

Proposta di nuovo modello organizzativo aziendale – relazione

La sostenuta crescita del fatturato e dell'attività aziendale nel corso dell'anno 2014 e 2015 impongono l'adozione di un nuovo modello di organizzazione aziendale che a partire dall'esistente sia in grado di rispondere alle diverse e nuove esigenze che si sono e si stanno sviluppando. In realtà non si tratta di un modello nuovo bensì di un aggiustamento a partire dall'esistente, con la necessità di mettere in evidenza e potenziare alcune funzioni che necessitano di uno sviluppo.

Qui di seguito qualche dato rispetto allo sviluppo 2013/2014/2015 che evidenzia il marcato incremento di attività e il conseguente cambiamento della "dimensione aziendale" che costituiscono la principale motivazione della presente decisione.

Fatturato totale

2013	2014	2015
9.760.293	13.717.536 (+40,5%)	15.915.738* (+16,0%)

*La cifra a preventivo 2015 non comprende il finanziamento di oltreiperimetri

L'incremento del fatturato 2013-2015 risulta pari al 63,1%

Nuovi servizi conferiti/acquisiti con impatto su organizzazione

2013	2014	2015
	-Attività amministrativa servizi diurni e residenziali a favore di disabili (comprese riscossioni);	-Asilo nido Lainate - servizi da Nerviano: tutele, sad, sesei, nil, cse, sfa - interventi prog. oltreiperimetri

Fatti di gestione con impatto sull'organizzazione

2014

- definizione progetto oltreiperimetri
- studio di fattibilità per ammissione comune di Nerviano

2015

- aumento della compagine sociale al comune di Nerviano e relativa gestione di servizi delegati
- gestione attività progetto oltreiperimetri
- costruzione di regole comuni per accesso e compartecipazione a strutture disabili e anziani

Delibere cda

2013	2014	2015
76	97	47 nei primi 5 mesi; previste circa 115 a fine anno

Rapporti contrattuali o di fornitura

2013	2014	2015
184	261	

Fatture (ciclo attivo e passivo)

2013	2014	2015
1801	3203	

A questi dati si aggiunge poi un consistente incremento volumi servizi esistenti di cui viene dato conto nei budget e nei consuntivi annuali.

Le evidenze riportate nelle tabelle forniscono un quadro chiaro in ordine all'aumento del carico di lavoro che ha attraversato l'azienda nel biennio in oggetto e che è tuttora in corso in relazione all'implementazione degli interventi del progetto oltreiperimetri che comportano un incremento di spesa di oltre 600.000 euro nel primo anno di attività (a cavallo tra giugno 2015 e maggio 2016)

Va inoltre tenuto presente che esiste una fondamentale differenza tra:

- un incremento dei volumi di servizi già attivi ma all'interno di uno stabile modello di intervento (che è stata una costante anche negli anni precedenti il 2014 in relazione a nuove deleghe da parte dei comuni),

- la costruzione di nuove linee di produzione di servizi, che generano un impatto organizzativo consistente in fase di progettazione, acquisto, controllo di gestione, introduzione di nuovi stakeholder, che dal momento dell'attivazione costituiscono un nuovo sottosistema produttivo all'interno dell'azienda.

A ciò si aggiunge la necessità assoluta di adeguamento alle disposizioni di legge che, a partire dall'anno 2014, hanno posto una particolare attenzione sulle aziende speciali e hanno comportato una maggiore enfasi in tema di:

- appalti e affidamenti sotto soglia
- trasparenza
- legge 231
- disposizioni anticorruzione

con un impatto significativo sui procedimenti amministrativi dell'ente, sin qui esclusivamente concentrati sulla ricerca dell'efficienza e dell'economicità, ovvero sul contenimento massimo dei costi di personale.

Si tratta di compiere e concludere in capo alla macchina organizzativa il processo avviato con l'approvazione del piano di sviluppo dei servizi delegati approvato, dall'assemblea dei soci nel giugno 2013.

La riorganizzazione si articola quindi in due differenti dispositivi:

- incremento del personale dedicato alla funzione di amministrazione: misura di base per ridurre i carichi di lavoro, peraltro già previsto all'interno del piano programma 2015 e relativo piano di assunzioni (già attuato)
- ridefinizione del modello organizzativo scomponendo le attuali unità organizzative per renderle maggiormente adeguate all'evoluzione aziendale in corso. Questo prevede la formalizzazione di alcuni nuovi uffici e la conseguente attribuzione di posizioni organizzative ai responsabili dei suddetti uffici.

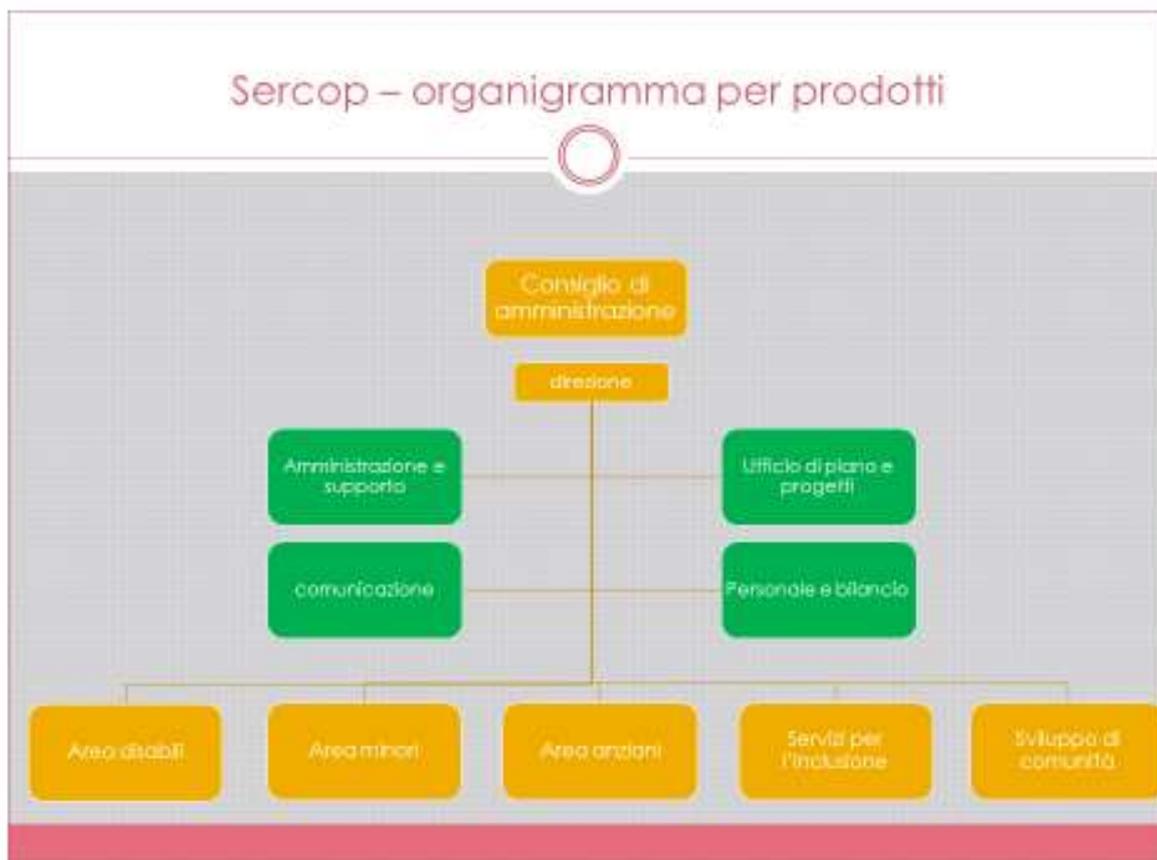
Va qui considerato che all'interno della struttura organizzativa Sercop, fino dalla sua nascita è stata prevista (oltre alla figura dirigenziale del direttore) un'unica posizione organizzativa per la funzione del responsabile amministrativo (contabilità e personale) in relazione all'attività e alle responsabilità derivanti dalla gestione finanziaria dell'azienda; l'obiettivo del mantenimento dell'efficienza che ha da sempre ispirato questa strategia rischierebbe oggi di trasformarsi in una perdita di efficienza ed efficacia senza un intervento organizzativo

Tale struttura è rimasta invariata a partire dai circa 7.400.000 euro fatturati nel 2009 fino agli attuali 13.700.000 del 2014, e può essere esplicitata come segue:

- maggiore complessità della gestione (sia tecnica che economica) motivata dall'incremento delle "linee di prodotto" e dall'attribuzione a Sercop dell'attività di riscossione relativa alle quote a carico degli utenti dei servizi;
- Dal gravame di responsabilità amministrativa e dei compiti di gestione connessa alle nuove attività conferite, nonché dal conferimento di nuove attività programmatiche per conto dei comuni in relazione alla definizione di regolamenti di accesso ai servizi omogenei per l'ambito
- Delle particolari competenze, legislative, amministrative e tecniche (del sistema dei servizi alla persona) richieste in relazione alla complessità organizzativa e gestionale delle attività conferite.

con una evoluzione di complessità organizzativa, di servizi gestiti, di necessità di acquisti e approvvigionamenti che risulta facilmente intuibile ed evidenziata all'inizio della relazione.

Si ritiene pertanto di sperimentare una nuova struttura organizzativa articolata come definita nel grafico:



Si propone un organigramma “per prodotti” (analogo all’attuale) che si ritiene maggiormente centrato alla struttura produttiva di Sercop ovvero di una azienda che opera su prodotti nettamente diversi tra di loro e che necessiti, per ragioni di economicità ed efficienza, la centralizzazione di alcune funzioni (quelle in verde) che operano al servizio di tutte le divisioni dedicate alla produzione dei servizi (le aree in giallo).

Risulta necessario istituire un’area di media direzione (attualmente centrata esclusivamente sulle funzioni relative al personale e al bilancio) nella quale dovrebbero rientrare le responsabilità delle principali funzioni di supporto alla produzione dei servizi (in staff alla direzione), ferma restando l’attribuzione alla direzione della responsabilità nei confronti dell’esterno di tutte le azioni intraprese dall’azienda. Tenendo conto che strutture aziendali o comunali analoghe per dimensioni a Sercop hanno ordinariamente sviluppato aree di middle management consistenti in diverse posizioni di responsabilità.

Rispetto all’attuale vengono quindi definite tre nuove aree in staff alla direzione (amministrazione/supporto/acquisti/trasparenza, comunicazione e programmazione) che corrispondono alle esigenze sin qui maturate:

- Una funzione amministrativa specializzata con riferimento all’area acquisti, trasparenza e legislazione.
- Una funzione comunicazione e fund rising anche in relazione al finanziamento del progetto oltreiperimetri (che fornisce risorse ad hoc per le suddette funzioni)
- Una funzione di programmazione che, oltre alla responsabilità dell’ufficio di piano, si assuma la funzione dei progetti innovativi e dell’avviamento dei nuovi servizi delegati a Sercop (a volte con un elevato grado di complessità come ad es. gli asili nido)

Si propone di attribuire alle suddette funzioni una posizione organizzativa dell’ammontare di _____ euro e di ipotizzare un periodo di sperimentazione del suddetto modello organizzativo pari a 3 anni in concomitanza con il finanziamento del progetto oltreiperimetri.

Le funzioni in staff dovrebbero essere strutturate come nella tabella seguente con riferimento:

- alla denominazione dell’area organizzativa (in azzurro)
- al responsabile (in fucsia)
- agli operatori che collaborano (in verde)
- alle specifiche funzioni attribuite (in verde)

Organizzazione delle funzioni di supporto in staff alla direzione

