2019 NOTIZIE
n. 006 - FEBBRAIO 2019
LA CONOSCENZA GENERA LE IDEE PER L'INNOVAZIONE DELLE IMPRESE
Aggiornamenti legislativi, normativi, tecnologici e organizzativi per migliorare il sistema di gestione aziendale

LA DOCUMENTAZIONE DEI PROCESSI E DELLE ATTIVITÀ AZIENDALI PER MIGLIORARE LA GESTIONE DELL'IMPRESA, GARANTIRE LA CONFORMITÀ ALLE NORME TECNICHE E/O GIURIDICHE E PER NON INCORRERE IN "COLPA DI ORGANIZZAZIONE"

Dott. Ing. G. GAETANI
- Ingegnere della Conoscenza
- Esperto di Organizzazioni Aziendali Complesse
- Progettista di "Modelli 231"
- Componente/Presidente di Organismi di Vigilanza per "Modelli 231"
- Esperto di Compliance di Sistema e Prodotto

1. INTRODUZIONE

La documentazione di un qualsiasi processo aziendale viene condotta sia per garantire che tutti i lavoratori interessati sappiano eseguirlo correttamente nel rispetto dei requisiti tecnici e giuridici che per consentire l'analisi del processo stesso nell'ottica di un miglioramento continuativo. Miglioramento può che nascere da una periodica revisione della sequenza delle fasi di lavoro per l'introduzione di nuove tecnologie e delle risorse associate, con particolare attenzione ai cambiamenti nelle relazioni sociali aziendali e ai corretti flussi informativi da e verso il processo.

Un sistema di gestione aziendale è quindi caratterizzato dalla formalizzazione dei processi e quindi dalla "documentalità" intesa come *"..conservazione di una prassi attraverso la documentazione e come creazione di un autentico vincolo sociale attraverso il documento (entità materiale capace di rappresentare in modo permanente un fatto attraverso la percezione dei segni incorporati in essa)…".*

La "documentalità" è la teoria dei documenti in cui sfocia l'ontologia (la conoscenza dell'essere, della realtà, dell'oggetto in sé) della realtà sociale così come proposta dal Prof. Maurizio FERRARIS ordinario di filosofia teoretica dell'Università di Torino (Documentalità – perché è necessario lasciare tracce: M. Ferraris, Ed. Laterza 2009).

L'impresa è un universo economico e sociale fatto non solo da documenti ma anche da individui che li comprendono e li modificano autonomamente e quindi l'intenzionalità condivisa dei soggetti coinvolti e delle prassi operative non può che poggiare sull'idea che *"…la verità dei documenti è legittimata dagli individui che li usano…".*

Per questo motivo è necessario possedere una visione sistemica nonchè le competenze necessarie per acquisire e documentare una mappatura dettagliata dei processi aziendali e delle interazioni con le norme tecniche e giuridiche; solo con una visione olistica si è in grado di mettere le organizzazioni nelle condizioni di individuare gli interventi documentali più opportuni. Questo anche per non incorrere in "colpa di organizzazione" intesa come la mancata adozione ovvero il mancato rispetto di standard doverosi: solo in questo caso l'azienda è, per così dire, responsabile e quindi punibile così come previsto ad esempio dal D.Lgs. 231/01.

Contestualmente allo sviluppo di una conoscenza sempre più multidisciplinare è fondamentale rafforzare l'uso delle mappe concettuali (strumenti per organizzare e rappresentare la conoscenza) che costituiscono il documento grafico per mettere in evidenza i concetti principali di un argomento ed i legami (relazioni) che esistono tra questo e altri temi disciplinari.

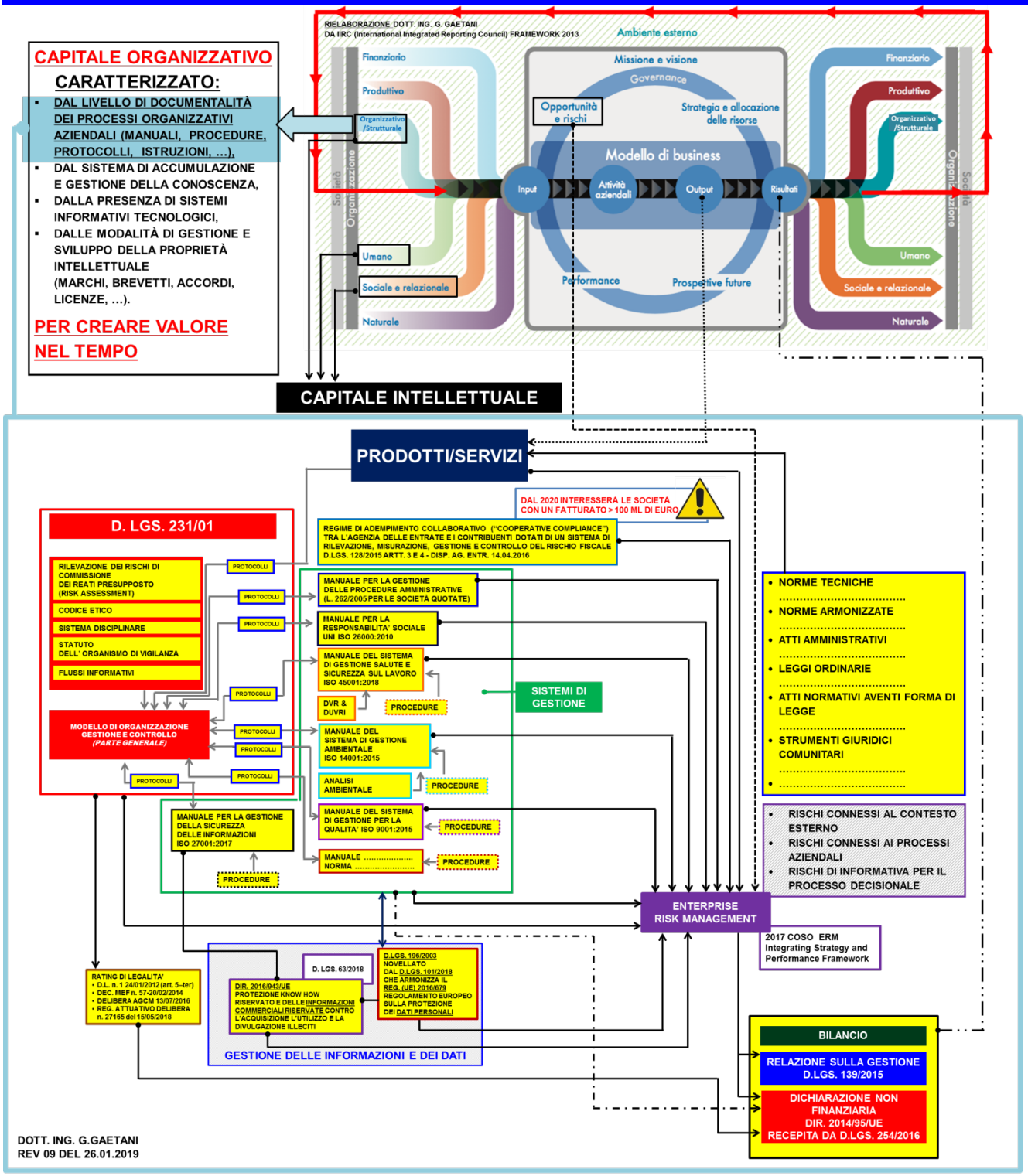
Oggi l'impresa, per poter competere, deve fare fronte alla continua trasformazione dei mercati e quindi deve operare modificando periodicamente strategie, politiche, processi, strumenti operativi e di coordinamento. Modifiche che richiedono lo sviluppo di conoscenze multidisciplinari e una loro adeguata rappresentazione grafica per consentire alla proprietà e/o ai manager di operare con un idoneo strumento di analisi anche per migliorare la consapevolezza organizzativa interna, nell'ottica di creare un clima di partecipazione attiva alla vita aziendale.

Nella pagina successiva viene visualizzata una parte del contenuto del capitale organizzativo, che crea valore all'impresa, e che è costituito da conoscenze singole (opportunamente formalizzate nei documenti) che interagiscono a formare nuove conoscenze integrate in grado di rispondere alle esigenze mutevoli dei mercati.

UNA IMPRESA DELLA CONOSCENZA E DI SERVIZI INNOVATIVI
GRUPPO 2G MANAGEMENT CONSULTING
Gruppo 2G Management Consulting s.r.l.
Largo Re Umberto, 106 • 10128 - Torino Tel. 011. 50.50.62 (r.a.) • Fax 011. 50.46.60
www.gruppo2g.com e-mail: gruppo2g@gruppo2g.com

2019 NOTIZIE
n. 006 - FEBBRAIO 2019
LA CONOSCENZA GENERA LE IDEE PER L'INNOVAZIONE DELLE IMPRESE
Aggiornamenti legislativi, normativi, tecnologici e organizzativi per migliorare il sistema di gestione aziendale

VISIONE OLISTICA DELL'IMPRESA



MAPPA CONCETTUALE CON L'INTERAZIONE DI NORME TECNICHE E GIURIDICHE

UNA IMPRESA DELLA CONOSCENZA E DI SERVIZI INNOVATIVI
GRUPPO 2G MANAGEMENT CONSULTING
Gruppo 2G Management Consulting s.r.l.
Largo Re Umberto, 106 • 10128 - Torino Tel. 011. 50.50.62 (r.a.) • Fax 011. 50.46.60
www.gruppo2g.com e-mail: gruppo2g@gruppo2g.com

2019 NOTIZIE
n. 006 - FEBBRAIO 2019
LA CONOSCENZA GENERA LE IDEE PER L'INNOVAZIONE DELLE IMPRESE
Aggiornamenti legislativi, normativi, tecnologici e organizzativi per migliorare il sistema di gestione aziendale

2. L'INFORMAZIONE DOCUMENTATA

La "documentalità" costituisce il sistema di accumulazione e gestione della conoscenza aziendale ed in considerazione della continua innovazione tecnologica e dei mercati l'impresa deve essere sempre di più adattiva, cioè capace di apprendere dal contesto in cui opera e perciò basata su una conoscenza che sia in grado di legare altre conoscenze attraverso un processo di produzione dove coesistono l'aspetto fattuale (rappresentazione dei dati aziendali), l'aspetto concettuale (rappresentazione di entità e funzioni) e l'aspetto metodologico (rappresentazione di una linea guida per la costruzione di una conoscenza multidisciplinare).

Il manuale, la procedura, il protocollo, l'istruzione sono strumenti di informazione documentata con cui l'azienda, quando necessario e per quanto necessario, rende il più possibile oggettivo, sistematico e verificabile lo svolgimento delle attività soprattutto quando la complessità dei processi, deteminata dalle norme tecniche e giuridiche, lo richiede.

L'informazione documentata, sia su supporto cartaceo che informatico, garantisce, ad ogni operatore, la disposizione, nella versione aggiornata, di tutte le informazioni necessarie per lo svolgimento delle attività; in questo senso la gestione documentale può configurarsi come strumento di comunicazione interna, che, oltre a fornire la mappa completa dei documenti in uso nell'organizzazione garantisce uniformi e condivise modalità di emissione, distribuzione, revisione, rintracciabilità, conservazione ed eliminazione dei documenti.

L'informazione documentata consente di avere una chiarezza del sistema di responsabilità relativo al processo aziendale in esame; permette la trasparenza dei ruoli degli attori a monte e a valle del processo; riduce il rischio di non conformità operative e favorisce la prevenzione del rischio di commissione dei reati presupposto ex D.Lgs. 231/01; permette a tutti di conoscere le modalità operative del processo (non più persone "indispensabili" ma azioni "indispensabili"); incrementa l'efficienza operativa perché conoscere come avvengono le cose permette di migliorare i processi; facilità l'apprendimento dei nuovi assunti.

In generale una procedura tende a standardizzare una serie di attività o un processo che mira a garantire uno specifico output e solo se si ha chiaro quale sia l'output del processo si riuscirà a costruire una procedura utile, chiara ed efficace.

Per definire sistemi di governo e di controllo adeguati alla evoluzione della tecnologia e dei mercati, le aziende devono considerare anche l'evoluzione delle norme tecniche e giuridiche che in questi ultimi 31 anni sono state recepite e spesso adottate con un "processo di stratificazione normativa" invece che con un "processo di integrazione normativa".

A partire dal 1988 si è assistito ad una proliferazione di norme volontarie e/o cogenti riferibili ai Sistemi di Gestione e/o ai prodotti/servizi che sono state applicate in modo non coordinato ed integrato con il risultato che oggi si ha una struttura documentale inefficace ed inefficiente: le "informazioni documentate" (procedure, istruzioni di lavoro, ...) hanno una copertura a "macchia di leopardo" senza una visione sistemica, con una confusione nell'attribuzione di ruoli e responsabilità, con flussi indormativi non coordinati e quindi con il conseguente rischio di mancanza di efficienza nella gestione, di non conformità normativa e di un incremento dei costi di gestione dell'organizzazione aziendale.

3. REVISIONARE LA "DOCUMENTAZIONE'" AZIENDALE PER MIGLIORARE L'EFFICIENZA OPERATIVA

Una procedura (insieme di regole che stabiliscono le modaltà di svolgimento delle attività) è documentata per standardizzare uno specifico processo aziendale che mira a garantire un risultato finale preventivamente definito.

La procedura documentata è quindi un elemento della pianificazione aziendale intesa come il processo per stabilire obiettivi e definire il modo migliore per conseguirli; documenta la parte più critica del processo aziendale e/o quanto richiesto dalla norma tecnica e/o giuridica e questo per garantire la conformità ai requisiti espressi con un giusto equilibrio tra obbligo operativo e creatività e innovazione nella gestione del processo stesso.

È necessario una progettazione gestionale che consideri sia la coerenza interna (variabili organizzative) che quella esterna (fattori contingenti) con una visione organizzativa che ha nella documentalità (manuale, procedure, protocolli, istruzioni, ...) il perno intorno al quale possono ruotare gli altri meccanismi dell'operatività aziendale.

UNA IMPRESA DELLA CONOSCENZA E DI SERVIZI INNOVATIVI
GRUPPO 2G MANAGEMENT CONSULTING
Gruppo 2G Management Consulting s.r.l.
Largo Re Umberto, 106 • 10128 - Torino Tel. 011. 50.50.62 (r.a.) • Fax 011. 50.46.60
www.gruppo2g.com e-mail: gruppo2g@gruppo2g.com

2019 NOTIZIE
n. 006 - FEBBRAIO 2019
LA CONOSCENZA GENERA LE IDEE PER L'INNOVAZIONE DELLE IMPRESE
Aggiornamenti legislativi, normativi, tecnologici e organizzativi per migliorare il sistema di gestione aziendale

La revisione della "documentazione aziendale" prende avvio dalla raccolta dei documenti esistenti in azienda (manuale, procedure, protocolli, istruzioni, ...) sia su supporto cartaceo che informatico. Successivamente si procede con una valutazione documentale rispetto alla prassi quotidiana e contestualmente ad una analisi della struttura organizzativa (organigramma, mansionario, deleghe e procure) con una mappatura dei processi aziendali che prende in esame i processi principali, quelli di supporto ai principali nonché quelli di supporto per il miglioramento.

La terza fase è costituita dall'individuazione di flussi informativi, all'interno di un singolo processo e tra i processi aziendali, per garantire la gestione aziendale e per raggiungere gli obiettivi individuati dall'organo gestorio dell'impresa.

La quarta fase, necessaria per revisionare la "documentalità" aziendale, è costituita dalal verifica delle prescrizioni normative e legislative applicabili alle attività costituenti il processo in esame. È altresì importante rilevare i "comportamenti" delle risorse umane in quelle azioni critiche delle singole attività che devono essere svolte con modalità stabilite anche per monitorare nel tempo l'efficacia raggiunta.

La revisione della "documentalità aziendale" è condotta da un team costituito da uno o più "ingegneri sistemisti" del Gruppo 2G (che assumono anche il ruolo di coordinatori) e dalle risorse interne aziendali responsabili dell'applicazione delle norme tecniche e/o di prodotto/servizio.

REVISIONE E ADEGUAMENTO DELLA DOCUMENTAZIONE AZIENDALE

1. COSTITUZIONE TEAM DI LAVORO	1.1. Ingegnere "sistemista" Gruppo 2G 1.2. Risorse interne Responsabili Qualità, Ambiente, Sicurezza, Modello 231, ...
2. DESK RESEARCH	2.1. Raccolta dei "documenti" presenti sia su supporto cartaceo che informatico 2.2. Valutazione dei contenuti dei documenti in riferimento alla struttura organizzativa e alla mappatura dei processi aziendali
3. FIELD RESEARCH	3.1. Ricerca sul campo di nuovi dati e informazioni sui processi 3.2. Verifica dell'applicazione o applicabilità di norme tecniche e giuridiche 3.3. Individuazioni dei flussi informativi nel singolo processo e tra i processi aziendali
4. REVISIONE E ADEGUAMENTO	4.1. Mappatura della documentalità aziendale 4.2. Individuazione aree di miglioramento 4.3. Revisione ed eventuale integrazione dei documenti esistenti 4.4. Redazione di nuovi documenti

4. PROPOSTA OPERATIVA DEL GRUPPO 2G MANAGEMENT CONSULTING

Il Gruppo 2G Management Consulting è una "impresa della conoscenza e di servizi innovativi" che, con i suoi attuali 22 consulenti, opera dal 1988 (31 anni!) a supporto di imprese industriali, commerciali e di servizi.

Le aree di intervento sono costituite da 4 macrotemi (uno di questi è costituito dai "Sistemi di Gestione dell'Impresa) caratterizzati da settori consulenziali specifici che applicati ad ogni singola impresa costituiscono il progetto di intervento degli esperti del Gruppo 2G.

Il settore relativo alla "DOCUMENTALITÀ" dei processi aziendali è rappresentato da un team di 4 ingegneri sistemisti con una visione olistica delle problematiche aziendali.

Ad oggi il Gruppo 2G Management Consulting ha revisionato ed adeguato documenti di migliaia di aree, procedure specifiche, ha realizzato centinaia di Sistemi di Gestione per la Qualità, l'Ambiente, la Sicurezza, ..., ha operato per il "reenginerging" di organizzazioni di piccole e medie imprese.

Per questi motivi il Gruppo 2G si propone come partner dell'Azienda – Cliente per revisionare ed adeguare la documentazione aziendale.

Prima di redigere una proposta operativa ed economica i ns. esperti, preventivamente e senza alcun impegno economico e/o operativo, conducono un check up per individuare tutte le problematiche normative, organizzative e gestionali, con una analisi complessiva della Società/impresa.

Se volete fissare un appuntamento con i nostri esperti per una valutazione della Vs. struttura organizzativa di prevenzione della corruzione potete contattare il ns. Ufficio Marketing:
Sig.ra Cristina Gagliardo
Tel. 011 505062 - Fax 011 504660
c.gagliardo@gruppo2g.com

UNA IMPRESA DELLA CONOSCENZA E DI SERVIZI INNOVATIVI
GRUPPO 2G MANAGEMENT CONSULTING
Gruppo 2G Management Consulting s.r.l.
Largo Re Umberto, 106 • 10128 - Torino Tel. 011. 50.50.62 (r.a.) • Fax 011. 50.46.60
www.gruppo2g.com e-mail: gruppo2g@gruppo2g.com