LAVORO E ORGANIZZAZIONE

Organizzare il lavoro e delegare

Distribuire attività e decisioni, chiarire l'autonomia e verificare il lavoro.

RISPONDE A

Perché tutto passa da me anche quando ho collaboratori capaci?

Che cosa posso affidare a un collaboratore, e con quali limiti?

Chi ha davvero il tempo per una nuova responsabilità?

Undici sezioni, sei schede da compilare con l'esempio svolto accanto e due casi: un'impresa di installazione e un'officina con capi intermedi.

VERSIONE DEL
17 ottobre 2026

SEZIONI
11 e 6 schede

PERIMETRO
Micro e piccole imprese fino a 20 persone

SERIE
Guide operative · 07

APERTURA

In molte piccole imprese il lavoro si ferma davanti alla stessa porta. Il materiale è in magazzino ma nessuno sa se è quello giusto, il cliente chiede di spostare l'intervento e bisogna sentire il titolare, la macchina è libera ma non si sa quale commessa caricare. Il titolare risponde a tutti, lavora la sera per recuperare e ha poco tempo per preventivi, clienti e controllo dei lavori. Intanto alcune persone sono sovraccariche e altre aspettano.

Delegare non basta a sciogliere il problema. Una parte delle domande che arrivano al titolare riguarda informazioni che esistono già ma non sono accessibili: si risolve rendendole disponibili, senza trasferire alcuna decisione. Un'altra parte riguarda decisioni che un collaboratore potrebbe prendere entro limiti chiari. Un'altra ancora spetta davvero al titolare. La guida aiuta a separare questi casi prima di scegliere che cosa delegare, a chi e con quali risorse.

La guida si rivolge al titolare e a chi coordina il lavoro in una micro o piccola impresa, da tre a venti persone circa. Gli esempi vengono da due forme di lavoro frequenti: l'impresa di installazione che lavora in cantiere con squadre fuori sede e l'officina che produce su commessa. Il primo esito è una responsabilità trasferita a un collaboratore con risultato, limiti, risorse e verifiche scritte, e un programma della settimana che mostra in quali ore chi la riceve può svolgerla.

Nelle imprese più piccole il titolare è di solito l'unico punto di decisione. Quando le persone si avvicinano alla ventina compaiono uno o più capi intermedi, come un caposquadra, un capo officina o un responsabile dell'ufficio tecnico, e le attese nascono anche nel passaggio da un'area all'altra. La guida tratta entrambe le situazioni: le sezioni 1.3, 2, 3.3, 6.3 e 7 indicano che cosa cambia quando ci sono capi intermedi, e il caso della sezione 11 ne segue uno.

Le sei schede della sezione 9 servono a registrare le richieste che arrivano al titolare, descrivere attività e decisioni, confrontare carichi e capacità, scrivere una delega, preparare un passaggio di consegna e registrare imprevisti e verifiche. Si compilano nel documento o su copie stampate, seguendo gli esempi. Non occorre un file di calcolo.

TRE CONTI DA TENERE PRESENTI

31 su 86

richieste arrivate al titolare in dieci giorni che riguardano informazioni già esistenti, nel caso della sezione 10: si risolvono senza delegare

115% e 85%

ore lavorate su ore disponibili di due installatori della stessa impresa: la media del 100% non descrive nessuno dei due (sezione 3)

6 ore

di attesa alla settimana che non bastano a fare spazio a una delega: le ore si riservano nel programma, 32 + 6 + 2 = 40 (sezioni 3 e 10)

FIN DOVE ARRIVA LA GUIDA

La guida tratta l'organizzazione del lavoro. Inserimento di un nuovo collaboratore, insegnamento di un'attività ed errori ripetuti della stessa persona non sono trattati qui. Mansioni, inquadramento, orario e sicurezza hanno regole di legge e di contratto collettivo: la sezione 6 indica quali entrano in gioco quando si sposta una responsabilità; la verifica sul singolo caso spetta al consulente del lavoro e a chi segue la sicurezza in azienda.

Che cosa contiene la guida completa

Undici sezioni, sei schede da compilare con l'esempio svolto accanto, diciassette tabelle e due casi seguiti dal problema alla verifica. I numeri indicano la pagina della guida completa.

	Apertura	2
	Il percorso breve	4
1	**Vedere dove si formano le attese**	5
1.1	Come tenere il registro	5
1.2	Quattro tipi di richiesta	6
1.3	Quando ci sono capi intermedi	6
2	**Descrivere attività e decisioni**	7
2.1	I livelli di autonomia	7
2.2	Se l'impresa usa un gestionale	8
3	**Confrontare carichi e capacità**	9
3.1	Le grandezze del consuntivo	9
3.2	Il tempo del titolare	10
3.3	Leggere consuntivo e programma prima di scegliere	10
4	**Responsabilità, consegne, urgenze e assenze**	11
4.1	I passaggi di consegna	11
4.2	Urgenze	12
4.3	Assenze	12
5	**Scegliere che cosa delegare**	12
6	**Delegare una responsabilità effettiva**	14
6.1	Due errori opposti	14
6.2	Che cosa dice la legge quando si sposta una responsabilità	15
6.3	La delega su due livelli	16
7	**Verificare senza riprendersi il lavoro**	17
7.1	Che cosa si guarda	17
7.2	Leggere un errore	18
7.3	Allargare, mantenere o ritirare	18
8	**Usare l'IA per descrivere attività e preparare consegne**	18
9	**Le schede da compilare**	19
	Scheda 1, Registro delle richieste al titolare	20
	Scheda 2, Mappa delle attività e delle decisioni	22
	Scheda 3, Carichi e capacità	23
	Scheda 4, Scheda di delega	25
	Scheda 5, Traccia per il passaggio di consegna	26
	Scheda 6, Registro degli imprevisti e delle verifiche	27
10	**Il caso svolto: un'impresa di installazione**	29
11	**Un secondo caso: un'officina con capi intermedi**	32
	Fonti	36
	Questa guida	37

Da dove comincio se tutto passa ancora da me?

> Da due settimane di registro delle richieste. Prima si rendono disponibili le informazioni che esistono già, poi si sceglie una delega sola e la si verifica dopo sei-otto settimane.

Chi non ha mai descritto per iscritto come si distribuisce il lavoro può fermarsi a questa pagina e usare il resto come approfondimento. Servono due settimane di osservazione e un'ora alla fine di ciascuna.

1. Per dieci giorni lavorativi annotare ogni richiesta che arriva al titolare: chi la fa, su quale attività, se il lavoro si è fermato in attesa della risposta (Scheda 1). Bastano un quaderno o il retro di un foglio, compilati al momento o a fine giornata.

2. Se nell'impresa ci sono capi intermedi, tengono il registro anche loro, per le richieste che ricevono, annotando da quale area arriva ciascuna richiesta (sezione 1.3).

3. Alla fine classificare ogni richiesta in uno di quattro tipi: informazione che esiste già, decisione che un collaboratore potrebbe prendere entro limiti, decisione che spetta al titolare, problema che oggi solo il titolare sa risolvere (Tabella 1).

4. Per le informazioni che esistono già, decidere dove metterle perché chi ne ha bisogno le trovi senza chiedere: programma della settimana, distinte dei materiali, versioni dei disegni. È il primo intervento e non richiede deleghe.

5. Fra le decisioni delegabili, scegliere l'attività che genera più richieste o più ore di lavoro fermo. Compilare per le persone coinvolte il consuntivo dei tempi e il programma della settimana successiva (Scheda 3): la delega deve trovare posto in ore riservate nel programma, non nelle ore di attesa.

6. Scrivere la delega con la Scheda 4 e concordarla con chi la riceve: risultato atteso, decisioni consentite e limiti, risorse, che cosa il titolare smette di fare, quando chiedere aiuto, date delle verifiche.

7. Dopo sei-otto settimane rifare il registro per due settimane e confrontarlo con il primo. Decidere se confermare, correggere o ritirare la delega e quale attività affrontare dopo.

Il confronto finale non dimostra da solo che il miglioramento dipenda dalla delega: altre cose possono essere cambiate nel frattempo, dal tipo di lavori alla stagione. Serve a decidere il passo successivo con dati raccolti nello stesso modo, non a misurare un risultato con precisione.

Perché il lavoro si ferma in attesa del titolare?

> Per capirlo si contano per due settimane le richieste e il lavoro rimasto fermo. Le richieste sono di quattro tipi e portano a interventi diversi: soltanto uno porta a una delega.

Il titolare che interviene su ogni problema raramente se ne accorge come di un problema organizzativo. Lo vive come mancanza di tempo, oppure come scarsa iniziativa dei collaboratori. Prima di cercare una spiegazione conviene contare. Un registro di due settimane mostra quante richieste arrivano, di che tipo, su quali attività e quanto lavoro si ferma in attesa della risposta.

Prima di cercare una spiegazione conviene contare.

I segnali che giustificano il registro sono osservabili: il telefono del titolare suona durante i sopralluoghi o le trattative; una squadra arriva in cantiere e torna in magazzino a prendere un pezzo; una macchina resta ferma finché qualcuno non decide quale lavoro caricare; le stesse domande si ripetono ogni settimana; quando il titolare è assente per un giorno, il lavoro rallenta o si accumulano decisioni.

DIPENDE DA VOI

Tenere il registro per due settimane e classificare le richieste. La classificazione è una scelta del titolare.

1.1 Come tenere il registro

Il registro si tiene per dieci giorni lavorativi consecutivi, in un periodo ordinario: non durante le ferie di qualcuno o la settimana di una consegna eccezionale. Lo compila il titolare, oppure chi riceve per lui telefonate e messaggi. Ogni richiesta occupa una riga della Scheda 1: giorno e ora, chi chiede, attività, contenuto della richiesta, se il lavoro si è fermato e per quanto, come si è chiuso. Il tipo si assegna a fine giornata o alla fine delle due settimane, non mentre si risponde.

IL REGISTRO NON GIUDICA LE PERSONE

Il registro descrive il funzionamento dell'impresa, non il comportamento delle persone. Annota la richiesta, non un giudizio su chi la fa. Una persona che chiede molto può essere quella che lavora sulle attività meno documentate, oppure quella che si preoccupa di non sbagliare. Conviene dirlo ai collaboratori prima di cominciare e mostrare loro il risultato: spesso sono loro a riconoscere per primi da dove nascono le domande ripetute.

Le ore di lavoro fermo si stimano con buon senso: se la squadra ha aspettato quaranta minuti la risposta e nel frattempo ha fatto altro di utile, l'attesa effettiva è minore. Una stima va indicata come tale. Lo zero significa che il lavoro non si è fermato; il trattino che la domanda non riguardava un lavoro in corso.

1.2 Quattro tipi di richiesta

La distinzione fra L e T non dipende dalla difficoltà della decisione ma da chi deve risponderne. La stessa scelta, per esempio spostare un appuntamento, è delegabile se resta dentro la settimana e non cambia una data promessa al cliente; spetta al titolare se la cambia. Scrivere questo confine è il lavoro della sezione 6.

Alla fine delle due settimane si riassume il registro in un prospetto per tipo e per attività, come nella seconda parte della Scheda 1. Le righe con più richieste L e più ore di lavoro fermo indicano dove una delega rende di più. Le richieste I si affrontano subito e con poca spesa. Le richieste T non si riducono, ma si possono concentrare: dieci chiamate sparse nella giornata disturbano più di due momenti fissi in cui il titolare risponde a tutte.

TIPO	CHE COSA SIGNIFICA	ESEMPIO	CHE COSA FARE
I · Informazione esistente	La risposta esiste già in un documento, in un programma o nella memoria di qualcuno, ma chi la cerca non sa dove trovarla	Quale versione dello schema usare; dov'è il materiale del cantiere; a che ora arriva il cliente	Renderla disponibile dove serve. Non è una delega
L · Decisione delegabile entro limiti	Una scelta che un collaboratore potrebbe fare se conoscesse criteri e limiti	Ordinare un materiale mancante dal fornitore abituale; spostare un intervento di mezza giornata	Candidata alla delega, con limiti scritti (sezioni 5 e 6)
T · Decisione del titolare	Una scelta che impegna l'impresa verso clienti, fornitori o persone, o che il titolare vuole tenere per sé	Prezzo di una variante; accettare un nuovo cliente; ferie sovrapposte	Resta al titolare. Conviene raggrupparla in momenti fissi invece di rispondere a ogni chiamata
C · Competenza del titolare	Un problema tecnico che oggi solo il titolare sa risolvere	Guasto non comune; lettura di un disegno ambiguo	Trasferire la competenza nel tempo: affiancamento e documentazione

Tabella 1. I quattro tipi di richiesta. La classificazione è una scelta del titolare e può cambiare quando cambiano informazioni, competenze o limiti. Elaborazione della guida. Schema della guida.

1.3 Quando ci sono capi intermedi

In un'impresa con capi intermedi le domande non arrivano soltanto al titolare. Il registro lo tengono anche i capi, con le stesse regole e nelle stesse due settimane. Nella colonna «Chi chiede e a chi» si scrive da quale area arriva la richiesta e a chi è rivolta, per esempio «operatore → ufficio tecnico».

Il riepilogo si fa anche per passaggio fra aree: quante richieste e quante ore ferme fra officina e ufficio tecnico, fra ufficio e produzione, fra magazzino e cantiere. Le richieste fra aree sono spesso di tipo I: un disegno senza l'ultima revisione, una data di consegna non comunicata, una modifica concordata con il cliente che non arriva a chi esegue. Si risolvono stabilendo che cosa accompagna il lavoro nel passaggio (sezione 4.1), non con una delega.

Un capo che riceve molte richieste di tipo L sta diventando a sua volta l'imbuto. Per lui vale la stessa analisi fatta per il titolare: che cosa potrebbe decidere chi lavora con lui, entro quali limiti e con quali informazioni.

Scheda 1 — Registro delle richieste al titolare

Una riga per richiesta, per dieci giorni lavorativi. Tipo: I informazione esistente, L decisione delegabile entro limiti, T decisione del titolare, C competenza del titolare (Tabella 1). Il tipo si assegna a fine giornata. Lavoro fermo in ore-persona: due persone ferme per mezz'ora fanno un'ora. Con capi intermedi lo tengono anche i capi, indicando a chi è rivolta la richiesta (sezione 1.3).

GIORNO E ORA	CHI CHIEDE E A CHI (RUOLO)	ATTIVITÀ	RICHIESTA	TIPO	LAVORO FERMO (ORE-PERSONA)	COME SI È CHIUSA
Lun 7:40	Caposquadra	Materiale	Mancano i raccordi per il cantiere C14	L	1,5	Ritiro dal fornitore; ordine telefonico del titolare
Lun 10:15	Installatore 2	Programma	A che ora arriva il cliente del cantiere C16?	I	0	Orario scritto sul calendario del titolare
Mar 16:30	Impiegata	Clienti	Il cliente chiede il prezzo di due prese aggiuntive	T	—	Il titolare richiama il cliente il giorno dopo
Mer 8:05	Installatore 3	Tecnica	Nel quadro c'è un interruttore diverso dallo schema	C	0,5	Il titolare risponde al telefono guardando una foto

Tabella 5. Scheda 1, il registro. Le prime quattro righe sono esempi del caso svolto. Elaborazione della guida.

Riepilogo alla fine delle due settimane

ATTIVITÀ	I	L	T	C	TOTALE	ORE-PERSONA FERME	IL TUO RIEPILOGO
Materiale per i cantieri	7	12	0	0	19	15	
Programma e appuntamenti	9	11	2	0	22	4	
Tecnica di cantiere	6	0	0	10	16	3	
Clienti, prezzi e varianti	0	0	16	0	16	0	
Altro	9	4	0	0	13	1	
Totale	**31**	**27**	**18**	**10**	**86**	**23**	

Tabella 6. Scheda 1, il riepilogo per tipo e attività. Il totale di riga è la somma dei quattro tipi; il totale di colonna la somma delle attività. Elaborazione della guida.

Scheda 2 — Mappa delle attività e delle decisioni

Una riga per attività ricorrente, partendo da quelle con più richieste nel riepilogo della Scheda 1. Livello di autonomia possibile: 1 esegue, 2 propone, 3 decide e informa, 4 decide e risponde (Tabella 2), indicato per ciascuna decisione.

ATTIVITÀ RICORRENTE	FREQUENZA E TEMPO	CHI LA SVOLGE OGGI	DECISIONI CHE CONTIENE	CHI DECIDE OGGI; CHI È CONSULTATO E CHI INFORMATO	INFORMAZIONI NECESSARIE E DOVE SONO	LIVELLO POSSIBILE	CONDIZIONI CHE MANCANO
Preparare il materiale per i cantieri della settimana	Settimanale; circa 5 ore del titolare fra telefonate e ordini, più i ritiri straordinari	Il titolare ordina; il caposquadra ritira e carica	Che cosa ordinare e quando; da quale fornitore; se accettare un componente equivalente; se fare un ritiro in giornata	Titolare, tutte	Distinta del cantiere (oggi nel preventivo o a memoria); giacenze (non registrate); prezzi concordati (portale del fornitore)	Ordini dai fornitori abituali entro un limite: 3. Equivalenti: 2. Fornitori nuovi: 1	Distinte scritte entro il mercoledì; elenco degli equivalenti approvati; accesso al portale; limite di spesa
Programmare gli interventi della settimana	Settimanale, più modifiche quotidiane	Il titolare, a voce	Sequenza dei cantieri; squadra per cantiere; spostamenti chiesti dai clienti	Titolare	Calendario del titolare; disponibilità delle squadre; date promesse ai clienti	Spostamenti nella settimana senza cambiare date promesse: 3, dopo una prova a 2	Programma scritto e visibile il venerdì; regole per le urgenze

Tabella 7. Scheda 2, la mappa. Le prime due righe vengono dal caso svolto. Elaborazione della guida.

Scheda 4 — Scheda di delega

Una scheda per responsabilità. Si scrive con chi riceve la delega, si firma da entrambi e si conserva con la Scheda 6. Una revisione si scrive su una nuova scheda con la data.

VOCE	DOMANDA	ESEMPIO DEL CASO SVOLTO	IL TUO LAVORO
Responsabilità e persona	Quale attività passa e a chi?	Materiale per i cantieri della settimana, all'installatore 3	
Risultato atteso	Che cosa deve essere vero, misurato come?	Ogni cantiere parte con il materiale completo; ritiri straordinari ridotti. Misura: cantieri partiti completi sul totale, ritiri in giornata, dal registro	
Perimetro	Che cosa comprende e che cosa esclude?	Comprende verifica delle distinte, giacenze, ordini, ritiri programmati. Esclude scelta dei fornitori, materiale per lavori non ancora acquisiti	
Decisioni consentite e limiti	Che cosa decide da solo e entro quali limiti? Che cosa può affidare ad altri?	Livello 3: ordini ai tre fornitori abituali fino a 1.500 € IVA esclusa per ordine e 4.000 € per settimana. Livello 2: componenti equivalenti non presenti nell'elenco approvato. Nessuna decisione affidabile ad altri	
Decisioni che restano al titolare	Che cosa non può decidere?	Fornitori nuovi; ordini oltre i limiti; sostituzioni che modificano progetto o dichiarazione di conformità (Guida 04)	
Risorse	Tempo, strumenti, accessi, spesa	6 ore la settimana, il giovedì dalle 13 alle 17 e il venerdì dalle 7 alle 9; credenziali personali sul portale dei fornitori; telefono aziendale	
Tempo disponibile	Quali ore si riservano? Che cosa si riprogramma?	32 ore ordinarie fuori dalle 6 ore in sede; 2 per urgenze: totale 40. Nessun arretrato o compito trasferito. Verifica settimanale del programma	
Informazioni e chi le fornisce	Che cosa serve, da chi, entro quando?	Distinte dei cantieri della settimana successiva, dal titolare entro il mercoledì alle 12; elenco degli equivalenti approvati, dal titolare entro la prima settimana	
Che cosa il titolare smette di fare	Quali controlli e attività lascia?	Non ordina più il materiale e non ricontrolla gli ordini entro i limiti; risponde soltanto alle richieste di aiuto previste	
Quando chiedere aiuto	In quali situazioni fermarsi e chiamare?	Distinta mancante o incompleta al mercoledì sera; materiale non disponibile prima della data del cantiere; importo oltre i limiti. Se il titolare non risponde entro due ore: caposquadra	
Verifiche e durata della prova	Quando, su che cosa e fino a quando?	Prova di otto settimane. Ogni giovedì alle 12:45 per 15 minuti nelle settimane 1–4; ogni due settimane nelle 5–8; bilancio alla settimana 8 con il registro delle due settimane finali	
Verifiche di legge e di contratto	Mansioni, sicurezza, orario (sezione 6.2)	Attività compatibile con le mansioni e il livello dell'installatore secondo il consulente del lavoro; nessun coordinamento di altre persone; orario invariato	
Accettazione	Firme e data	Titolare e installatore 3, settimana 0	

Tabella 11. Scheda 4, la delega. Elaborazione della guida.

QUESTO ESTRATTO

L'estratto riporta la copertina, l'apertura, l'indice, il percorso breve, la sezione 1 e le Schede 1, 2 e 4 della Guida operativa 07, «Organizzare il lavoro e delegare». Il testo è quello della guida completa, senza modifiche.

La guida completa contiene tutte le undici sezioni, le sei schede da compilare con l'esempio svolto accanto e i due casi seguiti dal problema alla verifica. Si scarica dalla pagina della guida sul sito www.impreseterritorio.org, compilando un modulo.

I dati degli esempi servono a mostrare l'uso degli strumenti e non sono valori di riferimento.

Confartigianato Imprese Varese
Viale Milano 5, 21100 Varese
T. 0332 256111 · F. 0332 256200 · N. Verde 800 650595
artser@artser.it · www.impreseterritorio.org

GUIDE OPERATIVE · 07 · ESTRATTO
VERSIONE DEL 17 OTTOBRE 2026