una rete di consulenti, professionisti e manager con esperienze di successo e significative competenze nei diversi ambiti aziendali, in grado di garantire un approccio multidisciplinare ed integrato tale da favorire una politica unitaria della gestione dei rischi, valorizzando l'assetto organizzativo già presente in azienda.

1 INQUADRAMENTO

- 1.1 Organizzazione
- 1.2 Bilanciamento delle esigenze fondamentali

2 ASSETTO ORGANIZZATIVO

- 2.1 Cos'è
- 2.2 Componenti
- 2.3 Struttura organizzativa
- 2.4 Sistemi operativi

3 ADEGUATO ASSETTO ORGANIZZATIVO

- 3.1 Riferimenti per la realizzazione
- 3.2 Ruolo del sistema dei processi
- 3.3 Ruolo del sistema di determinazione degli obiettivi e di allocazione delle risorse
- 3.4 Ruolo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

4 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

- 4.1 Punti d'attenzione

INQUADRAMENTO 1

Organizzazione significa mettere insieme in modo opportuno risorse per raggiungere obiettivi. Risorse intese come insieme di persone (con definite responsabilità, autorità ed interrelazioni) e di mezzi, coordinati e interagenti tra loro per raggiungere gli obiettivi aziendali.

Già da questo inquadramento di carattere generale è possibile individuare il tema centrale dell'organizzazione aziendale: "occuparsi del comportamento delle persone".

L'insieme delle persone è l'elemento chiave di un'organizzazione:

- > le organizzazioni sono determinate dalle persone e dalle loro reciproche relazioni;
- > un'organizzazione esiste quando le persone interagiscono le une con le altre nell'esercizio di funzioni che aiutano a conseguire degli obiettivi.

Ai fini di una gestione efficace, efficiente e conforme alle leggi è necessario che l'azienda si doti di un sistema organizzativo (assetto organizzativo) e un sistema di rilevazione (assetto amministrativo e contabile).

Ogni attività umana organizzata fa nascere due esigenze fondamentali e opposte:

- > la divisione del lavoro in vari compiti
- > il coordinamento efficace di tali compiti per raggiungere gli obiettivi prefissati

Impostare un'organizzazione efficace richiede la realizzazione del necessario bilanciamento tra le due esigenze sopracitate nell'ambito dell'assetto organizzativo aziendale..

1.1 Organizzazione

1.2 Bilanciamento delle esigenze fondamentali

ASSETTO 2

ORGANIZZATIVO

2.1 Cos'è

Tante sono le definizioni di assetto organizzativo: per meglio orientarsi, è necessario partire dall'individuare una base di riferimento comune del concetto di assetto organizzativo.

Il nucleo comune può essere considerato il sistema di funzioni, poteri, deleghe di firma, procedure e processi decisionali in cui viene strutturata internamente la società; sistema idoneo ad individuare con chiarezza compiti e responsabilità dei soggetti coinvolti nella gestione sociale.

In sostanza, si fa riferimento al sistema con cui, una volta individuato chi è preposto ad adottare decisioni, si rileva chi quelle decisioni deve attuare, nonché fare in modo che il livello decisionale e il livello operativo comunichino tra loro.

In linea con i contenuti delle best practice in materia, si può ritenere che l'assetto organizzativo dell'azienda sia costituito da:

- > **struttura organizzativa** (attiene alla dimensione statica: definisce la struttura gerarchica verticale e identifica l'articolazione in unità organizzative);
- > **sistemi operativi** che guidano il comportamento delle persone che fanno parte dell'organizzazione (attengono alla dimensione prevalentemente dinamica: definiscono il sistema delle relazioni che consente di realizzare un'efficace interazione tra le diverse unità organizzative).

2.2 Componenti

Le componenti dell'assetto organizzativo possono essere riepilogate secondo la seguente articolazione:

- 1) **struttura organizzativa:**
 - a) *struttura organizzativa di base* (quali unità organizzative attivare, compiti e relazioni),
 - b) *struttura delle singole unità organizzative* (mansioni e responsabilità),
 - c) *distribuzione dell'autorità e del potere* (chi prende decisioni: scelte di accentramento, decentramento; stile di direzione; grado di libertà delle scelte: scelte di delega);

2) **sistemi operativi:**

- a) *sistema dei processi* (insieme dei processi che comprendono tutte le attività svolte in azienda e le corrispondenti modalità con cui sono effettuate),
- b) *sistema di determinazione degli obiettivi e di allocazione delle risorse* (insieme degli elementi con cui sono: determinati gli obiettivi aziendali nel complesso, dei processi e/o delle unità organizzative che compongono l'azienda; definiti i collegamenti tra obiettivi e allocazione delle risorse, per l'assegnazione alle unità organizzative delle risorse necessarie per raggiungere gli obiettivi rispettivamente attribuiti. Il sistema è formalizzato in documenti di pianificazione strategica e/o di programmazione),
- c) *sistema di controllo interno e di gestione dei rischi* (insieme delle regole, procedure e strutture organizzative finalizzate ad una effettiva ed efficace identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, al fine di contribuire al successo sostenibile della società),
- d) *sistema di gestione del personale* (insieme degli elementi con cui si: definisce il dimensionamento degli organici; svolgono l'attività di ricerca e selezione; sviluppano le competenze professionali dei dipendenti; predispongono i percorsi di carriera; determina e amministra la struttura e la dinamica delle ricompense, al fine di allineare gli obiettivi dei lavoratori con gli obiettivi dell'impresa),
- e) *sistema di autoregolamentazione* (insieme degli strumenti predisposti dall'azienda per la regolamentazione delle proprie attività - quali manuali, regolamenti, procedure, istruzioni, moduli e ogni altro documento di autoregolamentazione esistente - in applicazione di sistemi di gestione adottati, in adempimento a norme di legge e/o per lo svolgimento della gestione in linea con gli obiettivi aziendali),
- f) *sistema informativo* (insieme di risorse e di ogni altro elemento finalizzati a fornire flussi di informazioni utili a supportare i processi decisionali e le modalità di attuazione delle scelte adottate).

Per una migliore comprensione dei sistemi operativi sopracitati, si riporta di seguito il concetto di processo aziendale cui si fa riferimento.

Un processo aziendale è *“una sequenza di attività tra loro interrelate e finalizzate al conseguimento di un obiettivo comune, svolte all'interno dell'azienda, che creano valore trasformando delle risorse (input del processo) in un prodotto (output del processo) destinato ad un soggetto interno o esterno all'azienda (cliente).”*

2.3 Struttura organizzativa

Con struttura organizzativa si definisce la configurazione unitaria e coordinata degli organi aziendali e degli insiemi di compiti e di responsabilità assegnati a ciascuno di tali organi.

É la risultante delle misure mediante le quali il lavoro è diviso, ordinato e coordinato all'interno di un sistema organizzativo.

In via formale, si esplicita principalmente con:

- > organigrammi (quali sono le unità organizzative e le relazioni gerarchiche tra le stesse);
- > mansionari (quale insieme di compiti, la mansione deve essere svolta da ciascuna unità organizzativa).

La struttura organizzativa definisce la struttura gerarchica verticale, in quanto indica i rapporti di dipendenza formale, compresi il numero di livelli gerarchici e lo span of control di manager e supervisori (vale a dire il numero di persone che sono coordinate da un manager) e identifica l'aggregazione di gruppi di persone in unità organizzative e di unità organizzative nella totalità dell'organizzazione.

2.4 Sistemi operativi

I sistemi operativi definiscono il sistema delle relazioni (cioè, le modalità attraverso cui si realizzano le attività in senso "orizzontale").

Questo consente di realizzare un'efficace interazione tra le diverse unità organizzative, rendendo possibile che le attività svolte all'interno di ogni unità organizzativa siano coordinate coerentemente con la strategia e gli obiettivi aziendali, favorendo un utilizzo equilibrato delle risorse per:

- > raggiungere gli obiettivi strategici aziendali
- > sostenere la capacità di previsione e anticipazione del cambiamento
- > adattamento ai mutamenti che interessano l'attività d'impresa
- > la verifica dell'efficacia effettiva delle opzioni adottate.

Di fatto, i sistemi operativi sono deputati a regolare e guidare i comportamenti delle persone nello svolgimento delle attività aziendali.

ADEGUATO ASSETTO 3 ORGANIZZATIVO

L'assetto organizzativo - quale insieme delle variabili che configurano le modalità con cui la popolazione aziendale svolge le attività e che definiscono, indirizzano e coordinano i comportamenti delle persone nello svolgimento delle attività stesse - deve essere in grado di mantenersi aggiornato nel tempo, in relazione ai mutamenti che interessano l'attività d'impresa e le variazioni che riguardano la popolazione aziendale.

Per progettare e realizzare un assetto organizzativo adeguato è opportuno considerare specifici principi di riferimento. Tra questi, si segnalano come particolarmente rilevanti:

- > il principio di coerenza dinamica;
- > il principio di orientamento alle persone e ai gruppi di persone.

Il primo sancisce che non esistono soluzioni organizzative ottime e valide in ogni circostanza, ma che ogni impresa debba progettare il proprio assetto organizzativo in funzione delle proprie caratteristiche specifiche.

Il secondo principio stabilisce che occorre coniugare l'efficienza aziendale con la soddisfazione delle persone, in quanto non è possibile una mutua esclusione delle due finalità.

Ciò implica che le scelte organizzative devono tendere a realizzare condizioni che permettano alle persone di essere motivate e di lavorare in modo da fornire contributi positivi.

Ulteriori aspetti da tener presente in sede di progettazione e realizzazione di assetto organizzativo adeguato sono quelli correlati alla natura delle componenti dell'assetto stesso

In particolare, si può sintetizzare che:

- > la struttura organizzativa risponde alla domanda *"chi fa che cosa?"*
- > i sistemi operativi servono a rispondere alla domanda *"come si fanno le cose?"*

3.1 Riferimenti per la realizzazione

Questa schematizzazione di sintesi evidenzia gli ulteriori aspetti utili da considerare:

- > la corretta articolazione di un assetto organizzativo va fondata – nel rispetto del principio di proporzionalità alla natura e alle dimensioni dell'impresa – da un lato, su una struttura organizzativa chiaramente e univocamente definita e, dall'altro, su sistemi operativi correlati tra loro e con la struttura organizzativa stessa.
- > un assetto organizzativo va correttamente articolato per consentire all'impresa di poter raggiungere gli obiettivi prefissati attraverso il coordinamento delle attività della propria catena del valore.

In sostanza, la condizione indispensabile per la realizzazione di un adeguato assetto organizzativo è la presenza di tutte le componenti e la loro articolazione secondo un'impostazione unitaria che inquadri le reciproche relazioni in coerenza con le specifiche caratteristiche dell'azienda.

Chiarito ciò, data la natura di documento di sintesi della presente nota, nelle pagine successive si illustra il rispettivo ruolo di alcuni sistemi operativi per la realizzazione di un adeguato assetto organizzativo, senza per questo volere sminuire la funzione delle altre componenti.

3.2 Ruolo del sistema dei processi

Con riguardo alla struttura organizzativa, la capacità di adattamento dipende dal proprio grado di flessibilità, ma con riguardo alla componente dei sistemi operativi la capacità di adattamento dipende dalla misura in cui il cambiamento – ancora prima di essere affrontato – sia stato previsto e in qualche modo anticipato

In particolare, l'importanza delle interdipendenze esistenti tra le attività che compongono un processo e tra i diversi processi – che determinano le modalità distintive di gestione di ogni singola società – qualifica il sistema dei processi come il sistema di riferimento per gli altri sistemi per lo sviluppo di un'efficace azione di previsione e di conseguente gestione del cambiamento.

Infatti, un sistema organizzativo che includa la rilevazione dei processi può evidenziare in modo efficace il complesso delle attività svolte, la loro sequenza e le modalità con cui sono corrispondentemente effettuate.

Il sistema dei processi fornisce e mantiene aggiornate le indicazioni necessarie per comprendere e conoscere il complesso delle attività aziendali in tutte le dimensioni con cui sono effettivamente svolte ai fini del raggiungimento dei risultati utili alla creazione di valore.

Queste caratteristiche qualificano – all'interno dell'assetto organizzativo – il sistema dei processi come la componente che offre il contesto per l'applicazione degli altri sistemi operativi.

Il significato stesso di organizzazione come "mettere insieme in modo opportuno risorse per raggiungere obiettivi" sottolinea la rilevanza degli obiettivi per l'impostazione e il mantenimento in efficacia e in efficienza di un sistema organizzativo.

In altri termini, il fattore chiave che guida la costruzione di un assetto organizzativo e il suo aggiornamento è la determinazione degli obiettivi da conseguire o, meglio, del sistema degli obiettivi.

Tramite i processi – tra loro collegati – di pianificazione strategica e programmazione si stabiliscono gli obiettivi – rispettivamente di medio-lungo e di breve termine – in modo correlato e si determina il modo migliore per conseguirli.

Le modalità per conseguire gli obiettivi riguardano le linee d'azione ritenute adeguate e le risorse che si valutano necessarie impiegare.

Il sistema organizzativo – in modo coerente e quale parte integrante della strategia che l'impresa intende perseguire – deve essere preventivamente allineato per predisporre e implementare i criteri, le regole ed i processi in base ai quali deve svolgersi il lavoro all'interno dell'impresa al fine di raggiungere gli obiettivi programmati.

Se opportunamente predisposto, l'assetto organizzativo riesce a creare i presupposti necessari per cui ogni singolo collaboratore o unità organizzativa possa apportare il contributo più funzionale possibile al raggiungimento dei rispettivi obiettivi prefissati.

Il raggiungimento degli obiettivi è esposto agli effetti degli eventi futuri incerti, che possono vanificare i programmi, ridurre il grado di prevedibilità dei risultati e – in caso l'impresa non sia in grado di adottare adeguate misure preventive – allontanare i risultati dai corrispondenti obiettivi prefissati.

Un assetto organizzativo deve soddisfare la propria funzione di consentire il raggiungimento degli obiettivi d'impresa con l'utilizzo equilibrato delle risorse anche in situazioni di elevata incertezza: quindi può essere considerato adeguato solo quando permette la chiara e precisa indicazione dei principali fattori di rischio aziendale e ne consente la corretta gestione e il costante monitoraggio.

Tali caratteristiche (capacità di individuazione dei fattori rischio, anche emergenti, la loro valutazione, la loro gestione e il costante monitoraggio delle misure di prevenzione) sono assicurate, all'interno dell'assetto organizzativo, dal sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Ciò qualifica il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi come il fulcro degli adeguati assetti organizzativi.

In altri termini, in presenza di tutte le altre componenti, correttamente modulate nell'impostazione unitaria, la presenza di un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi costituisce un fattore chiave per rendere adeguato un assetto organizzativo.

3.3 Ruolo del sistema di determinazione degli obiettivi e di allocazione delle risorse

3.4 Ruolo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

CONSIDERAZIONI 4 CONCLUSIVE

4.1 Punti di attenzione

La progettazione e la realizzazione di un adeguato assetto riveste un'importanza per ogni azienda che va ben al di là degli obblighi normativi cui gli amministratori sono tenuti.

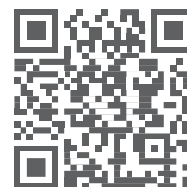
Dall'adeguatezza dell'assetto organizzativo dipende l'efficacia di tutela della capacità di raggiungere con continuità gli obiettivi di creazione di valore prefissati.

In altri termini, un adeguato assetto organizzativo è un requisito indispensabile per poter creare valore con continuità per tutti gli stakeholder, cioè per perseguire efficacemente il successo sostenibile della società.

Tale rilevanza richiede di sviluppare e mantenere nel tempo un assetto organizzativo con il maggior livello di adeguatezza rispetto alle specifiche aziendali.

In merito, oltre alle indicazioni illustrate in precedenza, si suggerisce di considerare quali punti d'attenzione per un efficace inquadramento delle attività da svolgere:

- > la gestione di scelte organizzative richiede di agire in modo correlato tra struttura organizzativa e sistemi operativi, per evitare soluzioni mono-dimensionali con portata limitata e con probabili profili di mancata adeguatezza;
- > la corretta articolazione di un assetto organizzativo in tutte le sue componenti va fondata – nel rispetto del principio di proporzionalità alla natura e alle dimensioni dell'impresa – da un lato, su una struttura organizzativa chiaramente e univocamente definita e, dall'altro, su sistemi operativi correlati tra loro e con la struttura organizzativa stessa.



Soluzioni s.r.l.

via Ugo Lambertini, 6 - 40026 Imola BO
tel. e fax +39 0542 640084

P.IVA, Cod. Fisc. e n. iscrizione al Reg. Imprese BO: 02996441206
R.E.A. BO 483301 - Capitale sociale 16.000,00 € i.v.

www.soluzioniaziendali.net
info@soluzioniaziendali.net