

ORGANIZZAZIONE AZIENDALE: le norme UNI a supporto della consulenza di Direzione d'impresa

di Luciano Cipolletti

Publicato il 6 settembre 2013

Le norme UNI si applicano volontariamente, ma possono essere un utilissimo strumento nelle mani della direzione aziendale per la verifica e l'analisi dell'andamento della gestione

L'obiettivo di normare delle attività consiste fondamentalmente nel definire delle specifiche tecniche o di tipo qualitativo a cui servizi e prodotti potrebbero conformarsi. Le norme sono volontarie e non obbligatorie per legge, anche se in taluni casi potrebbero costituire prerequisito per specifici lavori e/o appalti, non solo pubblici.

Emesse già dal 1991, le prime normative che regolamentano le attività legate alla consulenza di Direzione d'impresa (management consulting) hanno avuto la loro prima diffusione nel 2004, dopo la loro revisione e l'integrazione con altre normative direttamente collegate alla prima.

Oggi esistono tuttavia otto normative, ne citeremo le quattro più importanti, due ad utilizzo del consulente e due ad utilizzo del cliente:

- UNI 10771:2003 - Consulenza di direzione - Definizioni, classificazione, requisiti e offerta del servizio (la prima versione è stata pubblicata nel 1999)

- UNI 11067:2003 - Consulenza di direzione - Criteri di erogazione e controllo del servizio
- UNI 11166:2005 - Consulenza di direzione - Linee guida per la scelta del consulente di direzione
- ISO 10019:2005 - Guidelines for the selection of quality management system consultants and use of their services - Linee guida per la scelta di consulenti nei Sistemi di Gestione della Qualità e per l'utilizzo dei loro servizi

A titolo esaustivo diremo anche che esistono la UNI 11251:2007 "Consulenza di direzione - Linee guida per l'affidamento di servizi di consulenza e formazione organizzativa e direzionale da parte delle pubbliche amministrazioni, centrali e locali"; la UNI 11369:2010 "Consulenza di direzione - Guida per la classificazione dei consulenti di direzione in base al sistema di competenze"; la UNI/TR 11396:2011 "Guida all'utilizzo della consulenza di direzione per l'organizzazione, la gestione e lo sviluppo delle piccole imprese"; UNI CEN/TS 99001:2009 "Supporto al business - Servizi di supporto forniti alle piccole imprese - Terminologia, qualità e prestazioni".

La cosa che può sembrare strana è che le prime tre norme citate nell'elenco puntato sono italiane (l'UNI è difatti l'ente normativo italiano), non derivate o trasformate in EN (sigla dell'ente normativo europeo CEN) e quindi mai divenute ISO (International Organization for Standardization a cui aderiscono vari Paesi al mondo). Quindi a differenza ad esempio delle ISO9001, delle ISO14001 o della stessa ISO10019, relativa alla consulenza sulla gestione dei Sistemi di Qualità, le normative sulla

consulenza di direzione sono state realizzate e restano esclusivamente con standard italiani.

Le due norme relative alla consulenza di direzione sono esaustive e molto dettagliate per cui cercheremo di fare un sunto in relazione ai principali aspetti.

Come già intuibile dalla intestazione, la norma UNI10771 indica le modalità con le quali preparare un intervento consulenziale ed elaborare un piano, mentre la UNI11067 indica le metodologie ed i comportamenti da tenere nelle fasi successive, di realizzazione dell'intervento. In pratica potremmo dire che la prima norma definisce le prassi in fase pianificatrice mentre la seconda le prassi in fase attuativa. La terza norma è ad uso del cliente ed arriva anche a stabilire "numericamente" l'effettiva validità/efficienza del consulente, in relazione al tipo di intervento richiesto dall'azienda.

Come già detto cercheremo di elencare i punti più significativi delle prime due norme.

Il punto 4 della UNI10771 stabilisce ad esempio nove tipologie consulenziali:

1. Consulenza progettuale, al fine di raggiungere determinati obiettivi
2. Consulenza di processo, al fine di migliorare efficienza ed efficacia dei processi operativi
3. Assistenza alla realizzazione, ossia affiancamento al personale del cliente durante l'implementazione di un progetto

4. Consulenza “ad personam”, consigli per imprenditori o alta direzione in relazione a specifici problemi
5. Counseling, affiancamento a personale del cliente per cambiamenti o per acquisizione di specifiche competenze
6. Coaching, affiancamento per implementazione in relazione a conoscenze già acquisite o per nuovi ruoli manageriali
7. Tutoraggio, per avviamento e/o consolidamento di nuove imprese
8. Docenza
9. Guida all’autoformazione, attività formative tese a valorizzare gli elementi di sviluppo e/o innovazione.

Per ciò che riguarda invece le aree di intervento, il punto 5 le classifica in:

- **Strategia e general management** (analisi SWOT, rilevazione della mission, elaborazione della vision, elaborazione di business plan, diversificazione del business, elaborazione, progettazione e applicazione di sistemi di monitoraggio...)
- **Marketing e Vendite**. A loro volta suddivise in marketing operativo e vendite

e marketing strategico

- **Supply Chain** (progettazione, acquisti, produzione, gestione del magazzino, erogazione servizi...)
- **Organizzazione** (sistema organizzativo umano ed informatico, Qualità, Sicurezza ed Ambiente)
- **Risorse Umane**
- **Amministrazione Finanza e Controllo** (Sistema amministrativo, controllo di gestione e quindi contabilità analitica, sistema finanziario).

Il successivo punto 6 è molto interessante in quanto identifica i requisiti generali del servizio di consulenza e quindi specifica le competenze del consulente (comportamenti professionali, relazioni interpersonali, padronanza ed uso di metodologie e di tecniche operative, comprensione dei sistemi organizzativi e del business...). Nelle caratteristiche del servizio erogato, invece, vengono identificati qualitativamente aspetti che il consulente deve avere in relazione alle attività richieste: efficienza/efficacia, controllo, valori, comprensione, flessibilità, comunicazione...

Nella offerta del servizio (punto 7) il consulente dovrà indicare al cliente i contenuti tecnici e contrattuali, tra questi: coerenza con le aspettative, tempi di realizzazione, punti forti e vantaggi, punti critici e rischi, vincoli, obiettivi, risultati attesi, attività

da svolgere, risorse necessarie e pianificazione dell'intervento, costo. L'offerta deve anche prevedere stati di avanzamento dei lavori in funzione di sottobiettivi o attività programmate nel tempo.

La UNI11067 è quindi la naturale successione della norma precedente e prende in esame gli aspetti legati non più alla fase progettuale ma a quella dell'intervento vero e proprio. Risparmiando i punti che regolamentano le modalità di comportamento, di governo e le responsabilità del consulente, prenderemo in esame solo le specifiche legate alla misurazione del servizio erogato ed alla valutazione della soddisfazione del cliente (punto 8). Fatto salvo che le parti devono concordare preventivamente gli obiettivi da raggiungere (indicate nella fase progettuale UNI10771), le misurazioni sia qualitative che quantitative avvengono come stabilito nella stessa fase mentre la valutazione della soddisfazione del cliente avviene verificando i seguenti elementi:

- integrazione tra risorse umane del cliente e consulente: squadra e clima;
- trasferimento di competenze e di metodologie da consulente a cliente;
- elaborazione di raccomandazioni e di proposte realistiche e praticabili.

Tale valutazione, racchiusa in questi tre punti, può essere eseguita attraverso una apposita check-list.

Il software **Simulation**, rientrando nell'ambito della consulenza di tipo Strategia e general management, per lo specifico ambito di applicazione copre diversi requisiti indicati dalle norme UNI10771, in quanto:

- valuta in modo quantitativo le problematiche aziendali (le valutazioni qualitative, anch'esse importanti, possono difatti a volte portare ad interpretazioni personali e non del tutto condivise);
- stabilisce gli obiettivi da raggiungere;
- ne pianifica i sottobiettivi;
- stabilisce il piano di lavoro;
- identifica le relative responsabilità;
- esegue l'analisi SWOT ed interpreta le indicazioni fornite dall'utente, rilasciando strategie verosimilmente applicabili dall'impresa.

Non è un programma di controllo di gestione per cui necessita poi di eventuali attività aggiuntive ma può essere fondamentale nella parte più importante, relativa alla diagnostica, all'analisi causa-effetto ed al piano di intervento necessario (anche triennale) con la definizione degli obiettivi concretamente da raggiungere. Il termine "concretamente" non è casuale, dato che il software determina anche l'oggettiva fattibilità del piano elaborato (proposte realistiche e praticabili).

Simulation è un software molto semplice da utilizzare ed estremamente economico, creato ad hoc per le situazioni di ristrutturazione o rilancio delle imprese (video disponibile a questo indirizzo

<http://www.youtube.com/watch?v=9Eg4PpuHck0&feature=youtu.be>). In base all' inserimento di un conto economico e, volendo, dello stato patrimoniale, riesce a "ricostruire" un ottimale assetto economico-finanziario-patrimoniale, grazie a specifici algoritmi di calcolo. Può agire "da solo" indicando la soluzione più adatta o anche intervenendo manualmente, per tale motivo costituisce una vera soluzione alle attività di risanamento e di rilancio essendo stato corredato, dalla versione 3.0.0, da una matrice SWOT con check-list già predisposte e semplicemente da "spuntare". Attraverso tale spunta il programma rilascia in automatico anche le strategie applicabili dall'impresa. Simulation è disponibile sul sito Commercialista Telematico.

[Se vuoi scoprire il software Simulation clicca qui...](#)

6 settembre 2013

Luciano Cipolletti