



ROSELLA GIOLA

VADEMECUM PER PICCOLI E MEDI IMPRENDITORI

TUTTO QUELLO CHE
DEVI SAPERE PER UN
AZIENDA IN REGOLA

ulideedizioni

MYJOB

ROSELLA GIOLA

Vademecum per piccoli e medi imprenditori

TUTTO QUELLO CHE DEVI SAPERE
PER UN'AZIENDA IN REGOLA

wideedizioni

Vademecum per Piccoli e Medi Imprenditori

Proprietà Letteraria Riservata

© Wide Edizioni 2012 Wide Srl

Ebook formato PDF

ISBN: 9788897470137

www.wideedizioni.com

Questo ebook è protetto da copyright. Non è permessa la riproduzione in alcun modo del presente documento.

Le informazioni contenute in questo ebook non intendono incitare a speculazioni o investimenti in nessun modo legati all'autore o all'editore.

L'autore e l'editore negano ogni responsabilità per qualsiasi investimento non andato a buon fine attuato dal lettore che si considera unico responsabile delle sue azioni.

Prima di stampare questo ebook chiediti se sia veramente necessario. Questo libro nasce in formato elettronico nel rispetto dell'ambiente. Se proprio vuoi stampare delle pagine usa della carta riciclata. Il formato in .pdf ha dimensioni A5, ottimizza la tua stampa con più pagine su un foglio.

wideedizioni

L'AUTRICE



Ho conseguito il diploma di Dirigente di Comunità e specializzazioni professionali sui sistemi di Sicurezza, Igiene, Ambiente e Qualità negli ambienti di lavoro.

Ho iniziato a interessarmi di sicurezza sul lavoro diversi anni fa lavorando per una grossa compagnia internazionale.

In questa Società ho avuto la fortuna di trovare persone che con la loro competenza e professionalità hanno saputo trasmettermi il concetto di lavoro sicuro.

Lavorare in sicurezza vuol dire lavorare applicando un metodo, pertanto, ho creduto opportuno allargare la mia

professionalità specializzandomi anche in sistemi certificati di Qualità.

Il mio ruolo di RSPP (Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione) consiste nel coadiuvare il Datore di Lavoro nell'organizzare la sicurezza in generale, dall'elaborazione del Documento di Valutazione dei Rischi alla pianificazione dei miglioramenti attraverso azioni correttive, il tutto nel rispetto del D.Lgs. 81/2008 e s.m.i.

Per i sistemi certificati di Qualità, il mio ruolo consiste nel controllo di gestione sulla corretta applicazione delle procedure previste dalle norme EN-UNI.

Per quanto riguarda la parte finanziaria, collaboro con le aziende alla stesura di analisi operative per ottimizzare i costi, migliorare la produttività e individuare quelle azioni correttive utili a raggiungere un buon risultato di bilancio.

Maggiori dettagli su: www.gruppogsi.com

info@gruppogsi.com

wideedizioni

*Alle persone che come me credono nella forza delle idee,
e nella voglia di mettersi in gioco, nonostante le
difficoltà che possono incontrare nella vita.*

INDICE

Per chi è questo ebook	1
La crisi nel tuo «piccolo»	9
L'imprenditore di sé	20
La gestione aziendale.....	37
Politiche aziendali.....	113
Analisi aziendale.....	130
Collaboratori	145
Rapporti interpersonali	181
Lavorare in gruppo	193
Pensieri conclusivi	197
Ringraziamenti.....	200
Bibliografia e sitografia	202

Per chi è questo ebook



Il progresso è impossibile senza cambiamento e coloro che non riescono a cambiare le proprie idee non possono cambiare nulla.

(George Bernard Shaw)

ERO dubbiosa se scrivere questo ebook, vista la moltitudine di pubblicazioni già presenti sul mercato incentrate su problemi economici e finanziari; ne ho lette alcune molto interessanti e professionali che trattano temi specifici o che si rivolgono a realtà strutturate, importanti e complesse, con funzioni separate tra gestione del personale, del credito, ufficio relazioni esterne ecc.

Io parlerò della piccola impresa

La realtà delle piccole imprese, che ho avuto la possibilità di conoscere approfonditamente nello svolgimento del mio lavoro, è rappresentata da artigiani, autonomi e piccole imprese con un numero di dipendenti che varia da dieci a venticinque circa. Io stessa ho verificato le loro difficoltà con la burocrazia, le norme legislative, la modulistica e molto altro.

L'impresa familiare

È vero che negli ultimi anni sono emerse realtà create da giovani imprenditori, ma sono ancora tante le aziende nate negli anni cinquanta o ereditate dalla famiglia che mantengono ancora la classica struttura a conduzione familiare. Tale tipologia di azienda ha senza dubbio un bagaglio di esperienza prezioso, ma spesso presenta delle difficoltà a superare degli schemi già impostati e radicati nel passato che mal si adattano alle nuove esigenze del mercato. Sovente la nuova generazione che subentra nella gestione dell'impresa riscontra delle resistenze al

cambiamento da parte di chi l'azienda l'ha fondata e portata al successo.

Qualche volta diventa difficile apportare delle modifiche in una realtà strutturata in modo tradizionale, soprattutto quando si deve rendere conto a quelle persone che da sempre hanno avuto il merito di conservarla in favore dei propri figli: queste spesso tendono a far sentire in colpa chi prova a modificare gli schemi e operare cambiamenti suggerendo soluzioni alternative a quelle ormai obsolete.

Il nuovo spaventa, soprattutto perché impone inevitabilmente dei cambiamenti a abitudini consolidate nel tempo. Sarebbe auspicabile invece dare fiducia alle nuove generazioni e provare a rompere vecchi schemi in favore di nuove soluzioni che permettano di stare al passo con i tempi.

Qui nasce il primo problema: poiché affrontare la crisi nella propria azienda richiede franchezza e sincerità nei confronti delle abitudini e delle pratiche che si ritenevano vincenti, il primo chiarimento lo dovremmo fare con noi stessi.

Il «classico» titolare d'azienda

Il classico titolare d'azienda, conscio di aver creato da zero un'attività che dura nel tempo, ha una forte (e comprensibile) autostima. Spesso fatica ad accettare che il mondo sia cambiato, per cui incolpa la crisi globale come unica causa delle difficoltà che riscontra all'interno della propria azienda.

La crisi globale è senza dubbio una concausa delle difficoltà vissute, alla quale si aggiungono fattori come la burocrazia, le tasse e gli innumerevoli adempimenti che appesantiscono l'andamento del business.

Ma tutto questo non deve diventare un alibi, per l'imprenditore, rispetto al dovere di farsi un **autoesame** che lo aiuti ad individuare eventuali criticità, partendo naturalmente dal titolare, alla visione generale dell'azienda fino alla tecnologia adottata.

Il mondo è cambiato, e pensare di essere competitivi senza saper usare un computer e internet come strumenti avanzati per accorciare le distanze e velocizzare le comunicazioni, è ormai un sogno.

Internet permette di comunicare rapidamente con fornitori e clienti e snellire le pratiche amministrative, come pagare imposte e tributi, senza doversi spostare dall'azienda.

L'azienda moderna, per competere nel mondo globale dovrebbe essere in grado di:

1. diventare promotrice di se stessa
2. gestire in modo autonomo e rapido alcune incombenze burocratiche
3. mediare e analizzare con le banche la propria linea di credito
4. ottenere, attraverso canali di settore, informazioni mirate sulla propria attività in modo da pianificare per tempo gli interventi del caso.

L'ostacolo maggiore è la presunzione dovuta all'esperienza che porta l'imprenditore ad affermare la classica frase: «Non sono uno stupido, qui non c'era nulla e il capannone che vedi e i dieci automezzi parcheggiati,

assieme ai quindici dipendenti, li ho creati io dal nulla; non vorrai insegnarmi il mio lavoro?».

Verissimo: è difficile pensare di insegnare qualcosa a chi è stato in grado di creare un'attività dal nulla, ma è anche vero che si possono dare (e accettare) alcuni preziosi consigli, come quello di non continuare a riporre fiducia solo in se stessi - per quanto questa sia stata un'ottima guida in passato - ma piuttosto di **adeguare il proprio schema mentale al presente**.

Se il «vecchio» titolare d'azienda «trasuda» sicurezza ed esperienza, il giovane è esperto di nuove tecnologie e possiede una buona preparazione: una virtuosa collaborazione e un'integrazione di conoscenze è dunque la risposta ai passaggi generazionali nelle aziende familiari.

Dove ciò non sia possibile bisogna farsi carico della figura mancante,

- sia esso l'imprenditore esperto che deve aggiornarsi

- sia esso il giovane imprenditore che deve imparare, fare esperienza e accrescere la propria autostima.

Entrambi devono informarsi e formarsi per arricchire le proprie competenze e affrontare al meglio le esigenze del mercato.

In funzione delle proprie peculiarità è basilare avere il maggior numero d'informazioni possibili e, se serve, aumentare il proprio bagaglio formativo per presentarsi al meglio nella realtà del mercato globale.

Perché questo ebook

Senza la presunzione di essere esaustivo, questo ebook si ripromette di comunicare quelle informazioni basilari necessarie a ciascuna figura chiave della piccola imprenditoria permettendo di mettere in risalto i propri punti di forza e di scommettere sulla possibilità di trasformare quelli deboli in stimoli al miglioramento.

Oltre a una lettura generale, ti consiglio di usare a tuo vantaggio il formato digitale che permette una lettura

mirata, veloce e di cercare nel testo ciò che interessa di volta in volta per parola chiave.

La crisi nel tuo «piccolo»



Non puoi portare la prosperità scoraggiando la parsimonia.

Non puoi rafforzare i deboli indebolendo i forti.

Non puoi aiutare i lavoratori se colpisci i datori di lavoro.

Non puoi incoraggiare la fratellanza propagandando l'odio di classe.

Non puoi restare fuori dai guai spendendo più di quanto guadagni.

*Non puoi costruire il carattere e il coraggio privando l'uomo dell'iniziativa e
dell'indipendenza.*

*Non puoi aiutare gli uomini facendo sempre in loro vece ciò che dovrebbero
fare da soli.*

(Abramo Lincoln)

STIAMO attraversando un periodo di crisi: è normale e umano che tutto ciò faccia emergere il nostro lato emotivo a scapito di quello razionale; in questi momenti siamo più predisposti alla paura piuttosto che al coraggio.

Per questo, la prima cosa da fare è interrogarti sul «reale» stato di crisi, individuarne l'effettivo peso sull'economia e l'impatto che potrebbe avere nella tua impresa (e nella tua vita).

È importante sapere che, in linguaggio economico, si verifica:

- una **crescita negativa** quando la contrazione del PIL è limitata a un periodo breve di alcuni mesi
- una **stagnazione** quando il PIL è fermo per un periodo superiore ai tre mesi
- una **stagflazione** (parola composta di stagnazione e inflazione) quando oltre a verificarsi una stagnazione, i prezzi al consumo salgono
- una **recessione** quando il PIL mostra un calo per almeno due trimestri consecutivi

- una **deflazione** quando i prezzi al consumo scendono per la caduta della domanda e dalla scarsa circolazione monetaria
- una **depressione** invece quando esiste una concomitanza tra la produzione che scende, i prezzi che calano, la disoccupazione che aumenta, le borse che crollano e la crescita del pessimismo a discapito della fiducia.

La soluzione a questo tipo di problemi di carattere nazionale e globale non è nelle nostre mani e deve essere affrontata dai governi in carica che promulgano leggi finanziarie ad hoc in accordo con gli altri governi europei, supportati dalla Banca Centrale Europea.

Niente scuse, con metodo

Ma anche tu puoi fare molto, anche se limitatamente alla tua azienda e alle tue possibilità.

Prima di tutto non devi farti prendere dal pessimismo: con una buona dose di ottimismo e volontà potrai essere

in grado di ottenere dei risultati migliori e più duraturi di qualsiasi legge nazionale ed europea.

Innanzitutto domandati se nel recente passato tu abbia «vissuto sugli allori» pensando che tutto potesse perdurare senza innovazione, senza ricerca, o comunque senza quella giusta autocritica che oggi la crisi ci impone di fare.

Non esistono eventi negativi in se stessi, come sostiene il buddismo nella legge del Karma:

Ogni accadimento della nostra vita umana, anche quando saremmo tentati di attribuirlo al caso, in realtà è l'effetto di un'azione compiuta in precedenza, e si convertirà a sua volta in causa che produrrà effetti in futuro in base a come è stato affrontato nel presente.

La prima cosa che devi fare è guardarti allo specchio e interrogarti con la massima sincerità, perché non serve a nulla ingannarsi con scuse o alibi. Dobbiamo essere consapevoli delle nostre responsabilità, analizzare razionalmente la situazione e individuare le soluzioni possibili.

Come diceva John Belushi nel film *Animal House*, «Quando il gioco si fa duro, i duri cominciano a giocare»; il tutto deve però avvenire seguendo un metodo ben preciso e razionale, non solo istintivo.

1. Conosci ciò che ti circonda

La prima cosa è comprendere la situazione generale per poi potervi calare la tua realtà specifica.

Bisogna conoscere il mercato interno, fonte d'informazione e valutazione delle prospettive che possono influenzare la produzione dei tuoi prodotti e servizi. È anche necessario conoscere alcune norme legislative che la tua impresa deve rispettare per operare a testa alta nel mercato, avendo come punto di qualità il rispetto della salute e sicurezza dei lavoratori, la tutela dell'ambiente e di tutto ciò che rappresenta l'immagine della società. Una fonte d'informazione è il [CNEL](http://www.cnel.it/home)¹ (Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro) prevista dall'articolo 99 della Costituzione della Repubblica Italiana, dove si possono trovare importanti statistiche in

¹ <http://www.cnel.it/home>

merito al mercato, al costo del lavoro, ai prezzi e ai tempi di lavoro ecc.

Un'altra importante fonte d'informazione è l'[ISTAT](http://www.istat.it)² (Istituto centrale di statistica) nato nel 1962.

2. Il fattore umano e l'azienda

Il secondo passo riguarda te stesso, la fiducia che riponi nelle tue risorse e le capacità professionali che possiedi.

Tu sei la prima risorsa «umana» dell'azienda: se percepisci in te qualche elemento di debolezza dovresti subito ricorrere a corsi di aggiornamento o di specializzazione in grado di migliorare il tuo capitale umano.

Anche i tuoi collaboratori dovranno essere formati per avere la certezza di crescere insieme per rigenerare in modo armonico e omogeneo l'azienda. La stessa valutazione deve riguardare la tua azienda in generale: devi essere pronto a investire su di essa, acquisendo qualifiche riconosciute a livello internazionale, come ad

² <http://www.istat.it/it/>

esempio le certificazioni in base alle norme ISO (International Organization for Standardization), pensate per strutturare i processi operativi e l'organizzazione aziendale in modo tale da aumentarne l'efficacia e l'efficienza: questo ti permetterà di migliorare i processi di lavorazione e di servizio, fornendoti la qualifica idonea per partecipare a gare e appalti. Il sistema di gestione della qualità, allo stesso modo, ha lo scopo di innalzare il livello della qualità in azienda e migliorare il grado di soddisfazione del cliente.

3. Effettua una analisi operativa

Il terzo passaggio dovrà riguardare l'*analisi operativa* della tua impresa: questa dovrà essere effettuata utilizzando tutti gli strumenti che hai a disposizione, confrontando i tuoi numeri con i dati statistici del settore che troverai grazie agli organi d'informazione specializzati. Questo ti permetterà di valutare il tuo grado di redditività e di verificare lo standard di operatività con la relativa resa, come illustrerò più avanti in vari capitoli.

Periodicamente, inoltre, dovrai verificare la corretta gestione aziendale con controlli dedicati.

*Se tu guarderai a lungo in un abisso,
anche l'abisso vorrà guardare dentro di te.*

(Friedrich Nietzsche)

Come dobbiamo comportarci oggi?

Abbiamo imparato dalla storia che in economia non esistono soluzioni assolute e definitive; non ci sono regole universali e salvifiche. Una cosa però possiamo sempre tenere presente: la prima risorsa in assoluto è l'uomo, e l'equilibrio tra risorsa umana e tecnologia è alla base del successo economico (a patto che l'uomo non venga considerato al pari della macchina, ma una vera e propria risorsa, capace di fare la differenza rispetto alle rigidità della produzione automatizzata).

Questo ebook si rivolge proprio all'*uomo* e nello specifico all'imprenditore, cioè a colui che deve rischiare con le proprie idee e i suoi investimenti al fine di portare benessere alla sua azienda e ai suoi collaboratori.

Faccio subito una premessa che svilupperemo più avanti parlando di gestione delle risorse umane: ho parlato volutamente di «collaboratori» evitando di chiamarli dirigenti, impiegati, operai o dipendenti perché

definendoli in questi termini si fa riferimento solo ai termini contrattuali legati alla mansione, alla categoria, alla fascia salariale ecc.

Collaborare significa che, a qualsiasi livello, si partecipi al bene dell'azienda: è importante sentire un profondo senso di appartenenza. Sta al titolare trasmettere questo concetto coinvolgendo i suoi collaboratori nelle scelte strategiche dell'azienda pur rispettando i diversi ruoli.

Ma torniamo all'imprenditore che, come abbiamo visto, si trova oggi ad affrontare un mondo globalizzato (e questo non impatta solo su chi lavora con l'export): il costo del lavoro non ha più raffronti nazionali, il costo del denaro segue dinamiche mondiali, il valore dell'euro dipende dall'economia continentale, il peso del fisco è deciso a livello nazionale ma è determinato dalle decisioni europee che a loro volta dipendono dai mercati internazionali. Tuttavia il prodotto interno lordo è diverso fra gli stati, al pari del debito pubblico che per noi italiani vale quasi due mila miliardi di euro.

Ci sono regole basilari cui ogni imprenditore dovrebbe attenersi per gestire l'azienda in questi tempi moderni e

difficili: le prime in assoluto sono **l'informazione e la formazione**.

Non si può più gestire un'azienda solo con l'istinto, con l'esperienza, col capitale e con la buona volontà. Sono ottimi valori che hanno segnato il passato ma che oggi non bastano più perché oggi l'azienda partecipa a un sistema complicato e in continuo mutamento che bisogna imparare a interpretare.

Tutto questo non può essere limitato all'imprenditore, ma deve essere allargato il più possibile a tutti i collaboratori, in funzione del loro ruolo nell'azienda.

Il lavoro di gruppo è alla base del successo e il contributo di ogni singolo collaboratore è basilare per raggiungere l'obiettivo che ci si è prefissati. La «bacchetta magica» del titolare – che è comunque il detentore della scelta finale, essendo sua la responsabilità ultima sull'azienda – non può nulla senza i suggerimenti di tutti e la condivisione di un progetto comune.

Proviamo a prendere come esempio una squadra di calcio, in cui la Società, con la sua dirigenza, il suo capitale, le sue scelte, sembra costituire il fattore

determinante per il successo; tuttavia, se i giocatori, pur essendo dei campioni, non condividono il progetto con il proprio allenatore, essi non potranno avere la giusta motivazione per vincere.

La scelta dei nostri collaboratori è molto importante (vedi il capitolo «Collaboratori»), a partire dalla selezione, all'assunzione per passare poi alla valutazione, al colloquio, alla motivazione e alla premiazione.

Affronteremo anche i rapporti di lavoro (siano essi gerarchici, interfunzionali o di gruppo) e tutti i fattori che possono creare il giusto clima di regole, diritti e doveri utili ad avere un gruppo omogeneo e costruttivo per il bene dell'azienda e di tutti coloro che vi lavorano.

Se vuoi arrivare primo, corri da solo.

Se vuoi arrivare lontano, cammina insieme.

(detto keniota)

L'imprenditore di sé



QUALI sono le opportunità che ci offre il mercato del lavoro?

È possibile suddividere genericamente le varie attività lavorative nel modo seguente:

- dipendenti pubblici o privati: operai, impiegati, quadri, dirigenti
- autonomi: artigiani e professionisti
- imprenditori
- finanzieri.

Ogni categoria ha una sua specifica caratteriale e culturale:

- a) i dipendenti cercano sicurezza e temono l'incertezza economica, così **lavorano per il processo di sviluppo economico**
- b) gli autonomi non vogliono dipendere da altri, vogliono essere padroni di se stessi e, contrariamente ai dipendenti che ricercano la certezza, reagiscono alla paura assumendosi le proprie responsabilità. Proprio per questo sono persone eccezionali, perfezioniste e quindi affidabili: **essi sono il processo**
- c) gli imprenditori hanno un'altra mentalità: utilizzano le migliori risorse delle due categorie precedenti, alle quali delegano il lavoro. La loro *leadership* consiste appunto nel saper guidare le competenze degli uomini dando loro da gestire un'impresa: **essi possiedono e controllano il processo**
- d) i finanziari possono essere anch'essi imprenditori, ma la loro attività principale è «far girare i soldi» **investendo nel processo.**

Il sistema economico è formato da diverse figure che partecipano e concorrono alla ricchezza di un paese. L'imprenditore è uno dei soggetti economici più importanti in un'economia come la nostra, dove **tradizioni e spirito di sacrificio** sono le basi su cui sono state costruite la maggior parte delle attività in Italia.

Diversa è la figura del capitalista, cioè colui che offre i capitali senza tuttavia mettersi con la propria opera al servizio dell'azienda.

Gli imprenditori sono di **due categorie**:

1. Quelli che hanno il compito di mediare fra chi offre i capitali e chi richiede beni e servizi, preoccupandosi di trasformare gli investimenti in prodotti che esaudiscano le esigenze dei consumatori. Questo è il modello di imprenditore che si trova a dirigere grandi aziende: egli è pagato per portare l'azienda a guadagnare per poter corrispondere compensi ai capitalisti (es.: le società per azioni)

2. Gli imprenditori che sono essi stessi i capitalisti, cioè coloro che investono capitale proprio nell'azienda, senza cercare capitali esterni. In genere sono imprenditori di piccole aziende di famiglia tramandate di generazione in generazione: essi vivono dei profitti che riescono a far fruttare alla propria azienda. Tutto quello che guadagnano rappresenta un profitto proprio, ma nel caso in cui perdano non ottengono alcun introito (es.: artigiani, società di persone).

La forma (giuridica) giusta

Chi desidera lavorare in proprio deve innanzitutto avere entusiasmo e spirito d'iniziativa perché la burocrazia e la molteplicità di adempimenti possono scoraggiare.

La prima scelta da effettuare è la forma giuridica da applicare, tenendo presente se vogliamo lavorare individualmente o associarci ad altre persone.

Questa scelta è determinante e richiede alcune valutazioni su: la responsabilità patrimoniale, la

convenienza fiscale e le prospettive economiche finanziarie.

Nello svolgimento della nostra attività abbiamo una responsabilità patrimoniale che può essere limitata al capitale sottoscritto oppure coinvolgere tutto il nostro patrimonio personale, la gestione fiscale ha un impatto e costo diverso in funzione della forma giuridica e la necessità di capitali iniziali influenzerà la nostra scelta.

È chiaro che tutto dipende molto anche dal fattore economico che si ha a disposizione, dagli investimenti necessari per iniziare, dalle risorse umane ecc.

Con le seguenti indicazioni non si vuole essere completi ed esaustivi, anche perché la materia delle imprese è vasta e articolata; deve essere valutata ed analizzata in base al singolo caso per poter formulare delle ipotesi concrete di fattibilità.

Le Società possono essere: individuali, di persone, di capitali.

Individuali

L' Impresa Individuale è definita dall'art. 2082 del codice civile, il quale stabilisce l'impresa come

l'attività economica professionalmente organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni e servizi.

Il soggetto giuridico è identificato in una persona fisica, la quale è responsabile con tutti i beni personali per tutte le mancanze dell'impresa. In caso di fallimento dell'impresa, il titolare ne subirà le conseguenze fallendo con essa.

Quella individuale è la forma più semplice d'impresa, non sono richieste particolari condizioni, il titolare assume in proprio le decisioni, ha una gestione semplice e i costi di costituzione sono bassi.

I proventi dell'impresa sono di esclusiva competenza del titolare non avendo altri soci con cui dividerli.

Anche le imprese familiari sono spesso individuali, dove il capo famiglia ne possiede il 51%, mentre la restante percentuale è divisa fra gli altri componenti.

È necessario essere in possesso di partita Iva e l'iscrizione presso la Camera di Commercio della Provincia in cui si ha la sede legale, iscrizione all'INPS ed eventualmente anche all'INAIL.

Società di Persone: S.a.s. (Società in Accomandita Semplice)

È una società che può esercitare sia attività di carattere commerciale che di servizi.

I Soci sono di due tipi:

Soci accomandanti che rispondono limitatamente solo delle quote societarie possedute e non partecipano all'amministrazione della società. La limitazione della responsabilità dei soci decade se il loro nome viene inserito nella ragione sociale oppure dovessero partecipare in modo attivo all'amministrazione della società, in questi casi risponderanno illimitatamente per le obbligazioni societarie. Rimane comunque un loro diritto essere informati sulla gestione della società, avere i bilanci, visionare le scritture contabili, ricevere procure per eventuali atti societari da compiere.

Soci accomandatari che rispondono in solido per le obbligazioni societarie, hanno l'amministrazione e la rappresentanza della società.

Nell'atto costitutivo devono essere indicati chiaramente chi sono gli accomandanti e gli accomandatari, e specificate le loro attribuzioni.

Per la sua costituzione è necessario un atto notarile, iscrizione alla Camera di Commercio, attribuzione della Partita Iva e Codice Fiscale, tenuta dei Registri contabili.

Posizioni INPS e INAIL per i soci titolari.

Questo modello di società è regolata dagli articoli 2313-2324 del Codice Civile.

Società di Persone: S.n.c. (Società in Nome Collettivo)

In questa forma societaria, tutti i Soci rispondono illimitatamente per tutte le obbligazioni della società. È regolata dagli articoli 2291-2312 e 2291 del Codice Civile.

Anche per le società S.n.c. è necessario un atto notarile, iscrizione alla Camera di Commercio, attribuzione della Partita Iva e Codice Fiscale, tenuta dei Registri contabili.

Posizioni INPS e INAIL per i soci titolari e per eventuali dipendenti.

Società di Capitali: Società per Azioni

La Società per Azioni ha il proprio capitale diviso per azioni, che possono appartenere ad uno o a più soci. Il capitale sociale è ripartito in un determinato numero di titoli, a cui sono attribuiti dei valori e dei diritti sociali. La responsabilità dei soci si limita al valore delle quote societarie possedute, non viene quindi intaccato il patrimonio dei singoli soci, salvo vincoli o variabili definiti.

In genere, le società per azioni sono di grandi dimensioni, possono essere quotate in borsa, e sono gestite da un certo numero di persone.

Anche per loro, la costituzione deve essere formalizzata con atto notarile, occorre un capitale iniziale che può

essere aumentato nel tempo, e necessitano di una gestione contabile ordinaria e articolata.

La gestione di una società per azioni deve rispettare dei vincoli minimi, come per esempio:

- un capitale sociale non inferiore a 120.000 euro
- il capitale sociale deve essere composto da azioni
- tutte le azioni hanno lo stesso valore, ma possono avere diversi diritti
- hanno la facoltà di raccogliere denaro pubblico attraverso l'emissione di obbligazioni

Società di Capitali: Società a Responsabilità Limitata

A differenza della precedente, non può avere il capitale sociale rappresentato da azioni, e non può raccogliere denaro con emissioni di obbligazioni.

La gestione contabile può essere meno articolata, ma comunque deve avere i Registri contabili ordinari.

La gestione di una società a responsabilità limitata deve rispettare dei vincoli minimi, come per esempio:

- un capitale sociale non inferiore a 10.000 euro
- il capitale sociale deve essere diviso in quote
- le quote possono essere di importo diverso
- non è possibile raccogliere denaro pubblico attraverso l'emissione di obbligazioni

Gli organi societari delle società di capitali di norma hanno:

- il consiglio di amministrazione oppure l'amministratore unico
- il collegio sindacale che ha la funzione di controllo
- statuto societario
- atto costitutivo

I soci partecipano alla società e ne sono responsabili solo per la quota del capitale sociale versato.

Il tutto è vincolato comunque dalle variabili che possono modificare le strutture di base delle società.

Tutte le società hanno delle normative e dei vincoli che sono senza dubbio molto più dettagliati e articolati rispetto a quanto sopra descritto.

Nel caso vogliate intraprendere un'attività imprenditoriale, prima di decidere quale forma dare alla vostra società, dovrete necessariamente informarvi in modo dettagliato, facendovi consigliare da professionisti del settore, così da avere tutte le informazioni in base alle normative vigenti al momento dell'inizio dell'attività stessa.

L'attività verrà poi classificata con un **codice ATECO** che verrà utilizzato sulla modulistica dell'Agenzia delle Entrate (es: modello Unico, dichiarazione IVA ecc.)

La **partita IVA** assume anche il valore di codice fiscale, è composta da 11 caratteri numerici dei quali i primi sette individuano il contribuente, i tre successivi il codice dell'Ufficio e l'ultimo un codice di controllo.

Con l'entrata in vigore della **SCIA** (Segnalazione Certificata Inizio Attività) secondo la Legge 30 luglio 2010, n.122, si sono semplificate le regole per aprire un'attività imprenditoriale.

L'obiettivo è quello di rendere più semplice e snello attraverso l'informatizzazione, il rapporto fra l'utente e la Pubblica Amministrazione.

Attraverso il **SUAP** (Sportelli Unico Attività Produttive) avviene la segnalazione telematica di inizio attività, comprendendo in un'unica soluzione tutti gli adempimenti, riguardanti le attività produttive, che prima occorreva trasmettere a più sedi.

Questa possibilità ha reso più semplice e veloce l'adempimento burocratico per dare inizio all'attività, riassumendo in un'unica soluzione, per quanto riguarda la riscossione delle spese, le segnalazioni per la sicurezza e tutte le incombenze del caso. L'attività imprenditoriale con il sistema del silenzio assenso può così iniziare.

Tutte le richieste pervenute al SUAP in un'unica soluzione da parte dell'impresa, vengono smistate dallo stesso SUAP in un secondo momento agli altri enti coinvolti, per esempio alla Provincia, ASL, Vigili del Fuoco.

Il piccolo imprenditore che investe, rischia e ci crede

Questo ebook si rivolge ai piccoli imprenditori, a coloro che impiegano le proprie risorse, che rischiano in prima persona cimentandosi in progetti a volte ambiziosi,

e che sono al contempo in grado di dimostrare di essere capaci di lavorare al meglio, malgrado le difficoltà che incontrano.

La caparbia e l'ostinazione fanno della maggior parte di questi imprenditori la colonna portante dell'economia in Italia; queste figure, proprio di fronte all'evoluzione dei tempi e alla globalizzazione, non possono permettersi di vanificare tutto quello che hanno costruito in tanti anni di duro lavoro.

Pertanto, **crederci e stare al passo coi tempi** sono prerequisiti necessari, anzi doverosi nei confronti di se stessi e di tutte le persone che hanno riposto la loro fiducia nella piccola imprenditoria.

Nel periodo agricolo era normale essere contadini, allo stesso modo per cui, nell'era dello sviluppo industriale, terminata il secolo scorso, il tipico percorso era quello di studiare e trovare un posto fisso che durasse per tutto il periodo lavorativo.

Oggi, nell'era dell'informazione, questo iter risulta superato: lo dimostra il mercato del lavoro che, salvo il

pubblico impiego, non garantisce più il famoso «posto fisso».

Allora che fare?

1. non incolpare entità astratte per crearsi alibi e coprire sensi di colpa
2. fare una seria analisi di se stessi e di ciò che potrebbe essere migliorabile
3. fare di tutto per migliorare.

Alcuni imprenditori sono divenuti tali reagendo alla paura dell'incertezza, passando dalla condizione di dipendente a quella di autonomo per poi diventare imprenditore, o direttamente da dipendente a imprenditore; nel primo caso il rischio più grande è quello di mantenere la mentalità dell'autonomo, cioè manifestare una spiccata resistenza a delegare ad altri le proprie incombenze sovraccaricandosi a tal punto di impegni e lavoro da compromettere la qualità dell'attività.

Il piccolo imprenditore delega e si informa

L'imprenditore non deve pretendere di fare tutto da solo, deve sapersi circondare dalle persone giuste cui affidare compiti e responsabilità, avendo la consapevolezza che qualsiasi errore potranno fare i suoi collaboratori, ne risponderà lui in prima persona.

Tutto ciò deve avvenire con passaggi meditati che siano il frutto di una specifica preparazione, pena il fallimento.

Anche se è fondamentale, non è sufficiente avere un'idea o sentire una forte passione per mandare avanti un'impresa.

Serve avere tutte le informazioni possibili riguardanti il proprio ambito produttivo e svolgere specifici percorsi di formazione per essere in grado di gestire le emozioni quali paura e insicurezza.

Fare l'imprenditore è un arduo compito, ma si tratta di una scelta e non di un obbligo, quindi, se non si è in grado di sopportare il peso degli impegni cui si è chiamati a far fronte, non c'è nulla di male a scegliere un altro ruolo all'interno del **processo**.

Stima di sé e comunicazione

Un buon imprenditore, soprattutto il piccolo imprenditore che carica su di sé capitali, rischi e lavoro, deve necessariamente coltivare un'adeguata stima di sé. Avere stima di sé ci aiuta a pensare e a scegliere, ci fa reagire e credere nel futuro progettato.

Il buon imprenditore deve anche saper comunicare con i collaboratori, con i clienti e con i fornitori.

Comunicare significa sapersi relazionare con gli altri nel modo più corretto possibile, nel rispetto di se stessi e del proprio interlocutore. Fare un discorso significa manifestare il proprio pensiero, che può nascondere un desiderio di potere sull'altro. Comunicare in modo corretto ed equilibrato significa anche saper ascoltare e fare buone domande: è dunque utile dotarsi di manuali utili per educarsi in tal senso.

La gestione aziendale



VEDIAMO ora alcuni punti fondamentali per la gestione di una piccola o media impresa. Il sistema operativo di un'azienda comporta l'applicazione di un **controllo di gestione** che abbia come fine il raggiungimento degli obiettivi ottenuti attraverso particolari processi di sistema. Gli **obiettivi** di un'azienda sono messi in atto attraverso lo studio e la **pianificazione** delle strategie che si vogliono adottare.

La gestione non deve essere affidata esclusivamente all'intuito e all'esperienza, ma bisogna mantenere un atteggiamento vigile, avere una **mentalità di controllo e di adeguamento** affinché si possa monitorare la situazione per meglio gestirla.

L'intera organizzazione aziendale deve essere coinvolta nella pianificazione: occorre dare responsabilità e incentivare il personale affinché possa collaborare alla realizzazione del progetto, con l'aiuto di eventuali figure esterne preposte.

Il piano operativo

Attraverso un **piano operativo** dovrebbero essere individuati e definiti i principali **obiettivi** strategici; eccone elencati alcuni:

1. analizzare e definire l'area geografica del proprio mercato
2. conoscere per anticipare l'andamento di mercato
3. conoscere i propri clienti e riconoscere nuovi potenziali clienti
4. suddividere i propri clienti in settori specifici
5. individuare i fornitori
6. analisi contabile (costi e ricavi)
7. individuazione degli scostamenti
8. valutazione dei risultati
9. valutazione dei rischi
10. attuazioni di misure correttive

- 11.innovazione
12. piano di sviluppo e competitività
13. proiezioni finanziarie.

Analizziamo nell'insieme alcuni punti per meglio definire le strategie d'intervento necessarie per migliorare e rendere competitiva la propria azienda.

L'analisi contabile

Fra gli obiettivi principali da analizzare vi sono quelli concernenti i costi e i ricavi: solo controllandone l'andamento si può verificare se le previsioni fatte in precedenza erano corrette o meno.

Non basta rilevare i costi, questi devono essere valutati criticamente per **individuare quelle spese che possono essere superflue**, eccessive o che necessitano un indirizzo diverso. Un ottimo sistema per iniziare è individuare **settori specifici** al fine di separare lavorazioni diverse, reparti particolari o attività specifiche.

Suddividere l'azienda in settori separati dotati di un proprio budget significa affidare l'analisi dei risultati delle singole attività ai responsabili preposti che ne daranno conto alla direzione con la stesura di consuntivi periodici.

L'importanza dell'analisi contabile sta nell'individuare i punti critici e attuare le azioni correttive mediante interventi di riassetto. Quando le spese specifiche saranno state pianificate per ogni settore specifico si potrà verificarne periodicamente l'andamento, esaminarle criticamente e apportare le modifiche necessarie. Il tutto andrà rapportato e confrontato con i ricavi e in questo modo si potranno individuare quei settori o quelle lavorazioni che non apportano utili e richiedono un'azione correttiva.

Marketing

Quando ci si propone a un potenziale cliente è necessario allargare la propria banca dati acquisendo più **informazioni possibili sulle necessità, i bisogni e le attese del cliente.** È importante comunicare al cliente le proprie potenzialità **evidenziando ciò che**

nella nostra impresa fa la differenza rispetto quello che offre il mercato, lasciando così libero il cliente di effettuare le valutazioni. Solo così si è in grado di formulare la miglior offerta sia in termini di servizio che in termini economici.

Con un'analisi dettagliata del cliente e una buona comunicazione è possibile improntare una campagna marketing di successo riuscendo a prevedere in modo sempre più preciso la domanda nel breve e lungo periodo.

L'area geografica

D'importanza rilevante è anche **l'area geografica** in cui si vuole operare. Operare entro certi confini piuttosto che in altri modifica la strategia con la quale si vuole operare: competere solo sul territorio nazionale è ben diverso che ampliare il proprio raggio di azione al resto del mondo. L'azienda che commercia con l'estero deve necessariamente attrezzarsi di strumenti e mezzi adeguati ad affrontare un mercato molto più vasto in cui entrano in gioco diversi fattori: basti pensare alla formazione dei collaboratori che devono essere preparati per potersi

relazionare sia con la lingua che con le leggi di un paese straniero.

L'andamento del mercato

Essenziale è anche non perdere di vista **l'andamento dei mercati per settore**, che permette di identificare e analizzare le condizioni generali nella quali l'azienda intende operare. Conoscere il mercato significa stabilire i propri limiti, potenziali rischi, valutare le proprie opportunità di crescita, incrementare gli investimenti, avere nel concreto l'idea della possibilità o meno di successo in un determinato settore aziendale.

Competitività esterna e coesione interna

Altro obiettivo previsto nel piano operativo è la competitività, che per un'azienda è la capacità di creare sinergia e coesione tra i propri collaboratori, uniti per obiettivi comuni. Lavorando essi per il bene collettivo e non per interesse individuale, aumentano il grado di coerenza comportamentale, quindi l'efficienza e il successo dell'azienda. La motivazione nasce dalla

conoscenza e condivisione degli obiettivi comuni, unita a professionalità, etica sociale e personale.

Il tutto dipende anche dalla **formazione del personale** come fondamentale leva strategica aziendale.

Innovazione e Ricerca

Il mondo corre e, come dice il vecchio adagio, «chi si ferma è perduto».

Quando abbiamo raggiunto uno standard positivo di qualità del prodotto e/o del servizio tendiamo a sederci e dare per scontato di aver finalmente raggiunto il top.

Gravissimo errore! Nel frattempo c'è qualcuno che deve ancora raggiungere il suo top e sta facendo ricerca per migliorare il suo prodotto che a breve potrebbe farci concorrenza.

Qualcuno pensa che ci sia un limite alla tecnologia per cui il nostro prodotto avrà una vita sufficientemente lunga a ripagare i nostri sforzi? Altro errore! Basta frequentare le fiere o leggere le riviste specializzate; è sufficiente entrare in internet e digitare il nome del nostro prodotto e troveremo l'evoluzione della tecnologia e dei materiali

utilizzati che faranno apparire il nostro prodotto superato.

È la frenesia della società, aggiunta alla nuova cultura ambientalista, ripresa anche dalla legge, che prevede un maggior rispetto dell'ambiente e della salute. Proviamo a pensare al mattone biologico, alle norme adottate dalla Francia e delle quali si discute anche in Italia relativamente agli alimenti troppo ricchi di zuccheri e grassi, del bisogno di benessere, di sport ecc.

L'evoluzione di un popolo ha bisogni diversi in funzione del suo grado di civiltà e consapevolezza che gradualmente raggiunge. Ci sono molti bisogni nascosti che possono creare opportunità e la ricerca atta a soddisfare questi bisogni genera crescita.

Non è sufficiente solo una buona idea, deve essere accompagnata da un buon servizio effettuato con una buona organizzazione che coinvolga tutta la catena.

L'innovazione di un prodotto è relativamente facile perché coinvolge i materiali usati, le macchine tecnologicamente avanzate per produrlo migliore in termini di qualità e maggiore per quantità; ciò che è

veramente difficile è l'innovazione su noi stessi per capire e assimilare i meccanismi del mercato.

Rivolgendomi alle piccole e medie imprese questo aspetto è veramente determinante e prevede un percorso arduo, impegnativo e da non sottovalutare perché è alla base del business moderno.

Sicuramente aiuterà leggere riviste specializzate, frequentare fiere espositive e cercare su internet le soluzioni più avanzate per ricavare spunti atti a migliorare il nostro prodotto; quando dobbiamo innovare noi stessi gli strumenti di massa servono a ben poco.

Torniamo ai concetti basilari di informazione e formazione! Fare ricerca su noi stessi è difficile in quanto si è tentati sempre al giustificazionismo, e l'autocritica costruttiva viene avvolta da alibi come la semplice mancanza di tempo. Il problema è che abbiamo difficoltà al cambiamento e modificarci comporta stress.

Pensiamo che la valutazione dello stress correlato, dopo l'accordo interconfederale siglato a livello europeo tra associazioni sindacali e datoriali del 2004, è entrata a far parte del D.Lgs. 81/80 art. 28.

Una ricerca americana riporta una cinquantina di cause originarie dello stress e tra le principali troviamo proprio le finanze e il lavoro. Anche un fatto positivo come la crescita professionale, l'avanzamento di carriera o un cambio di mansione possono essere vissute con ansia, per maggior responsabilità o per il cambio di vita e di abitudini.

Il nostro cervello tende a mantenere l'equilibrio che ha raggiunto e mostra resistenze al cambiamento e questo è un fatto naturale che però non ci deve portare all'assuefazione e al mantenimento di atti acquisiti. Quindi **con gradualità, impegno e costanza facciamo una ricerca su di noi e innoviamoci**, sapendo che solo così potremo crescere individualmente e far crescere la nostra attività.

La formazione giusta

Occorre avere la capacità di analizzare i fabbisogni e progettare **interventi formativi adeguati**, realizzarli e monitorarne i risultati per la ridefinizione correttiva degli interventi da effettuarsi nel tempo.

La formazione si distingue in due grandi categorie: «saper fare» e «saper essere». La prima per le competenze pratiche sul lavoro, la seconda per acquisizioni comportamentali, di relazione e emotive utili per sé e per il gruppo di lavoro.

Gli indicatori di performance permettono il costante monitoraggio dell'efficienza aziendale e sono indice di competitività.

Il *Management* mantiene il controllo della situazione aziendale nei confronti del mercato esterno e non perde di vista la realtà economica e strutturale del momento, indicando ad ogni collaboratore la formazione più adeguata alle necessità del momento.

Il futuro della competizione passa anche attraverso la formazione. È convinzione comune che i veri investimenti siano quelli tangibili come con «il mattone», concreti come le tecnologie, i nuovi macchinari ecc.

Vero. Oggi però non basta più. E lo sappiamo.

Come può prosperare un investimento nella tecnologia senza che questo sia accompagnato da una buona gestione umana? Non può.

Come può una trattativa terminare a nostro favore senza capacità di esposizione e di gestione personale? Oggi non basta più avere buoni macchinari e processi efficienti per essere competitivi. Oggi è necessario avere **dirigenti e collaboratori efficaci**, e per ottenere questo la formazione è l'investimento più oculato e redditizio.

Un tempo bastava la scuola: l'università era una garanzia, oggi non più. Oggi non è più consentito di stare fermi, siamo chiamati a un continuo aggiornamento d'informazione e formazione. Si dice che la vera risorsa sia la ricerca? Allora iniziamo a fare «ricerca» su noi stessi, ad arricchire il nostro bagaglio di informazioni e competenze per essere all'altezza del mercato globale.

Oggi il futuro di un'azienda fiorente risiede infatti nella forza umana, aspetto che possiamo acquisire e migliorare con mirati corsi formativi.

Noi, come popolo italiano abbiamo da sempre dimostrato una forza di volontà e di ripresa che ci hanno sempre

permesso di risalire la china anche nei momenti più difficili. Riprendiamoci dunque l'ottimismo, l'autostima e la volontà. Investiamo sulle nostre menti che hanno sempre fornito prova di abilità e intraprendenza. Riprendiamo il ruolo che ci spetta: negli ultimi cinquanta anni l'Italia è stata riconosciuta come uno dei primi paesi del mondo per beni artistici, culturali e storici.

L'Italia dispone infatti del più elevato numero di siti protetti dall'Unesco in quanto patrimonio dell'umanità.

Non flagelliamoci sempre, rimbocchiamoci le maniche e continuiamo a essere «Italiani». Grazie.

Core business, immagine e opportunità

L'azienda deve altresì calcolare con attenzione e accortezza **opportunità e rischi**, entrambi fattori cruciali per le previsioni di sviluppo di un'azienda.

Un imprenditore o un manager di successo deve sempre operare per cogliere le migliori opportunità, facendo leva sui punti di forza esistenti nell'organizzazione, riducendo le debolezze ed evitando eventuali rischi.

L'azienda deve riuscire a creare un insieme di elementi fondamentali che, opportunamente combinati, formino

un'intesa vincente, ma non può dimenticare di considerare il **core business**.

Con il termine «core business» s'intende l'insieme delle attività principali che contribuiscono maggiormente alla produzione del fatturato. Ogni azienda può ricavare reddito da diverse attività, ma il core business è quello più importante e per cui l'azienda è nata.

Pertanto, affinché l'azienda non subisca perdita d'immagine e reputazione nel settore principale, dovrà essere in grado di utilizzare la propria liquidità per finanziare il core business primario.

In genere le aziende possono avere più settori, ma il core business rimane il marchio di fabbrica che le contraddistingue.

Per gestire il core business e gli altri settori, un'azienda deve investire **nell'innovazione** per mantenere la propria competitività sul mercato.

Innovazione e piano operativo

L'innovazione è l'implementazione di un prodotto nuovo o significativamente migliorato (sia esso un bene o un servizio), di un processo, un nuovo metodo di marketing

o un diverso sistema organizzativo del business, del luogo di lavoro o delle relazioni esterne.

Con **attività d'innovazione** sono intesi tutti i passaggi scientifici, tecnologici, organizzativi, finanziari e commerciali volti all'implementazione dell'innovazione come ulteriore opportunità.

Alcune attività d'innovazione sono esse stesse «innovative», altre invece non sono nuove, ma sono necessarie per l'implementazione dell'innovazione, come per esempio la ricerca e sviluppo non legata a una specifica innovazione.

L'innovazione e la **tecnologia**, insieme alle **risorse umane**, sono le principali doti di un'azienda. La **tecnologia** è lo strumento indispensabile per la ricerca delle **innovazioni** che possano trasformarsi in vantaggi e competitività rispetto alla concorrenza e diventare un valore aggiunto per l'azienda. Le **risorse umane** diversamente, sono l'anima indispensabile per gestire e utilizzare al meglio le tecnologie, i capitali, il patrimonio e tutto ciò che un'azienda possiede.

La perfetta organizzazione forse non esiste, ma l'azienda ha il dovere di pianificare e gestire al meglio tutto quello che possiede per un unico obiettivo: soddisfare i propri **clienti**.

L'azienda non può esistere senza clienti cui vendere i propri beni e servizi: questo è lo scopo ultimo dell'attività imprenditoriale.

Il piano operativo può dunque essere riassunto facendo il punto su alcune definizioni.

Scopo: stilare un progetto idoneo a garantire un servizio qualitativo ed efficiente atto a soddisfare tutte le esigenze della clientela.

Metodologia: redigere uno schema di flusso idoneo ad individuare tutti i passaggi al fine di renderli compatibili con il processo.

Obiettivo: garantire un servizio soddisfacente per il cliente e le sue esigenze.

Procedure: stilare adeguate procedure sia amministrative che operative che pianifichino il processo del servizio. Dette procedure devono essere distribuite a

tutto il personale, previa adeguata formazione, affinché tutti possano effettuare le operazioni in modo sinergico.

Management: la direzione assume il coordinamento di tutte le fasi, distribuendo le varie mansioni e compiti ai singoli reparti, che a loro volta dovranno rendere conto ai coordinatori del proprio operato.

Cliente: il cliente deve avere l'opportunità di partecipare al processo segnalando eventuali necessità, rilasciare un suo autonomo grado di giudizio e suggerire eventuali modifiche al processo del servizio.

Verifiche: sarà instaurato un sistema di valutazione che avrà come attore principale il cliente; in funzione di ciò subentrerà la valutazione del management per le opportune rettifiche a eventuali non conformità segnalate o rilevate.

Ed ora occupiamoci della parte gestionale.

Stato patrimoniale

Il patrimonio è il complesso dei beni a disposizione di un'azienda in un determinato momento. Si può quindi affermare che il patrimonio è il «capitale» di un'azienda.

Il patrimonio di un'impresa può essere costituito da vari elementi: denaro (compresi i crediti e i debiti), merci, macchinari, terreni, titoli, brevetti, software, mobili, diritti ecc.

Capitale

Il capitale può essere inteso in senso qualitativo o quantitativo.

- Qualitativo: insieme eterogeneo di beni a disposizione in un determinato momento
- Quantitativo: somma dei valori a disposizione in un determinato momento.

Componenti qualitative del capitale

Destinazione:

- immobilizzazioni, cioè i beni destinati a restare durevolmente nell'azienda

- disponibilità, cioè i beni destinati alla vendita.

Durata dell'impiego:

- capitali circolanti (s'impiegano una sola volta nella produzione)
- capitali fissi (beni che servono per più produzioni).

Attività in cui sono impiegati:

- principali
- accessorie.

Consistenza:

- materiali
- immateriali.

Capitale netto:

- capitale netto iniziale (investimento prima della fase produttiva)
- capitale netto finale (investimento iniziale più la somma algebrica dell'utile o la perdita).

Se il capitale netto finale è maggiore del capitale netto iniziale vi è un utile nel periodo; diversamente, viene rilevata una perdita.

In definitiva, il capitale netto è la differenza tra attività e passività, quindi la ricchezza dei proprietari delle quote dell'azienda.

Componenti quantitative del capitale

Segno:

- attività (componenti positive)
- passività (componenti negative).

Determinazione:

- valori numerari, espressi in moneta (per i qualitativi occorre valutarli in moneta). Essi si distinguono in:
 - certi (cassa)
 - assimilati (crediti e debiti)
 - presunti (ratei di spese e di rendite, fondi accesi a spese e rischi futuri)
 - valori non numerari (immobilizzazioni e beni destinati alla vendita)

Ratei attivi e passivi:

crediti e debiti in via di formazione posticipati ma relativi al periodo trascorso.

Avviamento:

maggior valore attribuito ad una azienda in funzionamento rispetto alla somma dei valori attribuiti ai componenti del suo capitale.

Riscontri attivi e passivi:

spese o rendite pagate o riscosse anticipatamente ma relative all'esercizio futuro.

Fondi rischi:

spese future di natura incerta.

Entrate e spese future:

movimenti che avverranno in futuro, ma che sono di competenza dell'esercizio in chiusura.

Spese impianto:

spese iniziali sostenute in fase di costituzione.

Perdite emissione:

costo pari alla differenza tra il valore nominale delle obbligazioni e il loro valore di emissione.

Inventario:

È il prospetto nel quale si elencano i vari componenti del patrimonio in un dato momento.

Questi beni non numerari richiedono di essere valutati per assegnare loro un valore numerario (cioè monetario): questa valutazione è sempre molto incerta poiché dipendente da variabili che è difficile prevedere nel dettaglio (tempo, mercato, deterioramento ecc.).

Quote di ammortamento

La normativa fiscale prevede che se un bene non supera il valore di € 516,46 (pari al vecchio milione di Lire) può entrare interamente nei costi d'esercizio senza ricorrere all'ammortamento.

Questa scelta non è un obbligo ma una facoltà riconosciuta al contribuente in quanto detto bene, pur di bassa entità economica, può avere una vita economica annuale o pluriennale.

Occorre inoltre precisare che alcuni beni non sono interamente deducibili al 100% ma nelle quote previste, come ad esempio i cellulari per l'80% e le auto per il 40%, almeno per quanto riguarda l'attuale normativa vigente. In qualsiasi caso, prima di portare in deduzione qualsiasi spesa, è necessario accertarsi della percentuale di detrazione ammissibile. Per i beni strumentali superiori a € 516,46 devono essere ammortizzati in quote annuali.

Nella formulazione annuale del bilancio la quota degli ammortamenti viene aggiunta ai costi perché considerata bene strumentale e pertinente all'attività, contribuendo così a portare in diminuzione gli utili.

Sintetizzando si può dire che il totale dei costi, aumentati della quota di ammortamento, meno il fatturato genera l'importo soggetto a tassazione.

Lo schema sottostante riporta, in modo non esaustivo, alcune voci di spesa con le relative percentuali di ammortamento.

DESCRIZIONE	ALIQUOTA
Edifici	3%
Fabbricati destinati alla grande distribuzione	6%
Costruzioni leggere (tettoie, baracche, ecc)	10%
Impianti e mezzi di sollevamento, carico e scarico, pesatura, ecc	7,5%
Macchinari, apparecchi e attrezzature varie (compreso frigorifero, impianto di condizionamento e distributore automatico	15%
Stigliatura	10%
Arredamento	15%
Banconi blindati o con cristalli blindati	20%
Impianti di allarme, di ripresa fotografica, cinematografica e televisiva	30%
Impianti interni speciali di comunicazione e telesegnalazione	25%
Impianti destinati al trattamento ed al depurazione delle acque, fumi nocivi, ecc mediante impiego di reagenti chimici	15%

Mobili e macchine ordinarie d'ufficio	12%
Macchine d'ufficio elettromeccaniche ed elettroniche compresi i computer e i sistemi telefonici elettronici	20%
Autoveicoli da trasporto (autoveicoli pesanti in genere, carrelli elevatori, mezzi di trasporto interno, ecc) 20%	20%
Autovetture, motoveicoli e simili	25%

Finanziamento

Se, per rilanciare l'impresa oppure per sviluppare un nuovo progetto, abbiamo necessità di rivolgerci alla banca per avere un finanziamento, è necessario che si proceda con professionalità per essere il più possibile credibili.

Mettiamoci subito nei panni di coloro che dovrebbero concederci il prestito: saranno gentili perché per loro è un lavoro che frutterà interessi e quindi un guadagno, ma prima di investire i loro soldi vorranno avere delle garanzie e quindi la sicurezza che l'azienda sia in grado di far fronte al debito.

In qualsiasi caso, la banca dovrà conoscere dettagliatamente il nostro progetto, dividerlo, sottoporlo ai propri consulenti e solo dopo, se sarà approvato, ci sarà eventualmente concesso il credito.

La prima cosa da fare è essere convinti di ciò che presentiamo e, forti della nostra consapevolezza, dobbiamo essere in grado di coinvolgere chi ci sta di fronte per condividere il progetto.

Nel caso di una banca, non possiamo presentarci con una richiesta verbale, amichevole, anche se siamo correntisti da anni: dobbiamo capire che non trattandosi di «un'opera pia», prima di concedere un prestito per un progetto la banca deve almeno dividerne il rischio.

La strategia che abbiamo maturato razionalmente e che siamo convinti possa risolvere o migliorare la produttività della nostra azienda è sì frutto della nostra positività d'imprenditore, di ottimismo, di autostima, di motivazione, ma per convincere la banca dobbiamo lavorare con impegno e metodo.

È necessario redigere un «business plan» (piano d'affari) e saperne illustrare con chiarezza i dati, le proiezioni ecc.

Essere correntisti della banca alla quale ci rivolgiamo è una buona base di partenza in quanto siamo riconosciuti per la nostra storia: il rapporto di fiducia, se non compromesso nel passato, può aiutarci a ottenere ciò che vogliamo.

Dobbiamo considerare la banca un investitore che versa soldi nella nostra impresa e si aspetta di incrementare i propri utili rientrando del suo capitale aumentato degli interessi che andremo a versare.

Se il nostro business plan non fosse completamente accolto dal funzionario, invitiamolo a visitare la nostra struttura aziendale affinché tocchi con mano la nostra realtà; accettiamo le sue considerazioni senza viverle come critiche, ma come supporto al nostro progetto.

Il fatto di dover fornire maggiori garanzie non deve essere visto come un ostacolo alla nostra idea, ma come stimolo a renderci consapevoli della serietà delle nostre azioni; la razionalità precauzionale della banca ci aiuterà a non fare passi falsi, garantendo così maggior successo al progetto di innovazione che abbiamo deciso di intraprendere.

Business Plan

Quando si decide di iniziare un'attività o ampliare quella esistente è buona norma stilare un piano di massima, al fine di verificare:

- a) l'idea, la passione, il progetto (descrivere in sintesi)
- b) le reali capacità professionali e attitudini personali
- c) i bisogni e/o servizi da soddisfare: propri e della potenziale clientela
- d) il mercato, la concorrenza, i punti forti e quelli deboli
- e) il target di clientela e obiettivi di vendita
- f) le caratteristiche del prodotto o servizio che si vuole offrire
- g) le necessità logistiche (locali, capannoni, attrezzature ecc.)
- h) la fattibilità tecnica e le infrastrutture necessarie
- i) la fattibilità economica finanziaria
- j) gli obblighi di legge attinenti alla nostra attività.

Quando si sono definiti tutti gli obiettivi, occorre stilare un «**action plan**» (piano d'azione) dove saranno indicati le azioni, i tempi e le responsabilità necessarie per potere raggiungere gli obiettivi descritti nel business plan.

Cash Flow

La differenza tra le entrate e le uscite (flussi monetari) di un'azienda durante un periodo di analisi rappresenta il flusso di cassa.

Può essere distinto in:

- **cash flow operativo**, generato dall'attività aziendale
- **cash flow non operativo**, se tiene in considerazione altri parametri (interessi, dividendi, prestiti, tasse extra, aumento del capitale ecc.)

Questo strumento rappresenta una misura per valutare la capacità finanziaria e la redditività.

Il cash flow dimostra se l'azienda è in grado di autofinanziarsi o se non è autosufficiente.

Se il flusso monetario è positivo, viene chiamato **cash inflow**, se il flusso monetario è in diminuzione viene chiamato **cash out flow**.

Conto economico

È il documento di bilancio relativo a un determinato periodo amministrativo, dove sono riportati i costi e i ricavi che per differenza determinano l'incremento o il decremento del capitale netto.

In esso sono elencati:

- a) il valore della produzione
- b) i costi della produzione
- c) i proventi e gli oneri finanziari
- d) le rettifiche di valore di attività finanziarie
- e) i proventi e gli oneri straordinari.

Risk Manager

Il «**Risk Manager**» è colui che si occupa della gestione del rischio dell'impresa, che misura e stima il rischio e successivamente sviluppa strategie atte a governarlo. Tale

figura, che può essere interna o esterna all'azienda, deve possedere un profilo professionale atto ad affrontare:

- a) la valutazione dei rischi legati alle attrezzature
- b) la valutazione dei rischi economici finanziari
- c) la valutazione dei rischi legati alle operazioni
- d) la valutazione dei rischi legati alla pianificazione, ristrutturazione e l'ottimizzazione della produzione.

Dovendo affrontare la crisi è indispensabile parlare della valutazione dei rischi riportati alla lettera d): chi si occupa di questo aspetto dovrà essere un esperto capace di analizzare la situazione attuale, individuare le criticità e fornire i suggerimenti necessari a migliorare la resa produttiva.

Spesso l'imprenditore sviluppa una certa diffidenza nei confronti di questa figura perché crede di conoscere a fondo la propria attività e pensa che sia impensabile che un collaboratore esterno possa fornire consigli utili a migliorare gli aspetti critici della sua impresa. È vero il contrario, perché un esterno ha la possibilità di analizzare con razionalità la situazione senza farsi deviare da fattori

emotivi, ha la mente libera da condizionamenti prefissati, ha la professionalità adatta a osservare, analizzare numeri, individuare parametri di produttività ecc. senza porsi preventivamente obiettivi. Solo al termine di questa analisi scrupolosa e completa egli è in grado di formulare una sua analisi e proporre eventuali correttivi.

Gestire un'attività è paragonabile alla gestione di tutti gli altri aspetti della vita: se si è coinvolti, non sempre si ha la lucidità necessaria a trovare soluzioni efficaci proprio perché il campo emozionale prevale inconsciamente su quello razionale.

«Control»

Ogni gestione aziendale richiede di essere controllata. Concentriamoci ora sulla parola «controllo» che spesso è intesa come verifica d'esercizio per appurare il fatturato (ricavo), le spese (costo) e il relativo utile o perdita.

Questo modo di agire, pur essendo corretto, ha un grosso limite: permette solo di appurare, a cose fatte, un determinato risultato.

Per gestire un'azienda correttamente potremmo tradurre la parola «controllo» in inglese, «control», conferendole così un significato diverso che ci servirà per comprendere quale sia il modo migliore per «controllare» l'attività.

«Control» non significa verificare a posteriori ma, prima e durante: significa analizzare, stimare, fare previsioni, proiezioni, modificare azioni e indirizzi al fine di ottenere il risultato prefissato.

Un controllore di volo non si limita a verificare che l'aereo partito da Milano sia arrivato a Roma, deve pianificare il viaggio, l'orario, il numero dei passeggeri, il decollo, tener conto degli aspetti climatici, dei costi, del mercato, della rotta, dell'atterraggio, del servizio offerto, ecc.

La tua azienda deve essere monitorata come quel volo: devono essere individuati gli obiettivi che tengano conto di tutte le variabili e non è sufficiente demandare questo controllo a fine esercizio.

È basilare individuare dei periodi intermedi (mensili, trimestrali, semestrali) di control per appurare se gli obiettivi sono in linea, se il trend è positivo e, qualora

siano riscontrati scostamenti immediati o in proiezione, devono essere individuati i fattori correttivi per rientrare prontamente nella rotta stabilita.

Se lasciamo che l'aereo esca dalla rotta stabilita assumiamo rischi più o meno alti che possono causare effetti disparati: da un semplice ritardo sull'ora di arrivo sino a una eventuale collisione.

Spesso, pensando di essere autosufficienti, ci si affida esclusivamente alla propria esperienza. Si spera così che il controllo finale sia corrispondente alle aspettative. Diversamente, se esso si discosta dai risultati attesi, spesso ci si ripara dietro ad alibi legati alla congiuntura economica, al caro petrolio, al cambio dell'euro ecc.

Per gestire un'azienda è molto importante avere, oltre all'esperienza e alla professionalità, l'abitudine a svolgere controlli per essere sicuri che «il volo» proceda regolarmente. Per far ciò è necessario **monitorare** (da qui il vero «control») periodicamente l'attività e intervenire tempestivamente in caso di «guasto».

Se i tassi crescono o se il cambio del dollaro si modifica, con un control periodico si possono modificare i prezzi e

eventualmente diminuire i costi. Se invece viene demandato il controllo a fine esercizio, è troppo tardi per intervenire sul risultato, qualunque esso sia: se ne può solo prendere atto.

Non si deve confondere la funzione del control con quella del commercialista/fiscalista che registra le fatture emesse (ricavi) e le fatture fornitori (costi) per redigere il bilancio di fine anno: si tratterebbe ancora una volta di aver interpretato la parola «control» come quella italiana «controllo».

L'analisi analitica è un metodo che consente di seguire il percorso dell'azienda nel suo esercizio e verificarne periodicamente il rispetto degli obiettivi sia temporali sia in proiezione, consentendo così di individuare i punti deboli e intervenire per mantenere la rotta (control).

Leggi, norme, disposizioni

(I riferimenti legislativi riportati nelle pagine successive, non possono essere considerati definitivi e esaustivi: pertanto si consiglia di verificarne, tramite confronto con le comunicazioni ufficiali, la validità e la completezza.)

Le definizioni di **lavoro** e **azienda** sono riportate rispettivamente nella Costituzione Italiana e nel Codice civile.

Di seguito cito alcuni articoli fondamentali che meglio illustrano i significati delle parole chiave riportate in questo libro. Iniziamo partendo da ciò che dice la nostra **Costituzione sul lavoro**:

Art. 1 *«L'Italia è una Repubblica democratica, fondata sul lavoro.»*

Art. 2 *«La Repubblica riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell'uomo, sia come singolo sia nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità, e richiede l'adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale.»*

Art. 3 *«Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali.»*

Art. 4 *«La Repubblica riconosce a tutti i cittadini il diritto al lavoro e promuove le condizioni che rendano*

effettivo questo diritto. Ogni cittadino ha il dovere di svolgere, secondo le proprie possibilità e la propria scelta, un'attività o una funzione che concorra al progresso materiale o spirituale della società.»

Art. 32 *«La Repubblica tutela la salute come fondamentale diritto dell'individuo e interesse della collettività.»*

Art. 35 *«La Repubblica tutela il lavoro in tutte le sue forme ed applicazioni. Cura la formazione e l'elevazione professionale dei lavoratori.»*

Art. 41 *«L'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla dignità umana.»*

Ecco qui le definizioni riportate nel **Codice civile**:

azienda

art. 2555 c.c.:

«L'azienda è il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa.»

imprenditore

art. 2082 c.c.:

«È imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata, al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi.»

piccolo imprenditore

art. 2083 c.c.:

«Sono piccoli imprenditori i coltivatori diretti del fondo, gli artigiani, i piccoli commercianti e coloro che esercitano un'attività professionale organizzata prevalentemente con il lavoro proprio e dei componenti della famiglia.»

Il rispetto delle leggi citate nella Costituzione, nel Codice civile e nelle norme che regolano la sicurezza sul lavoro e il rispetto dell'ambiente, eviterà all'imprenditore di essere giudicato sulla base degli articoli previsti dal Codice penale.

Per avviare o gestire qualsiasi attività è necessario attenersi scrupolosamente alle leggi in vigore: vi sono

norme di carattere generale che sono valide per tutti e altre che devono essere applicate in modo diverso in base al tipo d'impresa.

Enti e organizzazioni di categoria rimangono un valido e prezioso supporto per le aziende alle prese con problemi di carattere burocratico e amministrativo.

In questo contesto non è possibile elencare tutte le regole a cui le aziende devono attenersi, ma possiamo citarne alcune come esempio:

- autorizzazioni, permessi, licenze
- contabili e finanziarie
- tributarie e fiscali
- contributive
- relative a sicurezza e salute negli ambienti di lavoro.

Sul punto **sicurezza e salute nei luoghi di lavoro**, sento il dovere di dare qualche spiegazione in più rispetto al resto, se non altro perché tali norme trattano del bene più prezioso per l'azienda: il fattore umano.

Sicurezza, salute e ambiente: il fattore umano

L'imprenditore deve farsi carico dell'applicazione delle leggi che regolano la sicurezza sul lavoro, capitolo importante e basilare per la gestione della propria azienda e dei propri collaboratori.

Citerò alcune delle regole fondamentali riguardanti la sicurezza sul lavoro alle quali l'imprenditore non può sottrarsi, sia per un sacrosanto impegno morale che deve avere verso i suoi collaboratori, sia per il rispetto più generale dell'ambiente che lo circonda.

Il D. Lgs. n. 81 del 09 aprile 2008, integrato con il D. Lgs, n.106 del 03 agosto 2009, è il Testo Unico dove sono raccolte tutte le disposizioni in materia di sicurezza, igiene ed ambiente.

In sintesi, l'azienda deve pianificare la sicurezza applicando il decreto in tutte le sue parti:

- redigere il documento di valutazione di tutti i rischi presenti nella propria azienda (luoghi di lavoro, strutture, macchinari e attrezzature, mansioni, prodotti impiegati ecc.)

- mettere in pratica tutte le misure cautelative per ridurre il più possibile i rischi riscontrati
- adottare attrezzature, macchinari e metodologie atte a mitigare il rischio
- formare e informare i lavoratori su tutti i rischi presenti in azienda, anche attraverso corsi obbligatori su tecniche di primo soccorso e antincendio
- organizzare riunioni con i lavoratori per monitorare l'evoluzione dell'andamento della cultura della sicurezza
- stilare il piano delle emergenze pianificando gli interventi e identificando le persone addette alla squadra emergenze, preventivamente formate ed addestrate
- predisporre procedure e istruzioni operative riferite alle varie mansioni svolte nella propria azienda, comprendendo anche le disposizioni per l'utilizzo di dispositivi collettivi ed individuali

- organizzare la gestione e la raccolta dei rifiuti aziendali in base alle regole in materia di tutela ambientale
- garantire la tutela alle lavoratrici gestanti, ai minori, ai lavoratori diversamente abili, agli stranieri, e comunque a tutti i lavoratori in base al grado di rischio riscontrato nel documento preventivamente stilato
- pianificare l'organigramma della sicurezza comprendendo tutte le figure responsabili previste dalle norme vigenti:
 - datore di lavoro (titolare o delegato con ampi poteri di spesa per la sicurezza)
 - RSPP (Responsabile del servizio di prevenzione e protezione della sicurezza) che può essere lo stesso datore di lavoro oppure una persona esterna delegata dallo stesso datore di lavoro
 - RLS (Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza) eletto dai lavoratori il cui nominativo è comunicato per iscritto dagli stessi al datore di lavoro che si impegna a

sua volta a trasferire tale comunicazione all'Inail

- preposto (responsabile di reparto o comunque persona che sovrintende il lavoro coordinando il personale addetto)
- squadra di intervento formata da lavoratori addetti alle emergenze
- medico competente (ove necessario).

Tutte le figure comprese nell'organigramma della sicurezza aziendale devono frequentare dei corsi mirati e regolamentati in base alle normative vigenti. Il datore di lavoro ha la responsabilità di organizzare corsi di formazione durante l'orario di lavoro, senza alcuna spesa e onere per il lavoratore.

I lavoratori non potranno sottrarsi ai corsi di formazione e dovranno altresì sottoporsi ai controlli sanitari pianificati dal medico competente ove necessario.

Ricordo che quanto sopra riportato non potrà essere considerato esaustivo per tutte le situazioni, ma deve

essere preso come linea generale per il rispetto minimo delle leggi della sicurezza nei luoghi di lavoro.

Qualcuno penserà con nostalgia al passato, dove c'era più libertà d'impresa e meno vincoli, ma in un paese progredito civilmente è impensabile lavorare senza tutelare la salute e la sicurezza dell'uomo e salvaguardare l'ambiente.

Sicuramente tutto ciò ha portato a una burocrazia ingombrante che potrebbe essere ridimensionata, ma la diminuzione della carta deve essere accompagnata da una sempre maggior tutela e miglioramento delle condizioni dei lavoratori e dell'ambiente.

La materia riguardante questo argomento è vasta: ecco riproporsi la necessità di informazione e formazione, concetti basilari per poter gestire oggi un'azienda.

La sicurezza deve essere considerata come l'investimento primario rivolto alle persone e alle strutture dell'azienda, beni fondamentali che devono essere tutelati.

La sicurezza, applicata con metodo e competenza, riduce i rischi e aumenta la potenzialità di fare impresa in modo sicuro e sano per il bene di tutti.

Formazioni e aggiornamenti

La conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano, hanno siglato l'accordo sulla regolamentazione delle formazioni ai sensi dell'art. 37 del D.Lgs. 81/2008 e successive modificazioni, per i contenuti minimi e le modalità della formazione, nonché dell'aggiornamento, dei lavoratori e delle lavoratrici, dei preposti, dei dirigenti e dei Datori di lavoro che assumono in proprio l'incarico di Responsabili per la sicurezza.

L'accordo è stato siglato in collaborazione con il Ministro del lavoro e delle politiche sociali, il Ministro della Salute, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano.

Formazione Lavoratori, Preposti, Dirigenti, Datori di Lavoro RSPP

E' stato pubblicato sulla **G.U. n. 8 del 11 gennaio 2011** l'accordo Stato-Regioni del 21-12-2011 che modifica integralmente la formazione.

Qui di seguito riporto le modalità dell'accordo con il percorso formativo suddiviso in 3 fasce di rischio, definiti secondo i macrosettori Ateco 2002-2007.

Lavoratori

Il percorso formativo, si articola in 2 moduli distinti, diversificati in base alla tipologia di rischio dell'azienda.

Rischio Basso			Rischio Medio			Rischio Alto	
Formazione Generale	4		Formazione Generale	4		Formazione Generale	4
Formazione Specifica	4		Formazione Specifica	8		Formazione Specifica	12
TOTALE ORE	8		TOTALE ORE	12		TOTALE ORE	16

Semplifichiamo alcuni settori per fasce di rischio:

Rischio Basso (Uffici e servizi, Commercio, Artigianato, Turismo)

Rischio Medio (Agricoltura, Pesca, P.A., Istruzione, Trasporti, Magazzinaggio)

Rischio Alto (Costruzioni, Industrie alimentari, Tessile, Legno, Manifatturiero, Energia, Rifiuti, Raffineria, Chimica, Sanità)

Aggiornamento: durata minima 6 ore quinquennali per tutti i macrosettori di rischio.

La formazione generale e l'aggiornamento per alcune categorie di rischio, possono essere svolti e-Learning.

Preposti

Il percorso formativo, oltre a quella prevista per i lavoratori, deve essere integrata da una formazione particolare in base alla tipologia del rischio:

Rischio Basso		Rischio Medio		Rischio Alto	
Formazione Particolare	8 ore	Formazione Particolare	8 ore	Formazione Particolare	8 ore

Aggiornamento: durata minima 6 ore quinquennali per tutti i macrosettori di rischio.

Dirigenti

Il percorso formativo, sostituisce integralmente quella prevista per i lavoratori, non è collegato alla tipologia di rischio ed è strutturato in 4 moduli, per una durata minima di 16 ore:

Modulo 1	Modulo 2	Modulo 3	Modulo 4
Giuridico-normativo	Gestione ed organizzazione della sicurezza	Individuazione e valutazione dei rischi	Comunicazione, formazione e consultazione dei lavoratori

Aggiornamento: durata minima 6 ore quinquennali per tutti i macrosettori di rischio.

Datori di Lavoro RSPP

Il percorso formativo, la durata, i contenuti minimi le modalità della formazione e l'aggiornamento del Datori di Lavoro per lo svolgimento diretto dei compiti del Servizio

di Prevenzione e Protezione ai sensi dell'art. 34 del D.Lgs.
81/2008:

Rischio Basso		Rischio Medio		Rischio Alto	
Uffici e servizi, Commercio, Artigianato, Turismo	16 ore	Agricoltura, Pesca, P.A., Istruzione, Trasporti, Magazzinaggio	32 ore	Costruzioni, Industrie alimentari, Tessile, Legno, Manifatturiero, Energia, Rifiuti, Raffineria, Chimica, Sanità	48 ore

La formazione è strutturata in 4 moduli formativi:

Modulo 1	Modulo 2	Modulo 3	Modulo 4
Giuridico-normativo	Gestione ed organizzazione della sicurezza	Individuazione e valutazione dei rischi	Formazione e consultazione dei lavoratori
Può essere svolto in modalità e-Learning	Può essere svolto in modalità e-Learning		

Aggiornamento: Rischio Basso 6 ore – Rischio Medio 10 ore – Rischio Alto 14 ore.

«La sicurezza la pretende chi si vuole bene», questo è lo slogan della campagna in favore della sicurezza sul lavoro promossa dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali: facciamone tesoro.

Documentazione

Un'impresa sana deve partire dai presupposti legali e normativi che consentano il corretto svolgimento della propria attività. Sembrerà banale, scontato, ma non è così.

Molti sono gli adempimenti ai quali è necessario dedicarsi sia all'inizio dell'attività sia durante, per cui è consigliabile averne un elenco e relativo scadenziario per non incorrere in dimenticanze col rischio di sanzioni e mancati rinnovi.

La gamma delle norme è vasta e, presumendo possa essere d'aiuto, farò una rapida panoramica che possa

servirvi per verificare se la tua attività è in regola rispetto a quanto la legge prevede.

Preciso che alcune disposizioni sono regionali per cui bisogna fare riferimento alla normativa della regione in cui si opera.

Questo elenco non vuole e non può essere esaustivo, ma è da considerarsi un database utile da verificare mentalmente se, almeno rispetto a questi principali adempimenti, siete in regola o avete bisogno di approfondire qualche aspetto.

Per comodità dividerò la documentazione in tre grandi gruppi:

1. autorizzazioni
2. sicurezza / igiene / ambiente
3. documentazione varia

1. AUTORIZZAZIONI

Approvvigionamento idrico

Un'impresa può utilizzare acqua per uso domestico, per uso industriale o antincendio e può avvalersi sia dell'utilizzo dell'acquedotto comunale, sia di approvvigionamenti privati come la costruzione di pozzi, installazioni di vasche o serbatoi di accumulo.

In funzione dei vari utilizzi saranno necessarie autorizzazioni diverse e certificazioni di competenze che andranno richieste alle Asl, Arpa, province, regioni, comuni ecc.

Trattamento e scarico acque reflue

Decreto legislativo, 3 aprile 2006, n. 152, norme in materia ambientale.

Per le aziende che scaricano grandi quantità di acque per le lavorazioni, esiste l'obbligo di verificare con le normative della propria provincia, regione o comune eventuali altri impegni come ad esempio la segnalazione annuale delle quantità e qualità delle acque scaricate,

delle quantità prelevate dall'acquedotto o dal pozzo, la frequenza delle analisi da effettuare ed eventuali canoni erariali o addizionali regionali.

Particolare attenzione va posta al rinnovo dell'autorizzazione quadriennale che deve essere richiesta un anno prima della scadenza, pena istruire la pratica *ex-novo*.

Registro delle imprese

La legge 580/93 ha istituito il Registro delle imprese, che riunisce due precedenti registri: il Registro delle società, tenuto dalle cancellerie commerciali dei tribunali, e il Registro ditte, tenuto dalle camere di commercio.

L'iscrizione alla Camera di commercio deve avvenire entro trenta giorni dalla nascita della società e comporta il versamento di un diritto annuale.

Decreto ministeriale

Alcune attività necessitano di un'autorizzazione ministeriale (es.: l'erogatore di gasolio per autotrazione a uso interno, anche se di piccole dimensioni, necessita di

un decreto ministeriale, che viene rilasciato alla società costruttrice dell'attrezzatura da parte del ministero delle Attività produttive).

Licenze

Alcune attività necessitano di apposite licenze, siano esse attività commerciali o fiscali (licenze d'esercizio per attività commerciali, per la detenzione di merci come carburanti, oli lubrificanti, grassi, alcoli ecc.).

La Scia – Segnalazione Certificata di Inizio Attività

Di seguito riporto le metodologie applicate per la Regione Lombardia, ma sono indicazioni che valgono per tutte le regioni: al limite possono cambiare alcune disposizioni che sarà opportuno concordare con la propria regione di appartenenza.

La **Scia** – Segnalazione Certificata di Inizio Attività che in Lombardia era conosciuta come **Diap** - è la dichiarazione che consente di iniziare, modificare o cessare un'attività produttiva (artigianale, commerciale,

industriale), senza dover più attendere i tempi e l'esecuzione di verifiche e controlli preliminari da parte degli enti competenti.

In base al nuovo regime, la dichiarazione dell'imprenditore sostituisce quelle autorizzazioni, licenze o domande di iscrizione non sottoposte a valutazioni discrezionali o al rispetto di norme di programmazione e pianificazione, così come di vincoli ambientali, paesaggistici, culturali ecc. Ricorrendo tali presupposti, alle imprese sarà sufficiente presentare il relativo modello Scia correttamente compilato e completo in ogni sua parte per avviare la propria attività.

Tecnicamente, la Scia, che deve essere trasmessa al Suap del Comune di Milano, esclusivamente tramite modalità telematica certificata, è un'autocertificazione (dichiarazione sostitutiva di certificazione o atto di notorietà) che deve essere compilata utilizzando gli schemi della modulistica unificata, appositamente predisposti dalla Regione Lombardia (decreto del direttore generale della Regione n. 2481 del 18.03.2011

pubblicato sul Bollettino ufficiale della regione Lombardia. n. 12 del 22.03.2011).

Con la recente emissione dei nuovi modelli, la procedura della Scia si applica alle più svariate tipologie di attività economica, dal comparto commerciale a quello artigianale, fino alle attività turistico-ricettive, alberghiere ed extralberghiere.

2. SICUREZZA / IGIENE / AMBIENTE

Decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81.

Testo coordinato con il decreto legislativo 3 agosto 2009, n. 106.

Tutte le valutazioni e le misurazioni nel campo della sicurezza sono regolate dal T.U. Sicurezza D. Lgs. 81/2008 seguito dal correttivo D. Lgs. 106/2009.

La materia è complessa e articolata nella sua applicazione, pertanto mi limiterò ad elencare una serie di obblighi a cui le aziende sono sottoposte. L'imprenditore che deve affrontare la problematica nella sua complessità dovrà informarsi in modo dettagliato per

non incappare in omissioni disciplinate da un impianto sanzionatorio.

Oltre alla valutazione di tutti i rischi presenti in azienda, così come previsto dal D.Lgs. 81/2008 art. 28, il Datore di Lavoro deve accertarsi di altre eventuali incombenze, quali:

Cpi (Certificato Prevenzione Incendi)

È un attestato rilasciato dai Vigili del fuoco, che certifica il rispetto delle prescrizioni previste dalle norme di prevenzione incendi.

La scadenza è riportata sullo stesso certificato e necessita fare istanza di rinnovo per tempo (scadenza triennale).

Il decreto del presidente della Repubblica n. 151 del 2011, che è entrato in vigore il 7 ottobre 2011, riguarda il regolamento recante la semplificazione della disciplina dei procedimenti relativi alla prevenzione incendi.

La SCIA (Segnalazione Certificata di Inizio Attività) comprende la parte antincendio. Le attività soggette al parere dei Vigili del Fuoco, possono essere autorizzate mediante la presentazione della SCIA, autocertificazione

nella quale si dichiara la regolarità delle attività in base alle normative vigenti. La ricevuta della SCIA deve essere conservata come prova dell'avvenuta segnalazione dell'inizio attività.

Per individuare correttamente la tipologia dell'attività necessita consultare il DPR 151/11 e s.m.i.

Per l'impatto antincendio, le attività vengono divise in tre categorie:

Categoria A (*Attività a Basso Rischio e Standardizzate*)

Sono considerate le attività che non possono provocare rischi importanti per la sicurezza pubblica, e sono giudicate a un livello basso di complessità.

La procedura per ottenere le autorizzazioni è la seguente:

- 1) L'imprenditore inizia i lavori
- 2) Alla fine di tutti i lavori, raccoglie tutta la documentazione attestante la regolarità delle attività realizzate in base alle norme vigenti in materia di sicurezza antincendio

3) Spedisce la documentazione con la procedura online al SUAP (Sportello Unico Attività Produttive) tramite la SCIA, per la parte che riguarda l'antincendio

4) L'imprenditore inizia subito l'attività, i Vigili del Fuoco, possono in qualsiasi caso, predisporre dei controlli a campione, sempre entro i 60 giorni.

Categoria B (*Attività a Medio Rischio*)

Sono considerate le attività che hanno una media complessità e un medio rischio, che non sono soggette ad una normativa tecnica di riferimento.

La procedura per ottenere le autorizzazioni è la seguente:

1) L'imprenditore prima di iniziare i lavori deve inoltrare al SUAP il progetto per sottoporlo all'esame dei Vigili del Fuoco, i quali entro 60 giorni, rilasciano il parere

2) Alla fine di tutti i lavori, raccoglie tutta la documentazione attestante la regolarità delle attività realizzate in base alle norme vigenti in materia di sicurezza antincendio

3) Spedisce la documentazione con la procedura online al SUAP tramite la SCIA

4) L'imprenditore inizia subito l'attività, i Vigili del Fuoco, possono in qualsiasi caso, predisporre dei controlli a campione, sempre entro i 60 giorni.

Categoria C (*Attività ad Alto Rischio*)

Sono considerate le attività ad alta complessità tecnica e ad alto rischio per la sicurezza.

La procedura per ottenere le autorizzazioni è la seguente:

- 1) L'imprenditore prima di iniziare i lavori deve inoltrare al SUAP il progetto per sottoporlo all'esame dei Vigili del Fuoco, i quali entro 60 giorni, rilasciano il parere
- 2) Alla fine di tutti i lavori, raccoglie tutta la documentazione attestante la regolarità delle attività realizzate in base alle norme vigenti in materia di sicurezza antincendio
- 3) Spedisce la documentazione con la procedura online al SUAP tramite la SCIA
- 4) L'imprenditore inizia subito l'attività, ma in questo caso i Vigili del Fuoco eseguiranno i controlli entro i 60 giorni.

Messa a terra e scariche atmosferiche

Il decreto del presidente della Repubblica n. 462/01 stabilisce per il datore di lavoro l'obbligo di far eseguire le verifiche biennali o quinquennali sugli impianti elettrici dalla Asl o da organismi abilitati.

Rimangono biennali le verifiche degli impianti a maggiore rischio elettrico, come i cantieri, i locali a uso medico, gli ambienti a maggiore rischio in caso di incendio e pericolo d'esplosione, e tutte le aziende sottoposte a Cpi (Certificato di Prevenzione Incendi); per le altre la cadenza è quinquennale.

Dichiarazione conformità

Decreto ministeriale 37/2008 (ex legge 46/90)

La dichiarazione di conformità rilasciata dall'installatore, corredata da tutti gli allegati obbligatori, equivale all'omologazione dell'impianto. Quest'ultimo potrà quindi essere messo in esercizio qualora rispetti le regole tecniche contenute nello stesso decreto.

Apparecchi a pressione

Direttiva PED (decreto ministeriale n° 329 del 1.12.2004 recepimento della Dir n° 97/23 CE) e

All. VII del Decreto Legislativo 81/08 s s.m.i.

I recipienti per aria compressa e azoto, serbatoi per gas criogenici, recipienti per gas infiammabili, recipienti di vapore ecc. sono soggetti alla verifica di primo impianto e successive periodiche.

Mezzi di sollevamento

Carrelli elevatori

È importante mantenere aggiornato il libretto d'uso e manutenzione dei carrelli.

Il personale addetto all'utilizzo dei carrelli elevatori deve essere obbligatoriamente addestrato mediante il corso di formazione previsto per il rilascio di attestato che ne certifichi la qualifica.

(Decreto Legislativo 81/2008 artt. 36-37)

Gru, argani, paranchi

Salvo alcune eccezioni, gli apparecchi di sollevamento di portata superiore a 200 kg devono essere sottoposti a verifica una volta all'anno.

Per tutti i mezzi di sollevamento, le funi e le catene sono soggette a una verifica trimestrale.

I verbali di collaudo e verifica devono essere riportati su un apposito libretto.

Attrezzature antincendio

Estintori, idranti ecc.

Esiste l'obbligo, per l'azienda qualificata, di verificare estintori, idranti ecc. ogni sei mesi e compilare il registro relativo agli interventi effettuati.

Il datore di lavoro deve organizzare corsi di formazione specifici per gli addetti antincendio: ogni unità produttiva infatti, in base alle proprie caratteristiche, deve avere al proprio interno personale in grado di intervenire in caso di incendio.

A tal fine, il decreto ministeriale 10/03/98 prevede la formazione per l'emergenza incendio sul luogo di lavoro suddividendo la durata dei corsi con il seguente criterio:

- aziende a rischio incendio elevato: 16 ore di formazione
- aziende a rischio incendio medio: 8 ore di formazione
- aziende a rischio incendio basso: 4 ore di formazione
- tutti i corsi sono soggetti ad aggiornamenti periodici.

Per quanto riguarda la parte strutturale, per varie tipologie di lavorazioni e materiali detenuti negli ambienti di lavoro, vige l'obbligo di installare porte tagliafuoco Rei e di dividere gli ambienti con muri Rei.

Il progetto antincendio, elaborato da un professionista, stabilirà a quale grado di resistenza al fuoco devono essere le porte ed eventualmente i muri.

Avere la sigla Rei significa possedere i seguenti requisiti:

R: resistenza

E: emissione

I: isolamento

Il numero che segue la sigla indica il tempo per il quale le condizioni suddette devono essere mantenute; quindi per esempio «Rei 120» significa che le condizioni di sicurezza, cioè prima che il fuoco comprometta la struttura, devono essere mantenute almeno 120 minuti.

Primo Soccorso

È obbligo del datore di lavoro di organizzare corsi di formazione specifici per gli addetti al primo soccorso. La durata dei corsi segue gli stessi criteri della formazione degli addetti antincendio descritti sopra.

Attrezzature di lavoro

Scale

Obbligo della Dichiarazione di conformità in base alla norma UNI EN 131.

Trabattelli

Obbligo della Dichiarazione di conformità in base alla norma UNI EN 1004.

Utilizzo in sicurezza in base al decreto legislativo 81/2008 titolo III artt. 69-70-71-72-73 e del titolo IV artt. 107-111-113.

Ponteggi

Dichiarazione di conformità in base alle norme UNI EN 12810 e UNI EN 12811 o per i giunti alla norma UNI EN 74.

Utilizzo in sicurezza in base al decreto legislativo. 81/2008 titolo IV artt. dal 112 al 156.

Misurazioni in ambiente di lavoro

Per le seguenti specifiche il datore di lavoro ha l'obbligo di elaborare il Documento di valutazione dei rischi – DVR (decreto legislativo 81/2008 art. 17). Il documento ha lo scopo di valutare tutti i rischi presenti in azienda; dove sia difficile calcolare oggettivamente il grado di pericolosità occorre predisporre misurazioni con attrezzature specifiche in grado di stabilire l'effettivo grado di rischio. Le valutazioni vanno aggiornate

all'insorgenza di mutamenti che potrebbero renderle obsolete, oppure quando i risultati della sorveglianza sanitaria rendano necessaria la revisione.

Anche in questo caso l'elenco riportato non può essere considerato completo ed esaustivo, ma vogliamo portare l'attenzione su alcuni fattori importanti che, nelle lavorazioni, possono essere causa di conseguenze pericolose per la salute dei lavoratori.

Nell'ambito dell'Art. 28 del T.U. - D.Lgs. 81/2008, Titolo VIII - **Agenti fisici**, sono compresi i seguenti rischi:

Rumore

Dall'art. 187 al 198 del T.U. sono riportate le misure preventive e cautelative da applicare nei luoghi di lavoro particolarmente rumorosi. Sono elencati i valori massimi di esposizione oltre i quali occorre intervenire con azioni correttive atte a mitigare l'esposizione dei lavoratori.

Vibrazioni

Dall'art. 199 al 205 del T.U. sono riportate le misure preventive e cautelative legate ai rischi di esposizione a

vibrazioni, sia per quelle a corpo intero che a quelle mano braccio.

Anche in questo caso, sono elencati i parametri dei valori limiti di esposizione e valori d'azione oltre i quali è necessario intervenire per la sicurezza dei lavoratori.

Agenti chimici

Dall'art. 221 all'art. 232 del T.U. si trovano le disposizioni e le norme d'intervento per evitare l'esposizione dei lavoratori agli agenti chimici pericolosi. In questo ambito è importante catalogare le sostanze pericolose presenti negli ambienti di lavoro, applicando le misure preventive in base al grado di rischio riscontrato.

Nel caso ci fosse la presenza di agenti chimici classificati cancerogeni, la valutazione deve essere molto più approfondita per scongiurare, con l'applicazione di azioni correttive mirate, l'esposizione dei lavoratori a seri rischi di malattie. In questi casi è fondamentale l'intervento del medico del lavoro che predisporrà tutte le misure d'intervento attraverso un piano sanitario adeguato.

Amianto

Il rischio a esposizione d'amianto, viene trattato dall'art. 246 all'art. 261 del T.U.

La materia è particolarmente complessa e articolata, soprattutto perché ogni volta che si devono effettuare lavorazioni con presenza di amianto, devono essere informati gli organi competenti, come ASL e ARPA.

Il settore edile è quello più esposto ai rischi d'amianto, in quanto i lavoratori addetti allo smaltimento, devono essere ben informati e formati prima di essere adibiti alla mansione.

Inoltre devono essere dotati di particolari Dispositivi di protezione collettivi e individuali.

Radiazioni

Le radiazioni si dividono in:

Ionizzanti, come per esempio i raggi X usati nella diagnostica, la TAC (Tomografia Assiale Computerizzata).

Non ionizzanti, come per esempio radiofrequenze, microonde, infrarossi.

Questi particolari aspetti sono anche trattati nel D.Lgs. del 19 marzo 1995 n. 230.

Anche per questi rischi occorre analizzare le singole situazioni, valutarne il reale rischio, ed adottare tutte le misure preventive e cautelative del caso.

Emissioni in atmosfera

Le emissioni in atmosfera possono essere generate da gas, vapori, liquidi, polveri ecc.

L'allegato V del T.U. regola in modo dettagliato questo argomento, riportando le misure e le cautele da applicare per tutte quelle lavorazioni che comportano rischi emanati da sostanze rilasciate nell'atmosfera.

Ogni lavoratore dovrà essere formato ed informato prima di essere adibito a lavori che comportano pericoli di questo genere.

Si dovrà inoltre tenere in considerazione l'impatto che un rischio di questo genere possa provocare all'ambiente circostante. In qualsiasi caso la valutazione dovrà essere dettagliata e specifica.

Per le aziende che rilasciano emissioni in atmosfera inquinanti è necessario attenersi a quanto previsto nel decreto legislativo 152 del 03 aprile 2006. Nel decreto vengono elencate tutte le disposizioni e le specifiche per inoltrare le domande e le autorizzazioni del caso.

Piano Sanitario

Il datore ha l'obbligo, ove necessario, di sottoporre i lavoratori al piano sanitario previsto dal decreto legislativo art. 41 riguardante la sorveglianza sanitaria.

La vigente normativa prevede l'intervento del Medico competente nei luoghi di lavoro per accertare lo stato di salute dei lavoratori e la presenza dei requisiti igienici degli ambienti dove prestano la loro opera.

Caldaia

La legge prevede due tipologie: in base al decreto legislativo 311/06:

- impianti di potenza nominale del focolare maggiore o uguale a 35 kW (30.000 Kcal/h),
- impianti con potenza inferiore a 35 kW

I controlli sono annuali, come riporta il libretto d'uso e manutenzione.

Analisi dei fumi di combustione

Per l'analisi dei fumi di combustione delle caldaie con potenzialità superiore ai 35 kW, la legge dice che, in assenza di regolamenti comunali, regionali o provinciali, il controllo deve essere fatto ogni quattro anni per i primi otto anni di vita della macchina, poi con scadenza biennale. Per le caldaie con potenzialità inferiore ai 35 kW l'obbligo di analisi dei fumi è biennale.

Serbatoi

Per la gestione completa dei serbatoi sia interrati che fuori terra, ci si deve riferire alle leggi in materia antincendio e ambiente, oltre che ai regolamenti comunali, provinciali e regionali. Essendo la materia complessa, non possiamo addentrarci in modo analitico, ma sarà importante informarsi al momento del reale bisogno valutando in primo luogo il tipo di serbatoio, la quantità da stoccare, se esso è interrato, fuori terra, la tipologia del prodotto, il contenuto ecc.

In linea di massima è importante vedere l'attività configurata in base al decreto ministeriale del 16/02/82.

Fognatura

Per gli scarichi in fognatura è necessario attenersi a quanto previsto nel decreto legislativo 152 del 03 aprile 2006. Nel decreto vengono elencate tutte le disposizioni e le specifiche per inoltrare le domande e le autorizzazioni del caso. Sul tema ci sono anche regolamenti comunali, provinciali e regionali che regolano la materia nella sua complessità.

Rifiuti

Il capitolo rifiuti è senza ombra di dubbio quello più controverso, infatti il continuo rinvio del sistema di tracciabilità SISTRI non ha permesso di trattare i rifiuti aziendali con un sistema elettronico e moderno. Nel caso la normativa di riferimento è sempre il decreto legislativo 152/2006 in cui è illustrato in modo chiaro ed esaustivo come devono essere trattati i rifiuti, in modo particolare come devono essere raccolti, stoccati, differenziati e smaltiti in base alla pericolosità e alla quantità.

3. DOCUMENTAZIONE VARIA

Visura catastale

È un documento rilasciato dall'Agenzia del territorio (Catasto) che riporta i dati principali dell'immobile come il foglio, la particella, il subalterno, la categoria, la classe, la consistenza, la rendita e i dati dell'intestatario.

Certificato agibilità

Si tratta di un documento rilasciato dal Comune che attesta la compatibilità urbanistica degli immobili e degli impianti dell'azienda in funzione della tipologia di attività.

La certificazione dell'agibilità attesta la sussistenza delle condizioni di sicurezza, igiene, salubrità, risparmio energetico degli edifici e degli impianti installati, valutate secondo quanto dispone la normativa vigente.

Certificato di inizio attività

La legge 30 luglio 2010, n. 122, ha sostituito la Dia con la Scia (Segnalazione certificata di inizio attività). La

differenza principale consiste nel fatto che, mentre con la Dia, per dare inizio alle opere, occorre aspettare il decorso dei trenta giorni necessari per il silenzio assenso, con la Scia i lavori possono cominciare subito dopo la consegna al Comune della documentazione richiesta.

Planimetrie e disegni vari

Le planimetrie principali sono la planimetria generale, quella delle vie di fuga e relativo punto di raccolta.

I disegni principali riguardano lo schema unifilare della cabina elettrica, l'impianto antincendio, il sistema fognario ecc.

Assicurazioni

Per assicurazioni intendo le polizze assicurative dell'azienda e del personale, con loro relativa scadenza.

Ufficio metrico

Presso le Camere di commercio esiste l'Ufficio metrico che è abilitato a verificare tutti gli strumenti di misura come le bilance, i misuratori volumetrici ecc.

Le verifiche hanno una periodicità variabile da due a cinque anni in funzione delle varie categorie.

Politiche aziendali



LE politiche aziendali, non sono sempre vincoli normativi imposte da leggi, ma spesso sono scelte di carattere morale ed etico che ogni azienda decide di adottare per regolamentare i comportamenti all'interno della propria organizzazione.

In alcuni casi, le politiche vengono citate anche nei contratti fra l'azienda e i suoi collaboratori, clienti e fornitori.

Conflitto d'interesse

Il rapporto di lavoro tra i dipendenti, collaboratori, fornitori e clienti o persone terze, deve avvenire nella massima trasparenza e devono essere evitati

comportamenti che possano dare origine a conflitti (regali, servizi gratuiti ecc.).

Il lavoratore, se non autorizzato, deve mantenere la massima riservatezza sui dati in suo possesso e non deve utilizzarli per interessi propri o divulgarli a terzi per beneficiarne nelle proprie attività.

Mobbing

Il rispetto reciproco fra persone non è solo un frutto di buona educazione, ma deve essere una vera norma di comportamento.

In ambito lavorativo può capitare che alcune persone, forti della propria posizione di potere all'interno della gerarchia aziendale, esercitino sui propri dipendenti pressioni di varia natura tali da avere affetti devastanti sulla personalità e il benessere del lavoratore: tali episodi, che ricadono sotto la categoria denominata «mobbing», non sono consentiti dalla legge.

I principali comportamenti scorretti e inaccettabili sono ad esempio:

- molestie

- indebita pressione
- intimidazioni
- ostilità
- offese
- interferenze immotivate
- avversione allo sviluppo professionale
- approcci fisici, verbali o scritti discriminanti il sesso, la razza, la religione, la politica.

L'azienda deve formalizzare questa tematica garantendo al personale la possibilità di segnalare casi di mobbing al management che, con la massima riservatezza, procederà ad adottare le opportune azioni disciplinari.

Etica

Oltre al rispetto delle leggi e norme, è bene che ogni azienda adotti una propria politica etica che preveda la massima integrità.

Anche solo il semplice sospetto di comportamento scorretto da parte dell'azienda può indurre la clientela a etichettarla in senso negativo e minare la sua immagine.

Avere un comportamento irreprensibile consente di godere di una buona reputazione, aspetto indispensabile per l'immagine dell'azienda.

Fissare gli obiettivi da raggiungere è sicuramente molto importante, ma allo stesso modo è fondamentale stabilire anche il metodo con cui li si deve raggiungere; questo ci metterà al riparo dalla tentazione di ammettere scorciatoie o atti eticamente riprovevoli.

Tutte le operazioni del personale, siano esse operative che amministrative, devono rispettare le leggi e i codici etici che si è deciso di seguire; ecco perché è bene avere delle procedure alle quali i collaboratori dovranno attenersi. Qualora dovessero sorgere dubbi interpretativi bisogna ricorrere per via gerarchica al proprio supervisore per ottenere il punto di vista più corretto e appropriato.

I vari supervisori hanno il dovere di comportarsi correttamente sia per la loro dignità e morale, sia perché sanno che, in caso contrario, darebbero un pessimo

esempio ai propri dipendenti diffondendo l'errata convinzione che questi comportamenti sono accettati e avallati dal management. Ecco perché sarebbe utile mettere in pratica nell'azienda una politica etica che consenta ai dipendenti di riportare le violazioni direttamente al management affinché provveda alla verifica dell'accaduto e a eventuali provvedimenti disciplinari.

Pari opportunità

Nel rispetto delle leggi e norme vigenti, l'azienda deve offrire pari opportunità a qualsiasi individuo che possa coprire la mansione o posizione richiesta.

Nelle varie fasi di ricerca, selezione, assunzione, valutazione, motivazione, crescita professionale, trasferimenti, addestramenti, provvedimenti disciplinari ecc., l'azienda deve agire in modo equo, imparziale, garantendo la massima obiettività.

Particolare attenzione deve essere posta nel rispetto dei disabili, della maternità e in genere delle situazioni

personali e familiari del personale, che devono trovare un giusto equilibrio con le necessità aziendali.

Sarebbe auspicabile dunque adottare un sistema che consenta al personale di segnalare al management eventuali discriminazioni affinché esso possa intervenire e trovare la giusta soluzione.

Privacy

La legge sulla privacy è regolata dal D.Lgs. 196/2003 e s.m.i., è una norma obbligatoria alla quale ogni imprenditore deve far fronte.

Per meglio semplificare la complessa normativa, vado a sintetizzare quali sono le principali regole da rispettare.

Ogni azienda, grande o piccola, è in possesso d'informazioni che gli permettono di svolgere le varie attività lavorative, come per esempio dati anagrafici dei propri clienti e fornitori, riferimenti bancari per pagamenti e transazioni, informazioni di carattere commerciale, dati dei propri dipendenti e collaboratori ecc.

A tal proposito occorre regolare il rapporto con uno scambio di garanzie atte a preservare i dati in base alle normative di tutela che salvaguardi la Privacy, senza che gli stessi dati siano divulgati ad altri per motivi non legati all'attività stessa.

Principalmente occorre distinguere i dati fra personali, giudiziari, comuni, sensibili e particolari.

Personali

Un dato è detto «personale» quando l'informazione è tale da identificare la persona a cui è associato, pensiamo semplicemente al nome e alla data di nascita, che identificano certamente la persona in modo inequivocabile.

Per l'azienda è essenziale possedere tutti i dati per la tenuta dei cedolini paga dei propri dipendenti, con annesse le informazioni familiari per calcolare le spettanze dei lavoratori.

Così pure è essenziale avere tutte le anagrafiche delle aziende con cui si hanno rapporti commerciali e d'affari.

Giudiziari

Più nel dettaglio i dati personali rilevano anche altre informazioni, come per esempio dati «giudiziari», come l'iscrizione nel casellario giudiziale, ad esempio una condanna penale, pene accessorie quali interdizione dai pubblici uffici, l'iscrizione nell'anagrafe delle sanzioni amministrative dipendenti da reato. Questi dati sono idonei a rivelare, anche se indirettamente, situazioni riconducibili alla persona.

Comuni

Un dato «comune», come dice la parola stessa, è quel dato di carattere generale, per esempio la divulgazione nei confronti di un soggetto del titolo di studio, della professione svolta, del fatto che abbia messo in vendita un immobile, che abbia acquistato un vestito di una certa taglia, che pratica uno sport specifico, che ama gli animali ecc.

Per le aziende, un dato considerato comune può essere il bilancio d'azienda, in quanto, per legge, è depositato presso il tribunale e perciò pubblico.

Sensibili

Per i dati «sensibili», la normativa è molto severa nei confronti dei trasgressori, coloro i quali divulgano informazioni senza che l'interessato ne sia a conoscenza e non abbia dato regolare consenso.

Un dato è detto «sensibile» quando l'informazione svela la parte più privata e intima dell'interessato, come per esempio l'origine razziale ed etnica, le convinzioni religiose, le opinioni politiche, l'adesione a partiti e sindacati, lo stato di salute, la vita sessuale.

Sono dati considerati sensibili anche quei dati parziali, che in apparenza non rivelano direttamente la particolarità della persona, ma la lasciano intendere senza troppe indagini, come per esempio il soggetto che per un certo periodo dell'anno, viene notato in azienda per il suo digiuno alimentare che lascia intendere il suo orientamento religioso, ciò è considerato un dato sensibile.

Il soggetto che invece rispetta una particolare dieta alimentare, chiedendo in mensa un apposito menù, lascia

intendere, se non per religione, una predisposizione ad una patologia clinica.

Il tutto, anche se intuibile, non può essere divulgato o usato come strumento di rivalsa nei confronti della persona per scopi lesivi della dignità personale.

Particolari

I dati «particolari» sono una via di mezzo fra quelli sensibili e personali, per esempio lo stato di adozione di un minore, l'informazione che un soggetto abbia acquistato una rivista per soli adulti, che una signora abbia in passato fatto mestieri considerati sconvenienti, divulgazione di particolari foto che possono ledere la dignità personale ecc.

Questi dati particolari, rientrano più nella sfera personale che in quella legata alle attività aziendali, ma in qualsiasi caso possono essere spunto per screditare il soggetto anche nell'ambito lavorativo.

Inutile dire che a volte è difficile distinguere i dati fra quelli considerati personali e quelli sensibili, anche perché spesso è una linea sottile che fa la differenza.

Allora cosa fare per tutelarsi?

Occorre mettere in atto delle misure cautelative per evitare di ritrovarsi col problema di dover giustificare il possesso di alcuni dati e informazioni.

Riporto qui in modo sintetico e non esaustivo alcuni punti della norma sulla Privacy che permette all'azienda, nella persona del titolare, di mettersi in regola con la normativa vigente:

- Organizzare la Privacy nominando il Responsabile dei dati in azienda (mediamente per le piccole realtà è il titolare stesso)
- Il titolare deve rilasciare l'autorizzazione al trattamento dei dati a tutti i dipendenti o collaboratori che trattano dati personali (vedi gli addetti alla contabilità, ufficio paghe, acquisti, responsabile software ecc.) Ogni figura deve essere autorizzata al trattamento in base alle proprie mansioni specificando a quali banche dati può accedere e con quali regole

- Divulgare a tutti i clienti, fornitori, dipendenti, collaboratori ecc., il Codice della Privacy adottato in azienda, e istituire delle comunicazioni per avere le autorizzazioni sottoscritte dai singoli soggetti di cui si è in possesso dei dati a qualunque titolo. Le informative saranno più o meno articolate, in base alle reali necessità dettate dalle informazioni ricevute
- Fino a poco tempo fa, vigeva l'obbligo di creare un documento (DPS) Documento Programmatico della Sicurezza, che illustrava in modo chiaro e inequivocabile come doveva essere regolato il sistema a tutela della Privacy all'interno dell'azienda.

A questo proposito, il Garante per la Privacy, il D.L. del 9 Febbraio 2012, n. 5 convertito, con modificazioni, dalla legge 4 aprile 2012, n. 35 (Gazzetta Ufficiale del 6 aprile 2012, n. 82) ha modificato delle disposizioni contenute nel Codice in materia di protezione di dati personali, abolendo alcuni obblighi in materia di misure minime di sicurezza, il Documento Programmatico per la Sicurezza

(DPS). Pertanto, l'obbligo di redigere e aggiornare periodicamente il citato DPS dovrebbe essere venuto meno.

In qualsiasi caso, si rimane in attesa di maggiori dettagli in proposito, per capire se il Documento sia completamente abolito, oppure, come alcune fonti dichiarano, occorre redigerlo in qualsiasi caso anche se in forma più sintetica.

L'obbligo del rispetto del Codice della Privacy vige per tutte le aziende e imprenditori, a questo proposito il [Garante per la Privacy](#)³, organo competente in materia, è a disposizione per dare assistenza a chiunque ne faccia richiesta.

Terminologia utile

Dedizione: vivere con la propria azienda e crescere con essa dedicandole passione, tempo e energie.

Leadership: è quella capacità di essere al vertice di un sistema ispirando fiducia, autorevolezza e stima nei propri collaboratori. Si tratta di un'abilità che non può

³ <http://www.garanteprivacy.it/>

essere solo insegnata, ma esperita sulla propria pelle, poiché essa è il frutto dell'esperienza vissuta a stretto contatto con i propri collaboratori. Il manager è colui che coordina il gruppo con consapevolezza e coscienza, anche commettendo degli errori, ma con l'umiltà di ammetterli, correggerli e ricominciare. Il manager deve saper «fare gruppo», deve avere carisma, carattere, riuscire a proporsi in modo convincente, essere credibile dimostrando con i fatti le proprie ragioni.

Obiettivi: Si tratta di ciò che vogliamo ottenere su lungo e breve periodo.

Per raggiungerli è necessario essere fortemente determinati a ottenere i risultati nel rispetto delle regole, senza trovare scorciatoie.

Per stilare i propri obiettivi è importante valutare i rischi che essi comportano; infatti solo i temerari, che osano «metterci la faccia e il cuore», con una buona dose di fantasia e immaginazione, ottengono risultati.

Ambizione: l'ambizione è quella spinta che ci porta a voler migliorare la condizione in cui ci troviamo. Si tratta

di una passione tipicamente umana, che in dosi corrette funge da stimolo per mettere in pratica i nostri obiettivi.

Statistiche e dati (s)oggettivi: si tratta di quell'insieme di dati numerici che ci procuriamo per interpretare i fenomeni, cui conferiamo immediatamente il carattere dell'«oggettività».

Bisogna fare attenzione ai dati, documenti e statistiche che ci sono sottoposti: spesso chi li propone espone il suo pensiero in base alle sue convinzioni, al suo grado di conoscenza, alle sue aspirazioni e ai suoi pregiudizi.

Le stesse statistiche possono essere pensate, stilate e presentate in modo ottimistico o viceversa pessimistico.

È vero che «i numeri sono numeri» e non cambiano, tuttavia, in funzione del contesto, possono essere usati per dare immagini diverse a seconda dell'ottica con cui li si guarda.

Ribadendo il ruolo fondamentale dei collaboratori, il manager è sempre e solo colui che risponde di persona delle scelte che dovrà prendere senza crearsi alibi nelle

previsioni statistiche. Chi deve decidere decida: non prendere posizioni destabilizza il gruppo.

Altri termini inglesi

Per comodità di comprensione, riporto alcuni termini utilizzati in economia e che sono entrati ormai nel lessico quotidiano:

Self-employment: lavorare per se stessi

Fast growing business: attività ad alto valore aggiunto

Credit crunch: stretta del credito

Business plan: piano d'affari

Risk Management: gestione del rischio

Budget: bilancio di previsione

Action plan: piano d'azione

Self assessment: autovalutazione

Best practice: pratica, prassi migliore

Outsourcing: esternalizzazione

Core business: la principale attività che incide sul fatturato

Change: cambio, modifica

Spending review: revisione della spesa

Spread: differenza fra il prezzo più basso che un venditore è disposto a cedere un titolo e il prezzo più alto che un acquirente è disposto a offrire.

Analisi aziendale



IMPOSTATA la gestione aziendale occorre valutare se la nostra azienda sarà in grado di dare i risultati previsti e se gli stessi possono essere migliorati.

Occorre quindi, in maniera oggettiva, valutare i dati in nostro possesso seguendo alcune regole di metodo.

Innanzitutto è bene partire da un'analisi generale stabilendo il periodo da prendere in esame; è sconsigliabile entrare subito nel dettaglio limitando l'arco di tempo su cui si vuole svolgere l'analisi.

Quando si apre un'attività, si stila un business plan senza avere la certezza delle proprie previsioni: per questo, dopo un periodo rappresentativo (trimestrale, semestrale, annuale) si avverte la necessità di verificare i risultati.

Questo esercizio non deve limitarsi solo a inizio attività, ma ti consiglio, in funzione della tua particolare situazione, di pianificarlo con cadenza precisa - che idealmente corrisponde al trimestre.

Ti sembrerà un lavoro oneroso, ma è l'unico modo per monitorare l'andamento dell'azienda in modo da poter mettere in atto, per tempo, tutti quei cambiamenti che permettono di stare al passo con il mercato attuale.

Stabilita la cadenza temporale, occorre individuare quali sono i numeri generali da tenere sotto controllo che, nella fase iniziale, sono banalmente i ricavi (fatturato) e i costi.

Il primo aspetto da monitorare è che la differenza deve portare ad avere un utile operativo al lordo delle tasse. Se così non fosse bisognerebbe intervenire subito a correggere il tiro cercando di aumentare il fatturato o trovare alternative per diminuire i costi.

Anche se i risultati sono positivi e incoraggianti, non precluderti la possibilità di migliorare ulteriormente la performance della tua azienda. Potresti scoprire, per esempio, che ci sono margini di miglioramento anche in aree già positive nelle quali magari stai sprecando delle

risorse che, se impiegate meglio, potrebbero fruttare di più.

Analizzando e monitorando costantemente il rendimento del personale potrai impiegare al meglio le risorse umane a tua disposizione. L'imprenditore deve saper collocare le persone giuste al posto giusto, deve cioè saper riconoscere le predisposizioni dei singoli per poterli impiegare al meglio delle loro potenzialità.

Non dare nulla per scontato, valuta criticamente ogni aspetto della tua attività.

Compiuta questa prima istantanea, ti consiglio di suddividere tutti i costi: lavoro, materiali, locazione d'immobili, consumi energetici, leasing auto, attrezzature, manutenzione, assicurazione, cancelleria, ammortamenti, sicurezza, telefonia, pubblicità, interessi passivi e altro, in funzione della tipologia della tua impresa.

Sappi che in genere il compito del tuo commercialista è quello di organizzare la contabilità e stilare il bilancio, ma l'analisi operativa è un compito che spetta a te: solo chi lavora all'interno dell'azienda e ne conosce i veri

problemi può essere in grado di stilare un'analisi dettagliata e stabilire le azioni correttive da operare.

Questo tocca a te in prima persona o al collaboratore interno o esterno cui hai delegato questo compito: l'importante è che, chiunque sia, abbia la capacità di cogliere le criticità per intervenire nel modo più adatto.

Solo l'analisi comparata delle panoramiche dei costi svolte con periodicità costante ti permetterà di valutare l'entità dei costi e rintracciare la motivazione dello scostamento dei dati dalle previsioni.

Se, ad esempio, ti rendi conto che i costi dei consumi elettrici sono sensibilmente aumentati, ma nel contempo è aumentata anche la produzione, c'è coerenza perché i macchinari hanno lavorato di più; se invece la produzione è rimasta invariata, è il caso di verificare il contratto di fornitura e stabilire se modificarlo con un contratto diverso, scegliendo tra le offerte che il mercato propone e in base alle necessità della tua azienda.

Anche nella prima ipotesi, per la quale l'aumento della produzione sembra giustificare l'aumento dell'onere di spesa dei consumi elettrici, approfondisci l'analisi perché

l'incremento potrebbe non essere proporzionale all'aumento della produttività: potreste infatti aver superato la potenza massima impegnata del contatore provocando così dispersioni di energia e costi inutili.

La suddivisione dei costi generali divisi per tipologia, anche se fornisce una panoramica generale delle spese, non esaurisce l'analisi, che dovrà essere approfondita ulteriormente.

È opportuno infatti dividere la propria attività nei vari settori che la compongono poiché se la resa generale ci può anche soddisfare, è possibile che ci sfugga la condizione di un determinato settore che magari è in perdita, ma viene compensato dall'utile di un altro.

Se nella globalità l'andamento è positivo, può capitare che un settore deficitario penalizzi la performance dell'azienda, precludendo la possibilità di maggiori guadagni.

Non dobbiamo permettere che un settore sia la compensazione di un altro: se così fosse, occorrerebbe intervenire per non vanificare gli sforzi fatti nei settori più virtuosi.

Questo esercizio ci consente di individuare i settori della nostra azienda che meritano di essere riorganizzati per ridurre le perdite e migliorare l'utile.

Prendiamo ad esempio un'attività di logistica, in cui i settori principali sono il magazzino e i trasporti. Se da una parte è facile suddividere il fatturato tra i due settori, per i costi la suddivisione risulta più complessa. I costi sono composti da diverse voci che vanno da quelli fissi di gestione, che riguardano l'intera attività, a quelli di competenza del singolo settore (costi diretti e indiretti).

Proviamo a immaginare che la nostra impresa di logistica sia formata da due imprese distinte, una dedicata al magazzino e una ai trasporti, e vediamo se entrambe chiudono in attivo oppure se una compensa l'altra. Suddividiamo il personale e i relativi costi tra le due società, raffrontiamole con i rispettivi fatturati e vediamo quale risultato si ottiene.

Se un settore risulta in perdita, ecco che sappiamo dove intervenire; quand'anche fossero entrambi in utile domandiamoci se potrebbero dare una resa maggiore.

Dopo aver fatto queste distinzioni sarai in grado di eseguire un'analisi operativa dettagliata e mirata al miglioramento delle performance dei singoli settori.

A questo punto hai in mano gli strumenti per poter intervenire con azioni correttive mirate a ottimizzare le singole voci dei vari settori, il tutto al solo scopo di apportare benefici per l'intera azienda.

Sistemi informatici

Mentre le medie e grandi aziende sono quasi tutte informatizzate, le piccole imprese non sempre si sono adeguate alla tecnologia, per diffidenza o per scarsa competenza.

Invece oggi è basilare avere una serie di strumenti che ci permettano di ricevere e dare informazioni, di ampliare la nostra visibilità, i nostri contatti, e molto altro.

Proviamo a esaminare nel dettaglio gli strumenti che possono aiutare a crescere la tua azienda.

1. **Computer:** server, personal computer (portatile oppure palmare, fino a quelli più tecnologici come iPhone e iPad)
2. **Stampanti:** ce ne sono di diversi tipi, da quelle a getto d'inchiostro, alle laser, con diverse capacità di stampa e di funzione
3. **Software:** programmi base come Word (utile per scrivere lettere, documenti), Excel (utile per raccogliere dati, elaborarli, creare tabelle e istogrammi). Vi sono anche software gestionali per l'elaborazione della contabilità, del magazzino, del personale, di mansione ecc.
4. **E-mail:** ricevere e mandare e-mail è un modo veloce e semplice per scambiare informazioni.
5. **Pec** (Posta Elettronica Certificata): è un ottimo sistema che dà valore legale alla nostra corrispondenza e riduce i costi (raccomandate, contratti, ecc.)
6. **Skype:** consente di telefonare o ricevere telefonate in modo gratuito

7. **Sito Web:** avere un proprio sito web consente di diffondere su internet informazioni importanti sull'azienda: chi siamo, dove siamo, le nostre qualifiche e professionalità, i nostri prodotti, servizi, ecc.
8. **Servizi e linee internet veloci (Adsl, wireless):** sono linee veloci che permettono di viaggiare in rete attraverso sistemi con cavi, oppure con sistemi wireless senza più bisogno di cavi e fili ingombranti.

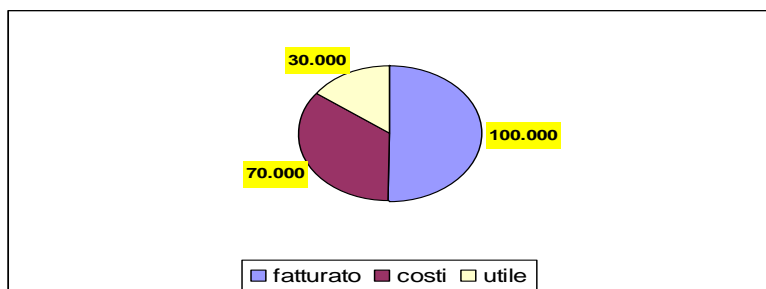
Questi strumenti rappresentano il bagaglio minimo e indispensabile per gestire modernamente anche una piccolissima impresa.

Indagine statistica

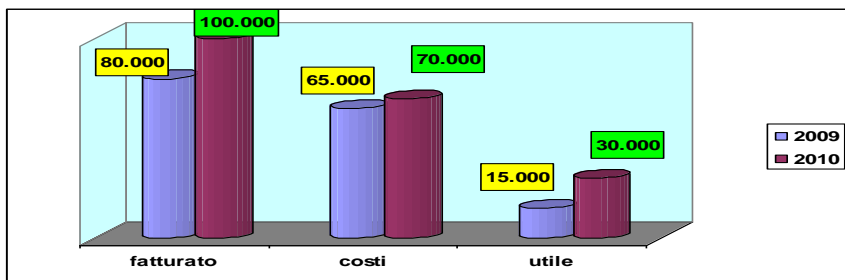
Se vogliamo fotografare la situazione della nostra azienda in modo esauriente possiamo avvalerci della statistica che, se applicata correttamente, ci darà l'immagine degli aspetti quantitativi dei vari settori della nostra attività e ci fornirà l'immagine grafica dei punti forti e delle debolezze su cui intervenire.

Possiamo procedere in modi diversi, ma è consigliabile partire con i grossi numeri, come ad esempio raffrontare il fatturato, i costi e l'utile (o la perdita).

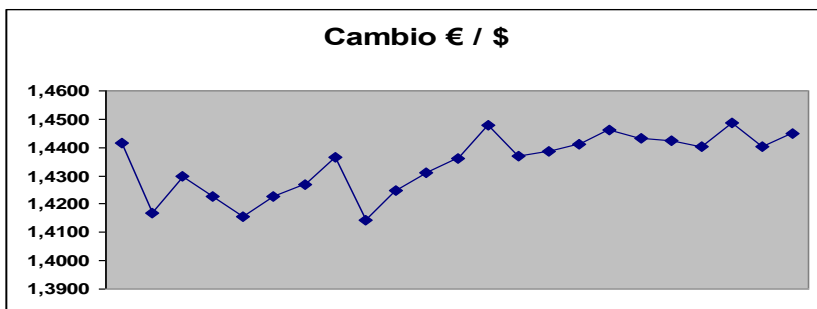
Facciamo un esempio molto semplice: un'azienda fattura 100.000€ e ha costi per 70.000€ al lordo delle tasse; questa situazione può essere rappresentata con un diagramma a settori circolari (chiamato anche «torta»).



Oppure, se vogliamo raffrontare gli stessi dati rispetto all'anno precedente, possiamo fotografare la situazione con un istogramma:



Se siamo esportatori è importante rappresentare graficamente l'andamento delle valute straniere, ad esempio il dollaro, per raffrontare i nostri costi di produzione e di vendita.



Fatte queste semplici premesse, vediamo come procedere nell'eseguire un'analisi statistica con metodo analitico.

1° fase: raccolta dei dati

Dove possibile è consigliabile svolgere la raccolta dati in modo **diretto** (sul posto), per via di una maggiore attendibilità dei risultati.

In funzione della tipologia della nostra produzione dobbiamo raccoglierei dati in relazione:

1. al tempo (continua – periodica – occasionale):
 - potrà essere continua se, ad esempio, dobbiamo verificare il numero di pezzi prodotti da un macchinario, la temperatura che garantisca la qualità del nostro prodotto ecc. In genere questi controlli vengono affidati a misuratori meccanici o a sensori automatici
 - potrà essere periodica se, ad esempio, vogliamo verificare con intervallo mensile/trimestrale lo standard di produzione, oppure controllare un macchinario come previsto dal manuale d'uso
 - potrà essere occasionale se, ad esempio i nostri controlli avranno il solo scopo di verificare che l'addetto ai controlli abbia fatto il suo dovere

2. alla natura dei fenomeni. La rilevazione può essere statica, se è riferita a un periodo preciso, per esempio un anno, o dinamica, se la rilevazione deve essere raffrontata con altri periodi
3. all'estensione territoriale (o ampiezza)
 - potrà riguardare la nostra azienda comprendendo la sede centrale e le altre sedi produttive
 - potrà riguardare l'intera catena di produzione o le varie fasi della stessa.

Le raccolte potranno essere totali, parziali, campionarie:

- potranno essere totali se, ad esempio, vogliamo analizzare il complesso produttivo
- potranno essere parziali se, ad esempio ci limitiamo a una o più fasi
- potranno essere campionarie se, ad esempio, analizziamo a campione ciascuna fase.

Il tutto può essere analizzato secondo la **quantità** oppure la **qualità**, in funzione delle nostre necessità d'indagine.

Le raccolte dati potranno avvenire secondo una scelta casuale, oppure potranno essere dimensionate, eterogenee o ragionate:

- Dimensionate: il campione non può essere troppo ridotto, ma almeno sufficiente a svolgere un'analisi statistica
- Eterogenee: la raccolta deve essere effettuata fra elementi che siano rappresentativi della varietà dei casi possibili
- Ragionate: i criteri utilizzati devono essere il più possibile precisi.

Se invece non abbiamo la possibilità di recuperare elementi oggettivi, possiamo effettuare l'analisi in modo **indiretto** sfruttando altri fattori come, ad esempio, il consumo elettrico.

2° fase: spoglio dei dati

Tutti i dati che abbiamo raccolto devono essere letti con attenzione e redatti in base alla logica per cui abbiamo deciso di effettuarli.

3° fase: analisi dei dati

Ora che abbiamo tutti i dati possiamo scriverli su una tabella e creare dei diagrammi o istogrammi che ci daranno visivamente e istantaneamente la fotografia della nostra situazione.

4° fase: azioni

Abbiamo ora davanti a noi l'immagine numerica, e quindi oggettiva, di un certo aspetto della nostra impresa: questa potrebbe stupirci in quanto spesso pensiamo che il nostro intuito avesse percepito correttamente la realtà, mentre l'analisi potrebbe mettere in evidenza una situazione migliore o peggiore rispetto alla nostra stima.

Ora, prova a mettere in pratica con azioni migliorative quanto detto fino a ora: constaterai l'utilità dei risultati delle analisi ottenute.

Collaboratori



IL personale è soggetto al proprio contratto di categoria, in cui sono definite tutte le norme, le classificazioni e i relativi compensi economici.

È compito del responsabile diretto rispettare e far rispettare tutto quanto previsto nel CCNL (Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro) facendosi assistere dalla direzione del personale o dal management, garantendo e assicurando un trattamento equo a tutto il personale.

Per svolgere questa funzione, non è sufficiente la buona volontà o una predisposizione personale ai rapporti interpersonali - che sono di per sé punti di vantaggio - ma occorre un addestramento mirato che intervenga sulle

tecniche di selezione, di valutazione e sugli aspetti retributivi la cui specificità è garantita dal contratto.

È bene che ogni azienda rediga una propria politica di gestione del personale che interpreti il collaboratore come un'importante «**risorsa umana**» che deve essere stimolata, valorizzata, incoraggiata e messa nelle condizioni di realizzarsi.

Solo così si potranno ottenere dai dipendenti collaborazione e partecipazione, unici elementi utili a ottenere i massimi risultati sia in termini quantitativi sia qualitativi.

Impiegare l'uomo giusto al posto giusto gratifica il lavoratore che saprà dare il meglio di sé rendendosi così utile e produttivo per l'azienda.

L'assenteismo è una piaga per le aziende: è quindi necessario adottare tutte quelle soluzioni tecniche atte a prevenirlo e ridurlo. Ecco alcuni esempi:

- garantire un luogo di lavoro adeguato all'attività che vi si svolge
- garantire un micro-clima e illuminazione adeguati

- gestire le problematiche dei video-terminali
- analizzare i potenziali rischi
- prevenire gli incidenti
- azzerare o ridurre gli infortuni
- monitorare i danni da rumore e vibrazioni
- dotare il personale di adeguati indumenti protettivi
- informare i lavoratori sui rischi
- pianificare un adeguato addestramento
- avere un piano di First Aid (Primo Soccorso)
- eseguire una valutazione ambientale
- seguire adeguate procedure amministrative e operative
- individuare sostanze pericolose e agire di conseguenza come prescritto nelle schede di sicurezza
- effettuare visite mediche previste per legge e volontarie come prevenzione.

Selezione

Innanzitutto bisogna individuare chiaramente quali sono le necessità dell'azienda per le quali viene selezionato un collaboratore e al contempo i requisiti corrispondenti a tale mansione.

Una volta fatto questo è necessaria una ricerca che può avvenire attraverso una selezione che tenga presente alcuni criteri, come il titolo di studio, caratteristiche e predisposizioni personali, esperienze lavorative ecc. Ecco alcuni tramiti:

- inserzioni su giornali specializzati
- società di selezione del personale
- agenzie del lavoro
- conoscenza o passa parola.

La selezione della persona è la fase più delicata in quanto, da questa scelta, dipenderà in parte il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Senza entrare nel merito delle varie modulistiche per le domande di assunzione e dei metodi di colloquio è importante non avere fretta e dedicare il giusto tempo alla valutazione, senza crearsi inutili illusioni e aspettative.

L'idoneità deve essere relativa alle necessità individuate, per cui non deve essere né inferiore né superiore alle esigenze poiché, a breve distanza, creerebbe frustrazione nel lavoratore procurandoci un problema aggiuntivo.

Diceva Cartesio «Ego cogito, ergo sum, sive existo», (Penso, dunque sono e esisto): è importante dunque ricordare che i nostri collaboratori e dipendenti sono persone **che pensano** e sicuramente richiedono che venga utilizzata al meglio ogni loro potenzialità, pena la frustrazione e il logorarsi del rapporto di lavoro.

Ingresso

Dopo aver assolto le pratiche burocratiche, il capo deve favorire l'inserimento della persona selezionata nella mansione sia a livello operativo sia di relazioni interpersonali.

Il neo-assunto si troverà spaesato, si sentirà isolato, si mostrerà volenteroso e attento e molto probabilmente svolgerà i primi compiti con l'ansia di sbagliare.

È necessario che il capo lo accolga, gli presenti i colleghi, gli spieghi l'attività che il gruppo svolge, gli attribuisca compiti precisi, lo affianchi in modo idoneo e lo informi sull'azienda, sulle norme e sui suoi diritti.

Questa fase è importante e per questo richiede che le venga dedicato un periodo di tempo adeguato che non deve essere vissuto come «tempo perso», bensì come «investimento».

Mai commettere l'errore di non fornire al lavoratore una panoramica generale di ciò che andrà a svolgere e dell'ambiente in cui lo farà; mai mettere il lavoratore a svolgere una determinata mansione a freddo: significherebbe etichettarlo come una pedina utile esclusivamente per ciò che dovrà eseguire facendo sì che non si riconosca negli obiettivi aziendali.

Così si crea un robot, non un collaboratore!

Il nuovo arrivato deve essere accolto in modo garbato, gli si devono dare gli strumenti per ambientarsi. Sarebbe

utile fargli visitare l'azienda nei vari reparti affinché prenda coscienza della realtà nel suo aspetto globale: dedicargli il tempo necessario a illustrargli il processo aziendale è la prima fase per farlo sentire partecipe al tutto. Illustrargli correttamente la sua mansione, il significato e il fine della stessa sono la seconda fase nella quale potrà percepire il reale contributo che potrà dare all'azienda; chiedergli se ne condivide l'impostazione o se ritiene di avere dei supporti integrativi, dimostra un'apertura alle sue potenziali necessità trasmettendo l'idea che egli potrà contribuire al raggiungimento dell'obiettivo.

Tutto ciò instaura un rapporto di reciproca fiducia e stima che deve essere mantenuto nel tempo; gli impegni che ciascuna delle parti ha preso nei confronti dell'altra devono essere rispettati e assolti, pena la perdita di affidabilità e le relative conseguenze.

Come in un qualsiasi rapporto umano le premesse sono la base per costruire una relazione positiva: per questo motivo, alle premesse va dedicata tutta l'attenzione

possibile al fine di creare una solida base per lo sviluppo della collaborazione.

Può sembrare oneroso in termini di tempo, ma non è così se si considera questa fase necessaria e fondamentale per il buon funzionamento sia del rapporto con il collaboratore che dell'impresa.

Valutazione

Come in tutti i rapporti umani valutiamo il nostro modo di rapportarci agli altri e ciò che da loro riceviamo, così anche nel lavoro esiste un contratto di collaborazione, dove è formalizzato che, a fronte di un servizio, corrisponde un corrispettivo in salario. Come dicevano i latini: «Do ut des», «Ti do affinché tu mi dia in cambio».

Questo semplice principio è alla base di qualsiasi contratto di lavoro, ma non descrive in maniera esauriente il rapporto con i dipendenti: per far sì che la collaborazione sopravviva, si mantenga nel tempo e migliori, è necessario tenerlo vivo con vari strumenti:

- miglioramenti professionali
- categorie

- incentivi economici
- carriera
- aspetti morali e psicologici.

Per gestire questo processo di incentivazione e monitoraggio del rapporto con i dipendenti è bene stabilire un metodo di giudizio che tenga conto di tutti gli aspetti.

Si può predisporre un'apposita check-list, dove vengono indicati i parametri con a fianco i relativi giudizi (vedi tabella riportata sotto).

Prima di procedere alla valutazione del personale, è necessario cercare di capire se il management, il capo o il supervisore sono stati in grado di creare un clima psicologico adatto al benessere individuale e di gruppo: sarebbe inutile infatti giudicare l'operato del dipendente senza essersi domandati criticamente se esistono le condizioni necessarie perché egli lavori al meglio.

In questo momento di autovalutazione dovrai chiederti se, come diretto responsabile del gruppo, sei stato in grado:

- di svolgere il tuo ruolo guida in modo efficiente e corretto
- di mettere a disposizione strutture (uffici, magazzini, laboratori, attrezzature, ecc.) adeguate, a norma di legge e in sicurezza
- di aver messo in atto politiche e procedure per prevenire e tutelare la salute e la sicurezza del personale
- di aver comunicato in modo adeguato gli obiettivi da perseguire
- di coinvolgere e motivare
- di riconoscere eventuali sviluppi professionali
- di aver impostato ritmi e orari adeguati
- di creare e gestire un sistema di valutazione e incentivi che possano mettere in risalto le positive

specificità di ciascuno al fine di valorizzare e promuovere la crescita personale e professionale

- di relazionarti in modo corretto con i collaboratori.

Check List

La «lista di controllo» è uno strumento molto utile a coprire una serie di operazioni che devono essere svolte e/o controllate, come un pilota d'aereo che non si affida alla propria memoria per effettuare controlli ma a liste precise con voci da spuntare una ad una.

Compilazione:

- Apporre una X in base al giudizio di valutazione assegnato.
- Nel TOTALE riportare la somma delle X di ogni colonna.
- Nel TOTALE GENERALE riportare la somma delle colonne **1 2 3**.

- Dividere il TOTALE GENERALE per 12 (numero dei parametri di valutazione) per ottenere la MEDIA DI GIUDIZIO GENERALE.

Legenda: 1 = Insufficiente 2 = Sufficiente
 3 = Buono

Tabella di valutazione

Ditta Località

Anno

Dipendente Mansione.....

Assunto il

Parametri di valutazione	1	2	3	Note
Giudizio	Insufficiente	Sufficiente	Buono	
Quantità				
Qualità				
Affidabilità				
Capacità				
Coinvolgimento				
Partecipazione				
Iniziativa				
Professionalità				
Riservatezza				
Collaborazione				

Rapporti interpersonali				
Rispetto delle norme				
TOTALE	
TOTALE GENERALE	$1+2+3=X : 12$ (n° parametri di valutazione) = MEDIA DI GIUDIZIO GENERALE			
Data.....	Giudizio Firma Responsabile			

Colloquio

Alla fine di ogni anno solare è utile fare il punto della situazione riguardo alla crescita professionale del personale in azienda.

Dopo aver effettuato le valutazioni in autonomia, il supervisore deve provare ad analizzare criticamente i giudizi che ha espresso per ogni suo collaboratore.

Per fare questo esiste un solo metodo, certo e democratico: **il confronto** diretto con il proprio collaboratore tramite un colloquio.

Questo deve essere effettuato dal diretto supervisore che conosce il proprio collaboratore ed è pertanto in grado di stilare giudizi relativi all'anno in esame.

Si consiglia un confronto aperto e formalizzato in cui vengano individuati i giudizi delle parti dando sì enfasi ai punti di forza, ma evidenziando anche i punti deboli.

Su questi ultimi è bene concordare le opportune azioni correttive per ottenere un reale e concreto miglioramento della performance.

È bene iniziare evidenziando i compiti importanti che il lavoratore ha svolto nel corso dell'anno, enfatizzando le conseguenze positive che questi ha portato a se stesso e all'azienda.

Si passa successivamente, con discrezione, a descrivere quei comportamenti non ottimali (mai descriverli come negativi) che, se affrontati diversamente, avrebbero potuto portare anch'essi a buoni risultati: ti consiglio

dunque di elargire complimenti per i punti di forza e di domandare, senza criticare, il perché di alcuni punti deboli attraverso un confronto sereno e approfondito.

La disamina delle azioni correttive deve essere credibile e fattibile: non bisogna pretendere miracoli pensando che con un addestramento si possano risolvere tutti i problemi.

Bisogna evidenziare che l'evoluzione professionale è un processo lento, fatto di acquisizioni successive ma soprattutto di metabolizzazione personale che prevede tempi e stili propri: non esiste una ricetta unica ma una soluzione congiunta che impegna entrambe le parti, il collaboratore e il supervisore. Ti faccio un esempio: si potrebbe avviare un programma di addestramento e affiancamento del dipendente, che gli permetta di apprendere in modo intensivo e di essere, per un periodo di tempo limitato, monitorato da un supervisore.

La discussione deve avvenire senza distrazioni esterne: il collaboratore deve percepire che quel momento è dedicato completamente a lui, deve sentirsi trattato come una risorsa importante.

Il colloquio deve terminare con cordialità e soddisfazione reciproca, diversamente esso non sortirà l'effetto desiderato poiché probabilmente è stato svolto in modo poco adeguato dal capo.

Modulo di colloquio

Ditta.....

Località.....

Anno.....

Dipendente.....Data

assunzione.....Anzianità.....

Titolo di studio.....

Categoria.....Mansione.....

Commenti generali a cura del supervisore:

.....

<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>									
<p>Commenti generali a cura del dipendente:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>									
<p>Punti forti e deboli del dipendente:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>									
<p>Azioni concordate per migliorare la performance del dipendente:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;"><input type="checkbox"/> addestramenti</td> <td style="width: 33%;"><input type="checkbox"/> esercitazioni</td> <td style="width: 33%;"><input type="checkbox"/> carriera</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> corsi</td> <td><input type="checkbox"/> coinvolgimento</td> <td><input type="checkbox"/> Promozione</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> affiancamenti</td> <td><input type="checkbox"/> Inquadramento</td> <td><input type="checkbox"/> varie</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> addestramenti	<input type="checkbox"/> esercitazioni	<input type="checkbox"/> carriera	<input type="checkbox"/> corsi	<input type="checkbox"/> coinvolgimento	<input type="checkbox"/> Promozione	<input type="checkbox"/> affiancamenti	<input type="checkbox"/> Inquadramento	<input type="checkbox"/> varie
<input type="checkbox"/> addestramenti	<input type="checkbox"/> esercitazioni	<input type="checkbox"/> carriera							
<input type="checkbox"/> corsi	<input type="checkbox"/> coinvolgimento	<input type="checkbox"/> Promozione							
<input type="checkbox"/> affiancamenti	<input type="checkbox"/> Inquadramento	<input type="checkbox"/> varie							
<p>CONCLUSIONI: :</p> <p>.....</p>									

.....
Data..... Firme: Supervisore..... Dipendente.....

Motivazione

Tutte le azioni che compiamo provengono da una particolare necessità che chiamiamo motivazione: si tratta del motivo e del fine per cui agiamo o ci impegniamo in un particolare compito.

Pensiamo innanzitutto alle necessità fisiologiche, come mangiare e dormire, che rappresentano i nostri bisogni primari e quindi le motivazioni fondamentali per cui

abbiamo bisogno di lavorare: per guadagnare il denaro che ci consentirà di acquistare il cibo e pagare l'affitto di una casa.

Il primo bisogno, dopo la salute, consiste dunque nell'avere la sicurezza di un reddito che ci consenta di garantire gli aspetti basilari della nostra vita: lavorare dunque diventa la nostra prima motivazione all'azione.

Ottenuta la sicurezza di un posto di lavoro e assolti i bisogni primari, cresce nell'uomo il desiderio di soddisfare i bisogni secondari come: il divertimento, avere tempo libero, viaggiare, fare sport ecc.

È chiaro che il bisogno di soddisfare queste esigenze, sempre legate a un certo dispendio di risorse materiali, mette in moto la dinamica delle motivazioni economiche: con un po' più di soldi potremmo viaggiare, comprare gli accessori che ci fanno sentire più eleganti e divertirci nel modo che preferiamo.

È giusto dunque seguire la motivazione economica - usando il buon senso - ma nella vita siamo spinti anche e soprattutto da altre motivazioni che riguardano la nostra persona e i nostri valori.

Desideriamo essere considerati, stimati, rispettati, abbiamo la necessità di trovare la nostra identità in cui sentirci in perfetto agio.

Possiamo quindi dire che i nostri bisogni sono di carattere materiale e morale o, se vogliamo, economici e psicologici.

Alla luce di queste considerazioni sulla complessità dell'essere umano, ci rendiamo conto che è difficile tenere presente le esigenze profonde di ogni individuo: il capo dunque, che ha le leve del comando e può decidere tramite il suo giudizio gli incarichi, le mansioni e la crescita professionale dei collaboratori, ha un ruolo determinante e una delicata responsabilità sulle persone. È suo compito infatti suscitare, individualmente o per gruppo, una serie di motivazioni, programmate e rinnovate nel tempo, che facciano sentire i collaboratori, delle **risorse umane** utili allo scopo comune: questi non dovranno essere premiati esclusivamente dal punto di vista economico, ma anche sociale e psicologico.

Tale aspetto sociologico e psicologico è stato molto studiato, ma basta guardare noi stessi e analizzare le

nostre dinamiche interiori per accorgerci che il sistema delle gratificazioni è ben più complesso della semplice corresponsione in denaro a fronte di un servizio prestato.

La scala dei bisogni è diversificata: se da una parte l'aspetto economico è sicuramente fondamentale, dall'altra è chiaro che alcuni valori come stima, posizione, ruolo, partecipazione, autostima, riconoscimento sociale, coinvolgimento e potere decisionale acquistano un'importanza fondamentale per il benessere del lavoratore.

L'attenzione agli aspetti sopra citati ha maggiore incidenza su coloro che percepiscono salari medio-alti pur avendo, a tutti i livelli, un riscontro positivo. Diversamente, per i lavoratori che percepiscono salari più bassi, l'effetto economico è sempre preponderante proprio perché, non essendo ancora stati soddisfatti pienamente i bisogni primari, la fatica, la monotonia e la frustrazione non vengono ancora sentiti come valori legati alla persona ma piuttosto un giusto e adeguato compromesso di sacrificio.



La piramide dei bisogni di Maslow (1954)

Promozione - Incentivi

Le valutazioni rappresentano uno strumento equo ed equilibrato che consente al supervisore di sottoporre al management una tabella che permetta di individuare i collaboratori per i quali è necessario mettere in atto eventuali riconoscimenti o azioni correttive.

Riconoscere ai propri dipendenti i meriti sia in termini morali sia economici consente all'azienda di rinnovare e incrementare costantemente il proprio capitale umano, di modo che sia pronto a sopperire a tutte le esigenze.

Infatti, senza questi strumenti d'incentivazione, senza stimoli alla partecipazione attiva, il personale tende a stabilizzare lo standard produttivo al minimo.

La valutazione, per essere corretta, deve entrare nel merito dell'analisi con strumenti di equità ed equilibrio; sarebbe errato riconoscere categorie o retribuzioni economiche solo a fronte di uno scontento, senza ricercare le motivazioni morali e umane che stanno alla base del malumore; si otterrebbe un temporaneo e

illusorio clima positivo che a breve ricadrebbe in un disagio ingestibile.

Si consiglia dunque una politica d'incentivi legata agli obiettivi - che non deve essere confusa con il lavoro a cottimo, che era semplicemente vincolato alla quantità.

Un esempio è la sicurezza sul lavoro, per la quale vengono fissati degli obiettivi che devono sempre, vista la sensibilità dell'argomento, essere molto ambiziosi.

Presupposto è il rispetto di tutte le norme da parte dell'azienda accompagnato dall'incremento di informazioni, formazioni, valutazione dei rischi, osservazioni, suggerimenti di sicurezza, analisi incidenti e quasi incidenti, action plan, risk assesment, esercitazioni, addestramenti ecc.

L'azienda che eliminerà o ridurrà eventuali aree grigie sulla tematica della sicurezza, oltre che ridurre il premio annuale INAIL, non avrà problemi con gli enti esterni (Arpa, VV.FF, Asl, Ispettorato del lavoro), otterrà le sue certificazioni di qualità e l'immagine dell'azienda guadagnerà sul mercato un posto di rilievo.

Questi ambiziosi obiettivi non si raggiungono solo con una delibera del consiglio di amministrazione, ma necessitano della partecipazione e del coinvolgimento di tutto il personale che quotidianamente deve operare con la cultura della sicurezza nello svolgimento delle proprie mansioni.

Anche se l'incentivo esiste già nel fatto che le condizioni in cui si lavora sono più sicure, è giusto trovare delle forme d'incentivazione e premi, anche simboliche, che aumentino la gestione di una tematica così importante come la sicurezza.

La figura del capo

Nei villaggi africani, che vivono ancora secondo le antiche tradizioni, esiste il capo villaggio, figura responsabile di far rispettare le usanze, di trasmetterle di generazione in generazione, di applicare la giustizia e, in sintesi, garantire il benessere degli abitanti: in questi luoghi, ogni decisione importante deve essere presa con il benessere del capo villaggio.

Il «capo» per antonomasia è il capo delle tribù dei nativi americani: storico è stato il discorso tra il Grande Capo Seattle della tribù dei Sioux con il Grande Capo Bianco (così chiamato dal sioux), il presidente degli Stati Uniti, Pierce Franklin, nel 1854.

Nella famiglia tradizionale il capofamiglia era individuato nel nonno anziano o nel padre; nella politica abbiamo il capo di una corrente o il segretario di un partito; anche nell'esercito abbiamo la figura del capo (il caporale, il sergente, il colonnello, il generale): potremmo dunque dire che la società si organizza in gruppi che sentono naturalmente la necessità di individuare una figura responsabile, un leader, un capo.

Anche le aziende, le officine, i reparti, i magazzini ecc., possiedono un capo. Questa figura è dunque necessaria per la sopravvivenza di qualsiasi gruppo sociale (eccetto il caso in cui si viva da eremiti!).

Chiarisco subito che non ci sono solo due categorie: i capi e i subalterni. Ognuno di noi ha un capo: anche il presidente della più grande società del mondo ha come capo gli azionisti che a lui affidano determinati obiettivi

di profitto. Anche il presidente degli USA «ha un capo», i suoi elettori, da cui le sue decisioni devono dipendere.

Fatta questa premessa, cerchiamo di chiarire la figura del capo, guardandola da due punti di osservazione diversi:

- a) per i superiori, i dirigenti e gli azionisti il capo è colui che ha la responsabilità di realizzare gli obiettivi secondo determinate istruzioni
- b) per i dipendenti, il capo è colui che impartisce disposizioni, colui che è nella posizione di poter gratificare o criticare l'operato dei dipendenti, che può influire sullo sviluppo della loro carriera: per questo motivo attira inevitabilmente su di sé sentimenti di stima, rivalsa o aggressività.

Nella figura del capo è dunque insito il potere del comando, e quindi la possibilità di prendere determinate decisioni di cui deve rispondere ai finanziatori dell'azienda, che a loro volta esercitano un forte potere su di lui.

Capi sono coloro che interpretano una funzione direttiva, gli altri sono coloro che eseguono: il capo è considerato

il rappresentante dell'azienda, il referente ultimo dell'operato dei dipendenti.

I compiti principali che gli conferiscono le maggiori responsabilità sono l'organizzazione, la sicurezza, l'amministrazione, la produzione e la gestione del personale.

Deve quindi definire i compiti e le mansioni dei collaboratori, le responsabilità e i sistemi di controllo affinché tutti svolgano il loro compito in modo adeguato; deve tutelare gli interessi dell'azienda, deve garantire il rispetto delle leggi, della produttività tutelando la sicurezza dei lavoratori.

La funzione più importante, che farà funzionare tutta l'organizzazione, è la gestione del personale perché la prima **risorsa** di un'azienda è quella **umana**.

Nel passato la figura del capo corrispondeva al migliore degli operai che conosceva alla perfezione i macchinari e i processi produttivi e quindi si pensava, giustamente per quell'epoca, che fosse la persona più adatta a questo ruolo.

Tutto ciò avveniva perché l'aspetto tecnico aveva la prevalenza: eravamo usciti dalla guerra e il progresso tecnologico era di fondamentale importanza; oggi, diversamente, avendo già raggiunto buoni standard tecnici, si punta sulla ricerca ad alta tecnologia.

Oggi la ricerca implica un lavoro di *équipe* che permetta la condivisione di conoscenze di vario tipo: per questo il capo è colui che possiede **doti gestionali** che permettano al gruppo di lavorare in modo virtuoso; è colui che sa rapportarsi con il team, sa motivarlo e incentivarlo per raggiungere obiettivi ambiziosi.

Quando parlo di ricerca non mi riferisco solo a quella tecnologico-scientifica: ne esistono di vario tipo come le ricerche di mercato, di nuovi materiali, di nuovi prodotti, ambientali ecc.; per cui ribadisco che in tutti i settori è importante che il gruppo sia gestito al meglio da una figura leader.

Farò un'ultima considerazione a riguardo, ma credo sia la più importante: se nel passato il capo, pur non condividendo la politica aziendale, era esclusivamente tenuto a trasmettere ordini ai propri sottoposti, oggi si

ritiene che il capo debba sentirsi parte della direzione, partecipe delle scelte e corresponsabile nel raggiungimento degli obiettivi comuni. Solo così saprà trasmettere le disposizioni in modo positivo, perché ci crede: solo chi crede riesce a trasmettere fiducia ed entusiasmo; se, al contrario, egli impartirà disposizioni in cui non crede e che non condivide, trasmetterà una sensazione negativa e poco incentivante.

In funzione della delega e procura ricevuta dalla direzione, il capo deve quotidianamente prendere decisioni: la sua conoscenza personale del gruppo è fondamentale affinché l'operatività dei collaboratori sia conforme agli obiettivi che devono essere raggiunti.

L'autorità del capo non può essere solo formale, cioè non può fondarsi esclusivamente sulla posizione che si occupa nell'organigramma: il capo deve essere riconosciuto sia dall'alto che dal basso; questa particolare capacità di suscitare stima e riconoscimento per il proprio ruolo viene chiamata carisma.

Guai al manager che contraddice pubblicamente il suo supervisore davanti al personale: sia chiaro, lo può e lo

deve fare, ma solo in un colloquio privato, pena il mancato riconoscimento della base nei confronti del capo - e quindi l'anarchia.

Per il capo avere il riconoscimento reale della sua leadership significa poter trasmettere un comportamento coerente, competente, onesto, equo, equilibrato e giusto.

E ora veniamo ai compiti del capo: come e quando egli deve impartire ordini o disposizioni?

La disposizione deve essere data quando serve, e deve essere indirizzata alla persona o al gruppo interessato.

Dare un ordine a tutti, sperando che l'interessato capisca che era rivolto a lui, è un gravissimo errore in quanto si dà l'impressione di non avere il coraggio di rivolgersi al diretto interessato, perdendo così di credibilità.

È inoltre importante rispettare il ruolo gerarchico, cioè sapere esattamente a chi si possono dare disposizioni o se è meglio delegare a qualcuno questo compito, seguendo la struttura dell'organigramma.

Quando s'impartisce un ordine, occorre sempre essere educati, farlo nel luogo giusto e al momento opportuno,

in modo chiaro e spiegandone possibilmente la finalità, al fine di coinvolgere il collaboratore.

Nei casi gravi o recidivi, per cui occorre prendere delle iniziative disciplinari, occorre fare sempre riferimento al CCNL (Contratto collettivo nazionale del lavoro) e farsi coadiuvare dalla direzione del personale o dal management.

Questi provvedimenti devono essere valutati correttamente sia dal punto di vista sindacale che da quello psicologico, per le conseguenze che potrebbero recare all'interessato, al gruppo e, non da ultimo, all'immagine dell'azienda e alla sua politica del lavoro.

È bene dunque analizzare i fatti raccogliendo tutte le informazioni possibili e sentendo varie voci a riguardo; solo dopo si potrà passare a una seria e attenta valutazione che tenga conto di tutti gli aspetti tecnici, procedurali, sociali, psicologici che hanno portato il lavoratore a sbagliare.

Dobbiamo partire sempre dal presupposto che una persona non si alza la mattina con la voglia di sbagliare o di danneggiare l'azienda: il suo eventuale errore è frutto

di qualcosa che egli o non ha compreso adeguatamente o che lo ha disturbato; è dunque necessario andare alla ricerca delle cause del problema, non valutarne superficialmente solo gli effetti.

Stabilito che, indipendentemente dalle giustificazioni, occorra procedere a una sanzione, bisogna che questa sia adeguata alle valutazioni sopra individuate e contestata formalmente al lavoratore, che ha la possibilità di rispondere al provvedimento secondo i tempi contrattuali.

Le sanzioni che in genere vanno dall'ammonizione verbale, a quella scritta, alla sospensione sino al licenziamento, rappresentano forse il compito più gravoso del capo, perché queste toccano in primis una persona e la sua famiglia, ma devono nel frattempo tutelare l'azienda e la credibilità di tutti i lavoratori.

Il capo che non è riuscito a prevenire e capire ciò che sarebbe potuto succedere ha fallito nella sua missione; significa che non ha saputo osservare e comprendere per tempo e in modo efficace l'uomo-lavoratore.

Pertanto ribadisco l'importanza di quei colloqui annuali e relative valutazioni che ho descritto sopra, poiché servono ad individuare preventivamente i malesseri e le cause di possibili insoddisfazioni che possono generare, se trascurati, eventi non rimediabili.

Controlli

Non è sufficiente sentirsi parte della direzione, sentirsi partecipe alle scelte, coinvolgere e motivare il gruppo, se questo non produce i risultati che ci si aspettava.

Il capo ha l'onere di verificare l'andamento dei processi, monitorarli a intervalli precisi e intervenire per tempo a effettuare quelle correzioni di rotta che possano garantire il raggiungimento della meta.

Il capo deve avere aggiornata la situazione documentale di base come autorizzazioni, permessi, licenze ministeriali ecc.; deve dotarsi di apposte schede di rilevazione e controlli in campo operativo, controllare le schede di manutenzione, avere sotto controllo l'iter e lo status dei progetti, verificare i consumi e impostare uno

scadenziario aggiornato su tutte le attività che dipendono da lui.

Se la direzione gli ha affidato un budget per il suo settore, è bene che con cadenza trimestrale effettui delle verifiche sull'andamento previsto dei costi e dei ricavi stabiliti in fase di pianificazione.

Rapporti interpersonali



Rapporti Interfunzionali

IN ogni azienda esiste un apposito organigramma dove vengono indicati i responsabili di ogni settore, le rispettive funzioni e il rapporto gerarchico che intercorre fra esse.

Per garantire una corretta gestione aziendale e dare l'esempio a tutto il personale è necessario che i vari supervisori rispondano delle loro responsabilità di settore, dei propri obiettivi e delle loro aree di attività definite senza interferire con quelli dei colleghi. Essi devono inoltre garantire una certa sinergia tra loro, agevolando lo scambio d'idee, di suggerimenti e di proposte, sempre nel rispetto reciproco delle rispettive

funzioni, al fine di ottenere il miglior risultato per l'azienda.

È bene fissare riunioni periodiche sia a livello orizzontale per scambiarsi esperienze, competenze e conoscenze, che a livello verticale per verificare col management il corretto funzionamento aziendale.

Non si deve mai dare l'impressione che, a parità di ruolo, qualcuno abbia più potere dell'altro, questo per evitare che i sottoposti attribuiscano ad uno più che agli altri maggiori responsabilità e quindi l'equilibrio d'organico necessario venga spezzato.

Anche il management deve evitare di interferire, alla presenza del personale, con i vari supervisori, per non svuotarli del loro potere; c'è sempre la possibilità di convocare privatamente il supervisore per discutere della situazione e lasciare che sia il supervisore stesso a intervenire sul personale.

Questo rispetto di ruoli è fondamentale affinché non si generi confusione nel perseguimento degli obiettivi e si mantenga una certa chiarezza nelle procedure.

Rapporti gerarchici

I rapporti devono essere sempre costruttivi, impostati sulla cordialità e fondati sul rispetto reciproco.

In entrambi i sensi, dall'alto verso il basso e viceversa, bisogna rispettare delle semplici ma basilari regole:

- avere la volontà costruttiva di risolvere la problematica utilizzando il coinvolgimento e la collaborazione delle parti
- avere ben chiari i rispettivi ruoli, responsabilità, diritti e doveri senza creare confusione
- salvo emergenze, è bene individuare il momento e il luogo idoneo per discutere di un certo argomento
- prima di affrontare una problematica è bene prepararsi adeguatamente per garantire una corretta esposizione ed evitare incomprensioni
- rispetto alle decisioni da prendere in modo congiunto, non dare mai ultimatum che prevedano un'unica soluzione, ma analizzare sempre il

problema da più punti di vista per dare almeno due alternative di soluzione possibile.

Vediamo ora che cosa si aspetta il personale dal capo:

- giustizia e competenze
- lealtà e obiettività
- riconoscenza e coinvolgimento
- disponibilità a mostrare il proprio lato umano, fatto di aspirazioni e attitudini particolari
- disponibilità rispetto a suggerimenti di persone competenti.

Quindi un buon capo deve:

- convincere e non costringere
- saper decidere con sicurezza e chiarezza d'intenti
- trattare i collaboratori nello stesso modo con cui egli desidera essere trattato, cioè alla pari e senza presunzione

- accettare i collaboratori per come sono, con la loro peculiare personalità
- cercare di mettersi nei panni dei collaboratori e capire la loro prospettiva
- dare l'esempio; «predicare bene e razzolare male» è deleterio
- saper riconoscere i propri errori.

Rapporti autoritari

Gestire con severità e rigidità consente di ottenere ciò che si desidera nell'immediato, soprattutto su categorie deboli che hanno un forte bisogno economico. Si tratta di un vecchio metodo, ancora usato, che ha sicuramente dei vantaggi. Tuttavia, con il suo utilizzo si compromette definitivamente la possibilità di instaurare con i collaboratori rapporti sereni, in quanto questi non daranno mai all'azienda la propria collaborazione attiva.

Vediamo vantaggi e svantaggi:

- **Vantaggi:** risultati positivi su lavorazioni di scarsa professionalità e a tempo determinato
- **Svantaggi:** ogni azienda, anche la più piccola, compie lavorazioni o servizi che devono competere col mercato; la collaborazione del personale è basilare sia nella professionalità impiegata sia nella duttilità d'impiego.

Rivolgersi in modo direttivo e autoritario equivale a trattare il collaboratore in maniera infantile. Proviamo a pensarci, quando come genitori ci rivolgiamo a un bambino perché egli faccia qualcosa, usiamo tendenzialmente un atteggiamento direttivo: la nostra comunicazione è a senso unico – dal padre al bimbo –, cerchiamo di provocare in lui stupore, lo affasciamo facendo leva su ciò che egli non conosce; il bimbo, avendo tutto da imparare, mostra di accettare questo metodo.

Anche nel momento in cui egli dimostra, nei confronti del nostro atteggiamento eccessivamente autoritario, sentimenti come stizza, paura, pianto, rabbia, egli sarà soddisfatto quando riuscirà a compiere l'attività che gli

abbiamo insegnato e ci dimostrerà felicità, gioia, affetto poiché abbiamo contribuito alla sua crescita.

Pensiamo ora alla reazione psicologica che potrebbe manifestare un adulto, che ha già formato il suo «io», se utilizziamo con lui un atteggiamento autoritario: si sentirà trattato come un bambino stupido, che riceve rimproveri e punizioni per aver fatto i capricci e, di conseguenza, reagirà in modo forte e deciso, in quanto viene toccata la sua dignità di persona.

Solo se si trova in condizioni disperate subirà quest'umiliazione, ma non appena ne avrà la possibilità, nel migliore dei casi abbasserà il suo standard, farà assenteismo o si dimetterà lasciando scoperta la posizione.

Dobbiamo dedicare un'altra riflessione sull'importanza di parlare in modo diretto, per evitare il più possibile fraintendimenti, consapevoli del fatto che, avendo ciascuno diverse sensibilità che filtrano ogni comunicazione, si corre comunque il rischio che il nostro discorso sia stravolto.

Rapporti amichevoli

Anche impostare la propria azienda sull'instaurarsi di rapporti amichevoli è un metodo che funziona, soprattutto in gruppi di lavoro piccoli, ma ha un grave difetto perché la confusione tra amicizia e autorità compromette la collaborazione, che viene interpretata più come un favore al capo che un dovere.

Anche qui vediamo vantaggi e svantaggi:

- **Vantaggi:** risultati positivi in piccoli gruppi di lavoro
- **Svantaggi:**
 - se cambia il capo può venir meno l'efficienza del gruppo, poiché è necessario instaurare nuovamente un rapporto di amicizia con il nuovo responsabile, cosa che può anche non avvenire
 - l'uscita o l'entrata di un nuovo elemento potrebbe causare disarmonia
 - la produttività non è un fatto organizzato ma legato a situazioni emotive

- si opera perché mossi dall'idea di «favore» e non di regole.

Rapporto «bastone e carota»

Utilizzare a senso alternato l'autorità e l'amicizia può sembrare un giusto compromesso, ma anch'esso è indice di confusione fra i ruoli e pone ancora una volta il lavoratore nella indecisione tra negare una collaborazione o fornirla come favore.

Un adulto desidera essere coinvolto, desidera sentirsi una persona che ha qualcosa da dire, che ha bisogno di comunicare e di essere ascoltato, che ha bisogno di capire, di discutere, di interagire e relazionarsi.

Nella stessa situazione, ogni individuo risponde in modo diverso, perché ogni persona è un soggetto a sé, unico e irripetibile, con la sua cultura, le sue origini, le sue esperienze. Per questo è importantissimo ascoltare e predisporre verso l'altro come se stesse per dirci qualcosa di sempre nuovo, senza frapporre nella comunicazione schemi e preconcetti.

È importante dunque non isolare mai nessuno, ma fare sentire ciascuno degno di essere considerato, nel bene e nel male: l'indifferenza infatti è la maggior punizione e frustrazione per chiunque, meglio un rimprovero che il silenzio.

Rapporto con Persona – Risorsa Umana

Il lavoratore, il dipendente, il collaboratore è una persona con i suoi pregi e difetti, che deve essere capita e valutata in modo equo ed equilibrato, tenendo conto delle sue sensibilità, al fine di individuare le modalità migliori per far emergere i suoi punti di forza, ridurre e superare i suoi punti deboli.

Infine anche qui una analisi vantaggi/svantaggi:

- **Vantaggi:** molteplici in quanto alla base di tutto c'è l'uomo; saper distinguere le varie personalità, attitudini, bisogni, mettendole in relazione con le necessità aziendali crea le condizioni per il successo.

- **Svantaggi:** nessuno, se non un impegno da parte del supervisore, che va comunque considerato un grande investimento per l'azienda.

Riservatezza nei rapporti

Nei rapporti col personale è necessario prestare molta attenzione nel dare giudizi, che non devono mai essere esplicitati in pubblico, ma in modo riservato.

Anche una lode in pubblico può creare imbarazzo nell'interessato poiché potrebbe determinare sentimenti di invidia nei colleghi che potrebbero tendere a apostrofarlo col brutto epiteto di «ruffiano» o simili.

Salvo manifestazioni ufficiali, in cui viene pubblicamente riconosciuto un merito, i giudizi devono sempre essere espressi in privato; qualora fossero di rimprovero, è meglio utilizzare una formula che evidenzi sempre i pregi per poi finire con la formulazione dell'errore, come se questo evento fosse strano e inaspettato e quindi tema di una discussione volta a individuarne le cause. Questo atteggiamento consente di non umiliare chi ci sta di

fronte e di mettere in evidenza i pregi trasmettendo un senso di stima e rispetto; facendo così induciamo l'interessato a sviluppare una riflessione interna sul perché ha compiuto un'azione che non «era da lui», stimolando nel contempo la tendenza a evitare di ripeterlo.

Lavorare in gruppo



Regole

IN passato c'era la presunzione che il capo sapesse tutto e potesse interpretare ogni situazione nel migliore dei modi; da parte della dirigenza si temeva che richiedere pareri ai sottoposti potesse sminuire la propria autorità e comportasse una perdita di credibilità.

In realtà è vero il contrario, poiché utilizzando le capacità, le professionalità e le competenze dei singoli si possono ottenere obiettivi sia in termini oggettivi, sia di rapporto, di collaborazione, di senso di appartenenza all'azienda; tutti elementi che creano un team vincente.

Tutto questo però deve avvenire nel rispetto di regole chiare:

- il gruppo di lavoro ha compiti esclusivamente consultivi e propositivi
- i pareri, i suggerimenti devono essere liberi e di pari dignità, anche se i gradi di conoscenza sono diversi e specifici
- il responsabile ha il compito di favorire questi incontri, motivarli e trovare alla fine una sintesi che raccolga tutti i vari contributi per individuare la soluzione più idonea da sottoporre al management.

Il lavoro di gruppo non deve essere un incontro occasionale tra collaboratori: perderebbe così di credibilità e fornirebbe l'impressione che il responsabile, essendo in difficoltà su un tema, reciti la parte del democratico per ottenere quelle informazioni specifiche che lo aiutino a superare un dubbio.

L'azienda deve credere in questo strumento di collaborazione, farne una sua politica e trasmettere questo convincimento a tutti i suoi collaboratori, in particolare ai supervisori che devono saper interpretare

questa volontà manageriale, sempre nel rispetto dei ruoli, e metterla in pratica in modo funzionale, pianificando tempi, modi e metodi.

In base all'argomento da trattare, deve essere individuato il leader del gruppo, la composizione dei partecipanti in funzione delle loro conoscenze e la documentazione di base, per consentire a tutti di esaminare il materiale; non da ultimo è importante essere precisi nella comunicazione degli aspetti logistici quali data, ora e luogo del confronto.

La figura del leader è di basilare importanza perché essa gestirà l'incontro partendo dal ringraziamento ai presenti per la disponibilità e partecipazione, dettando l'agenda, illustrando l'oggetto della discussione e l'obiettivo da raggiungere, distribuendo documenti informativi e dando a tutti la parola con la sequenza che riterrà più proficua per l'andamento dei lavori.

Un buon leader è chi non plagia la platea affermando anticipatamente il suo pensiero per condizionare i presenti; al contrario, inviterà tutti a esprimere liberamente la loro opinione e cercherà di mediare i vari

aspetti per trovare poi la giusta sintesi, senza sovrapporre il proprio personale giudizio.

Questi incontri non devono avvenire durante il normale svolgimento dell'attività lavorativa, ma in un apposito momento in cui sia possibile dedicarsi esclusivamente a quella tematica senza essere disturbati dalla routine quotidiana.

Tali incontri non devono coinvolgere troppe persone perché sarebbero dispersivi; è quindi consigliabile attuarli in gruppi ristretti distinti tra incontri orizzontali e verticali. La riunione o lavoro di gruppo tra supervisori che scambiano opinioni si dice orizzontale, mentre quella tra il capo e i suoi collaboratori viene chiamata verticale; queste ultime sono le più delicate poiché il leader non deve, in virtù del suo grado, prevaricare i subalterni, ma esserne il coordinatore.

Pensieri conclusivi



LA partecipazione collettiva dei collaboratori alle decisioni migliora i rapporti di stima reciproca e consente una crescita del gruppo migliorando l'efficienza e la tecnica dei singoli membri.

Proseguire col vecchio metodo garantisce sicuramente uno standard consolidato che può essere ritenuto buono ed efficiente da alcuni, ma nel contempo può generare resistenze individuali a quel confronto costruttivo che spesso può portare a migliorare la propria professionalità.

Un vecchio proverbio dice: «Chi si ferma è perduto»; pensare che, in un qualsiasi lavoro, servizio, processo o

altro, si sia raggiunta la perfezione è un grossolano errore: è un'utopia o peggio, è presunzione.

Il mondo cambia continuamente e in modo veloce: è necessario pertanto l'adeguamento ai tempi ottenuto tramite la fiducia nella sinergia produttiva, affidandoci all'esperienza del singolo arricchita del contributo globale delle conoscenze.

Solo la partecipazione di un team con varie esperienze e professionalità è in grado di adottare le scelte opportune e incontrare le richieste del mercato in maniera competitiva.

Solo col lavoro di gruppo s'instaura una sana competizione poiché ognuno si sente stimolato a portare il suo apporto specifico, e per far ciò si applica, si documenta, si prepara, tutto a beneficio del singolo e dell'azienda.

Coinvolgere il gruppo nell'esposizione degli obiettivi prefissati aumenta il senso di responsabilità e di appartenenza, migliora la collaborazione e fa emergere lo spirito di iniziativa, l'inventiva e la partecipazione.

Tutto ciò coinvolge il dipendente **collaboratore**, che non si considera più una pedina, ma un attore partecipe al processo decisionale, avendone condiviso, per la sua parte di competenza, l'attuazione, e sente che questo processo è anche suo e quindi svolgerà la sua mansione in forma attiva, convinto di essere parte di un ingranaggio che porterà l'azienda ai risultati prefissati.

Nel ringraziarti per aver letto questo libro, e nella speranza che possa servire come spunto per una riflessione, ti auguro di arrivare al successo attraverso la rottura degli schemi tradizionali in favore di quelle innovazioni che, solo chi sa mettersi in discussione, trova il coraggio di mettere in atto, poiché sa rischiare per provare a ricostruire.

Ad maiora,

Rosella Giola

Ringraziamenti



VORREI ringraziare tutte le persone che hanno creduto in questo progetto e che mi hanno aiutato nella stesura di questo libro, a loro va tutto il mio affetto. Grazie.

A mia Figlia, che continua a regalarmi le soddisfazioni più grandi, che con il suo entusiasmo e la sua freschezza riesce a trasmettermi la forza per dare un senso alla mia vita rendendo così ogni mio sforzo solo un grande piacere.

A Flavio, per la sua capacità in infondere sicurezza e fiducia puntando all'obiettivo, per il suo modo di offrire la sua esperienza diventando l'anima di un progetto.

A Wide Edizioni, per il contributo e la professionalità dimostrata, ma soprattutto per l'opportunità che mi è stata concessa nel pubblicare questo libro.

Bibliografia e sitografia



Robert Kiyosaki, *[I quadranti del cashflow](#)*, Grinaudi Editore, 2004.

<http://fareimpresa.comune.milano.it>

<http://www.leggeonline.info/codicecivile/>

<http://www.lavoro.gov.it>

<http://governo.it>

Vademecum per piccoli e medi imprenditori

© wide edizioni giugno 2012

DELLA STESSA COLLANA

MY JOB



SBLOGG@TI

QUANDO IL BLOG DIVENTA UN'OPPORTUNITÀ DI LAVORO

CECILIA SARDEO