



**Cliente:** Interporto Sud Europa (I.S.E.)  
**Titolo:** Supporto consulenziale alla riorganizzazione e sviluppo aziendale  
**Obiettivo:** Reingegnerizzazione dei processi aziendali. Ridefinizione dell'assetto organizzativo  
**Settore:** Trasporti e Logistica  
**Metodologia:** Analisi sul campo

L'Interporto Sud Europa è costituito da oltre venti aziende che operano sia su scala locale che nazionale per cui risulta essere una realtà composta all'interno della quale convivono strutture e professionalità diversamente organizzate e gestite.

La migliore definizione dell'assetto organizzativo e lo sviluppo delle capacità nell'ottica di un processo di miglioramento continuo, hanno rappresentato gli obiettivi principali dell'intervento consulenziale della Project & Planning.

In particolare l'intervento si è focalizzato su di un recupero di efficienza ed efficacia organizzativa tramite lo studio dei principali flussi di gestione dei documenti e delle comunicazioni.

L'attività di consulenza è stata programmata in una serie di fasi che hanno preso le mosse dalla conoscenza, definizione e rappresentazione dell'ambiente operativo dell'Interporto Sud Europa.

Il piano di attività è stato suddiviso in tre momenti:

1. Analisi organizzativa a livello macro (struttura aziendale del Gruppo Barletta);
2. Analisi organizzativa a livello micro (processi e procedure interni);
3. Integrazione tra sistema organizzativo interno e sistema informativo aziendale (comunicazione e gestione aziendale interna-esterna).



Le attività previste nel piano di consulenza hanno riguardato in primo luogo l'acquisizione documentale e successivamente l'analisi e l'elaborazione dei dati grazie alla quale è stato possibile definire quelle che potevano essere considerate le attività aziendali, le risorse impegnate, individuando, in tal modo, i primi orientamenti organizzativi sia in termini di vincoli che di opportunità.

Data la particolare complessità della struttura, è risultata necessaria un'attenta lettura ed analisi delle differenti realtà organizzative costituenti il Gruppo, presupposto indispensabile per definire le reti di relazioni e di scambi infragruppo, nonché ruoli, funzioni ed ambiti operativi.

È stato necessario, a tal fine, raccogliere una serie di dati necessari per consentire la migliore comprensione degli aspetti organizzativi e procedurali in essere e per facilitare l'implementazione di progetti di sviluppo concretamente realizzabili all'interno del sistema aziendale.

Nel primo step operativo dell'intervento (*analisi macro-organizzativa*), il team di consulenza ha proceduto ad una serie di interviste in profondità, individuali e di gruppo, con i responsabili e gli attori dei processi organizzativi, seguendo un approccio top-down, al fine di conoscere nel dettaglio l'ambiente operativo "in cui si muoveva" lo stesso Gruppo.

È stato così possibile costruire le *check list* per l'analisi strutturale macro-organizzativa e per l'analisi micro-organizzativa dei processi, la rappresentazione complessiva delle relazioni societarie del Gruppo, la definizione puntuale del sociogramma e dell'organigramma del Gruppo.

Questa delicata e fondamentale fase di confronto e di verifica, caratterizzata dalla fattiva partecipazione dei vertici aziendali, ha permesso, da un lato, di definire i confini organizzativi e, dall'altro, di fissare le relazioni, le responsabilità, i fabbisogni e i flussi comunicativi interni.

Il secondo step dell'intervento consulenziale ha riguardato l'analisi e la rappresentazione delle singole attività e delle posizioni presenti nel Gruppo (*analisi organizzativa a livello micro*).

La conoscenza dei processi aziendali costituisce, d'altronde, la premessa indispensabile per il miglioramento organizzativo.

L'attività di analisi dei processi aziendali riveste una notevole importanza per la riorganizzazione del Gruppo poiché consente di ottenere le informazioni necessarie ad una efficace progettazione organizzativa.

In questa fase, l'analisi dettagliata dei processi esistenti all'interno delle organizzazioni del gruppo, è stata finalizzata a comprendere le effettive logiche operative aziendali per poter intervenire e migliorare, ove possibile, le performance complessive.

I momenti fondamentali dell'analisi hanno riguardato, infatti, l'identificazione delle attività e delle relative interconnessioni per la costruzione della mappa delle principali procedure aziendali, la rilevazione e la valutazione dei processi critici sui quali intervenire.

Nella terza fase (*comunicazione e gestione aziendale interna-esterna*), infine, l'azione consulenziale si è concentrata sull'analisi dei meccanismi di funzionamento e di comunicazione dell'organizzazione attraverso la ricostruzione delle procedure e dei principali processi attivi all'interno del Gruppo.

La conoscenza dei suddetti meccanismi operativi ha permesso di unire le persone coinvolte nella struttura con le attività collegate e di integrare la prospettiva macro con quella micro delle singole procedure.

L'analisi effettuata dalla Project & Planning ha ottenuto una serie di significativi risultati e di spunti critici e dialettici che hanno contribuito in misura consistente al miglioramento delle performance organizzative del Gruppo nella consapevolezza che le sfide organizzative imposte dal cambiamento del contesto e dei mercati restano in ogni caso situazioni rispetto le quali occorre confrontarsi in maniera dinamica.

La riorganizzazione strutturale proposta da Project & Planning a seguito dell'accurata analisi delle posizioni organizzative, ha previsto, altresì, lo sviluppo di competenze trasversali e gestionali e la costruzione di nuovi ruoli e posizioni risultate carenti all'interno dell'organico esistente.

I principali benefici tratti dall'intervento consulenziale hanno riguardato:

- la definizione puntuale della struttura e della composizione interna di tutte le aziende dell'ISE;
- la delimitazione univoca delle singole posizioni, delle procedure e dei processi organizzativi e l'attribuzione delle sfere di responsabilità;
- l'eliminazione delle asimmetrie informative e delle distorsioni nelle comunicazioni infragruppo;
- l'integrazione dei flussi reingegnerizzati integrati all'interno del sistema di gestione documentale e di monitoraggio dei flussi detenuto da una software house di livello nazionale.