



Progesa S.p.A.

Mantova
Viale Italia, 21
46100 Mantova
Tel +39 0376 384898

www.progesa.com
info@progesa.com

Milano
Via Giotto, 3
20145 Milano

Brescia
Borgo Wührer, 93
25123 Brescia

Torino
Corso Re Umberto, 84
10128 Torino

Verona
Via Francia, 21/C
37135 Verona

«ASSETTI ORGANIZZATIVI E INNOVATION READINESS:UNA CHECK LIST APPLICATIVA »

Marco Prandi

Webinar 20/05/20

In collaborazione con





COMPANY PROFILE



Chi siamo

Guidare l'azienda verso obiettivi strategici di innovazione e miglioramento è una sfida competitiva quanto mai attuale, una sfida che spesso viene ostacolata dalla routine quotidiana e dalla difficoltà di utilizzare competenze interne adeguate. Capacità tecnica, leadership e grande affidabilità sono il nostro marchio di fabbrica, e ci permettono di garantire ai nostri Clienti un servizio di consulenza vincente.

La capacità professionale di Progesa nasce da oltre 30 anni di esperienza nei servizi di consulenza organizzativa e direzionale, con uno staff di consulenti stabile e motivato, che ha saputo nel tempo accrescere le proprie competenze e adattarsi alle esigenze di rinnovamento dei propri clienti.

Operiamo con successo perché siamo esperti, siamo sempre determinati nel conseguire l'obiettivo e soprattutto sappiamo come affrontare le problematiche aziendali più complesse.

Abbiamo veramente a cuore il miglioramento dei nostri clienti, e mettiamo in campo competenze ad alto livello di specializzazione, con forte capacità di lavorare in team creando vere sinergie con il personale dei nostri clienti.

Servizi



PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

- Analisi di marginalità per linea, per prodotto e per servizio
- Costi di prodotto e politiche di pricing
- Cost accounting e contabilità analitica
- Budgeting e analisi di scostamento



MANAGEMENT INDUSTRIALE

- Reingegnerizzazione dei processi industriali e lean production
- Tool della produzione snella: Kanban, 5s, Six Sigma
- Servizi per Industria 4.0



PROCESSI E ORGANIZZAZIONE

- Analisi della situazione attuale ("As Is")
- Progettazione dei nuovi processi (modellazione del "To be")
- Elaborazione del progetto di miglioramento
- Change management



SISTEMI QUALITÀ

- Sistemi di gestione ISO 9001, ISO 22000, ISO 14001 ED EMAS, BS OHSAS 18001, Sistemi BRC/IFS e GLOBAL GAP
- Progettazione dei manuali, delle procedure e dei disciplinari
- Modelli organizzativi 231/01
- Disciplinari di filiera e prodotto nel settore agroalimentare



FINANCIAL ADVISORY

- Attività di scouting e M&A
- Valutazioni aziendali e due diligence
- Ristrutturazioni finanziarie e industriali
- Piani industriali
- Business plan e analisi degli investimenti



SISTEMI INFORMATIVI

- Business Intelligence
- Dashboard e KPI
- Pareto - software di analisi finanziaria
- Software e ERP selection



FINANZA AGEVOLATA

- Contributi a fondo perduto e a tasso agevolato
- Credito di imposta ed incentivi automatici
- Istruttoria ed assistenza su finanziamenti
- Finanza comunitaria e internazionale



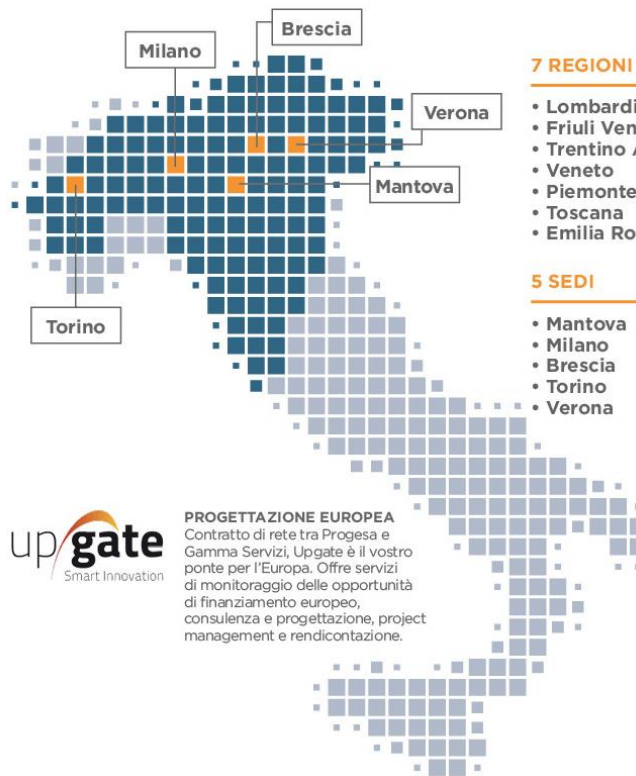
INTERNAZIONALIZZAZIONE

- Supporto allo start up legale e finanziario
- Assistenza in Italia e all'estero
- Reporting internazionale



FORMAZIONE

- Formazione finanziata (Fondimpresa, Formazienda)
- Training on the job
- Coaching



7 REGIONI

- Lombardia
- Friuli Venezia Giulia
- Trentino Alto Adige
- Veneto
- Piemonte
- Toscana
- Emilia Romagna

5 SEDI

- Mantova
- Milano
- Brescia
- Torino
- Verona

CLIENTI

- 600 clienti attivi

TEAM

- 40 consulenti dipendenti
- 15 collaboratori



PROGETTAZIONE EUROPEA
Contratto di rete tra Progesa e Gamma Servizi, Upgate è il vostro ponte per l'Europa. Offre servizi di monitoraggio delle opportunità di finanziamento europeo, consulenza e progettazione, project management e rendicontazione.



MOORE Reviprof

An independent member firm
of Moore Global Network Limited

AGENDA

01 CONTESTO ED INQUADRAMENTO NORMATIVO

02 ASSETTI ORGANIZZATIVI: LE LINEE GUIDA

03 ASSESSMENT DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI:
UNA CHECK LIST APPLICATIVA

04 INNOVATION READINESS:
UNA CHECK LIST APPLICATIVA

05 QUESTION TIME



• **ASSETTI ORGANIZZATIVI** **REQUISITO IN VIGORE**

Le norme in tema di Albo dei soggetti incaricati dall'autorità giudiziaria delle funzioni di gestione e controllo delle procedure (artt. 356 e 357 del dlgs 14) e soprattutto le disposizioni di riforma del codice civile - assetti organizzativi societari, modifiche alla governance delle srl, responsabilità degli amministratori, nomina degli organi di controllo ecc..

• **MISURE CODICE DELLA CRISI** **1 SETTEMBRE 2021**

Le disposizioni generali sui soggetti che partecipano alla regolazione della crisi ed insolvenza, le procedure di allerta e composizione assistita, i nuovi strumenti di regolazione della crisi, le nuove regole sulla liquidazione giudiziale, quelle relative all'insolvenza dei gruppi di imprese e sulla liquidazione coatta amministrativa, le nuove disposizioni penali e del lavoro

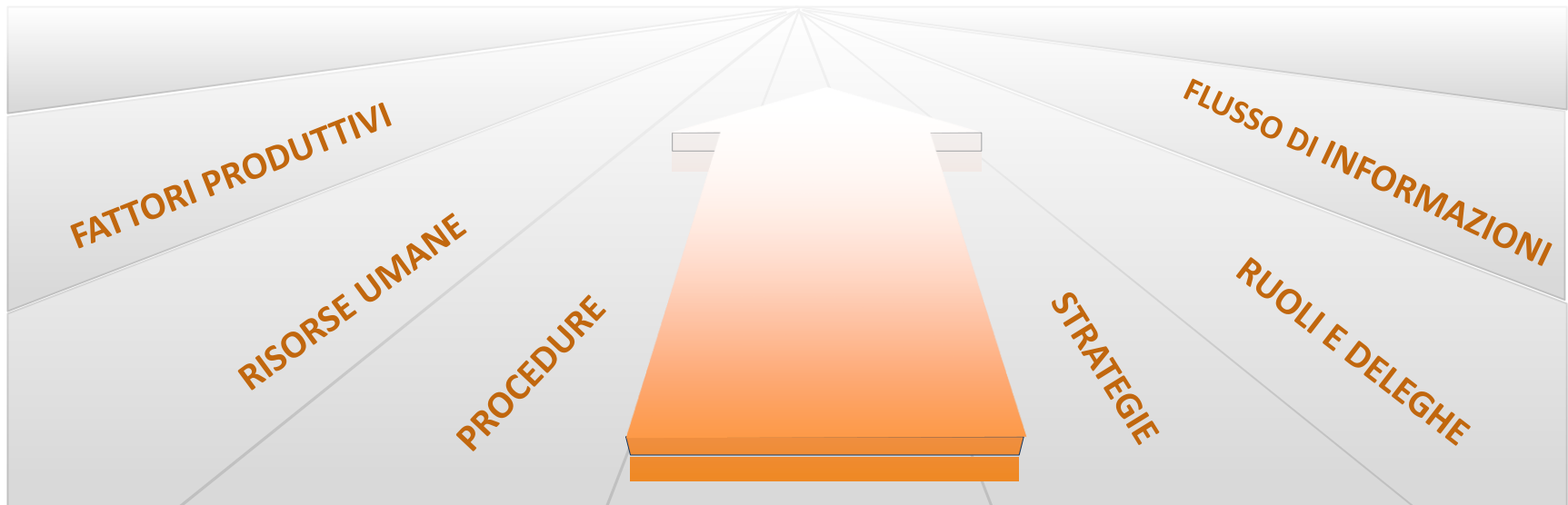


CONTESTO NORMATIVO- Art. 375 D.Lgs. 14/2019

ART . 2086 C.C.

L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.

ASSETTI ORGANIZZATIVI





CONTESTO NORMATIVO

- L'articolo 378 del **codice della crisi e dell'insolvenza** dispone che: ***“gli amministratori rispondono verso i creditori sociali per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale».***
- ***L'azione può essere proposta dai creditori quando il patrimonio sociale risulta insufficiente al soddisfacimento dei loro crediti.***
- **Sostanzialmente gli amministratori, nel caso di default, rispondono ora con i beni personali e la “responsabilità limitata” diventa illimitata.** La precedente formulazione della legge fallimentare disponeva che l'azione di responsabilità poteva essere promossa esclusivamente dalla società e non dai creditori (caso effettivamente meno probabile).



CONTESTO NORMATIVO

- La responsabilità dell'amministratore non è alleggerita dalle **cause straordinarie della crisi**;
- Quello che rileva in ambito della riforma della crisi d'impresa è la **mancata implementazione dell'assetto organizzativo** e dell'organo di controllo
- Sostanzialmente il legislatore vuole evitare i default improvvisi, obbligando l'amministratore a monitorare gli **«early warnings» e seguire le procedure di allerta**. Viene quindi premiato il comportamento "virtuoso" dell'amministratore che in caso di crisi **deve dimostrare di aver adottato le misure richieste dalla «diligenza professionale»**
- In quest'ultimo caso l'amministratore viene esonerato dalla responsabilità civile e penale.



TIMELINE DELLA CRISI

AREA DELLA PREVENZIONE E DELLA GOVERNANCE

AREA DELLA GESTIONE CRISI

AREA DELLA DIFESA DOPO INSOLVENZA

EVENTI SCATENANTI

EVENTI ALERT

STATO DI CRISI

1

2

3

DIMENSIONE FINANZIARIA

- ERRORI STRATEGICI E GESTIONALI
- INVESTIMENTI IN ASSET ECCESSIVI E CON PAY BACK NON EQUILIBRATO
 - CARENZA DI STRUMENTI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

DIMENSIONE NON FINANZIARIA

- RIDOTTO INVESTIMENTO IN R&S ED INNOVAZIONE DI PROCESSO E PRODOTTO
- MANCATA ADOZIONE DI STRUMENTI DI RISK MANAGEMENT
- RIDOTTA CAPACITA' DI ADATTAMENTO (RELISIENZA ORGANIZZATIVA)

- PEGGIORAMENTO FLUSSI FINANZIARI PROSPETTICI
- PEGGIORAMENTO INDICATORI FINANZIARI (DSCR E ALTRI)
- PEGGIORAMENTO INDICATORI DI EFFICIENZA

- PERDITA DI PERSONALE STRATEGICO
- PERDITA DI CLIENTI E FORNITORI IMPORTANTI
- RISARCIMENTI PER PROCEDIMENTI LEGALI O CONTENZIOSO
- DANNI DERIVANTI DA SANZIONI DELLA P.A.

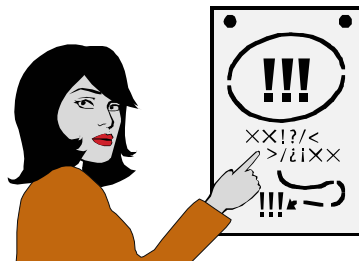
- INTERVENTO DEGLI ORGANI DI CONTROLLO
- INTERVENTO OCRI
 - INTERVENTI STRAORDINARI DI RICOMPOSIZIONE DELLA CRISI
 - GESTIONE CONSEGUENZE LEGALI SOCIETARIE E PERSONALI
- PRODUZIONE DEGLI ATTI E DEI DOCUMENTI PER LA DIFESA SOCIETARIA E PERSONALE



ASSETTI ORGANIZZATIVI=RISK MANAGEMENT E GOVERNANCE

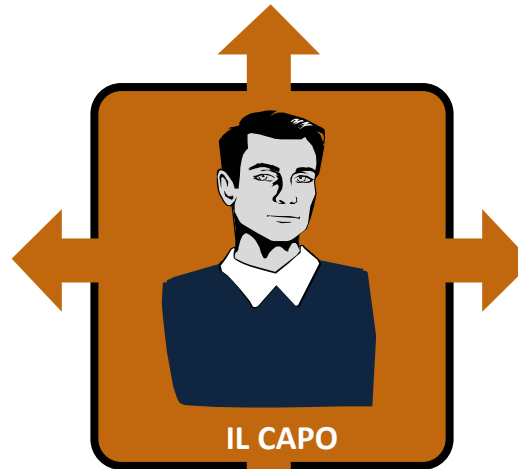
GOVERNANCE

l'insieme di regole e strutture organizzative che presiedono a un corretto ed efficiente governo societario, ovvero il sistema con cui una organizzazione prende e mette in atto decisioni nel perseguimento dei suoi obiettivi



PROCESSI
AMMINISTRATIVI
E FINANZIARI

PROCESSI TECNICI E
PRODUTTIVI



PERSONE



ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

l'insieme delle regole, dei controlli e di ogni altra forza che contribuisce a mantenere l'organizzazione aziendale costantemente orientata al perseguimento dei seguenti obiettivi:

- *conformità delle operazioni a leggi e regolamenti;*
- *affidabilità e integrità delle informazioni (ivi comprese le informazioni finanziarie e di bilancio);*
- *salvaguardia del patrimonio aziendale;*
- *efficacia ed efficienza delle operazioni.*



**DARE EVIDENZA (PROVA) DEGLI
ASSETTI ORGANIZZATIVI ADOTTATI
E DELLA VERIFICA CONTINUATIVA DELLA
LORO ADEGUATEZZA**



LE REGOLE FONDAMENTALI (ISO 9001, D. Lgs 231/01 ecc)

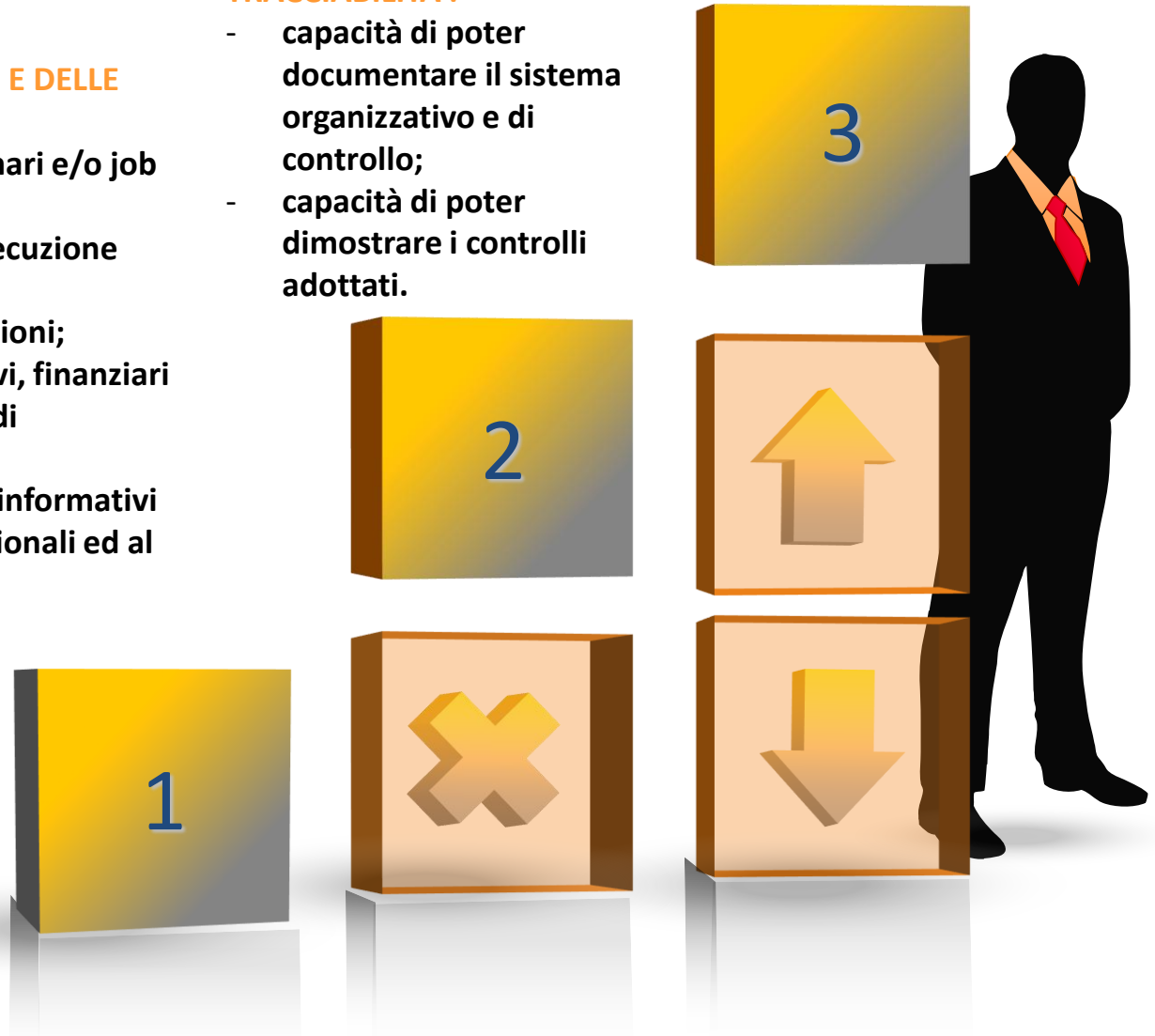
DEFINIZIONE DEI RUOLI E DELLE PROCEDURE :

- definizione di mansionari e/o job description;
- regole scritte per la esecuzione delle operazioni;
- separazione delle funzioni;
- controlli amministrativi, finanziari e verifiche sul sistema di compliance;
- pianificazione di flussi informativi pianificati ai ruoli direzionali ed al Cda.

TRACCIABILITA':

- capacità di poter documentare il sistema organizzativo e di controllo;
- capacità di poter dimostrare i controlli adottati.

CONSAPEVOLEZZA: conoscere il contesto aziendale, conoscere (documentare) i processi aziendali, conoscere la struttura dei rischi e disporre di skills professionali





CRISI=NORMALITA'?

**RISK MANAGEMENT =
ESERCIZIO INUTILE ?**



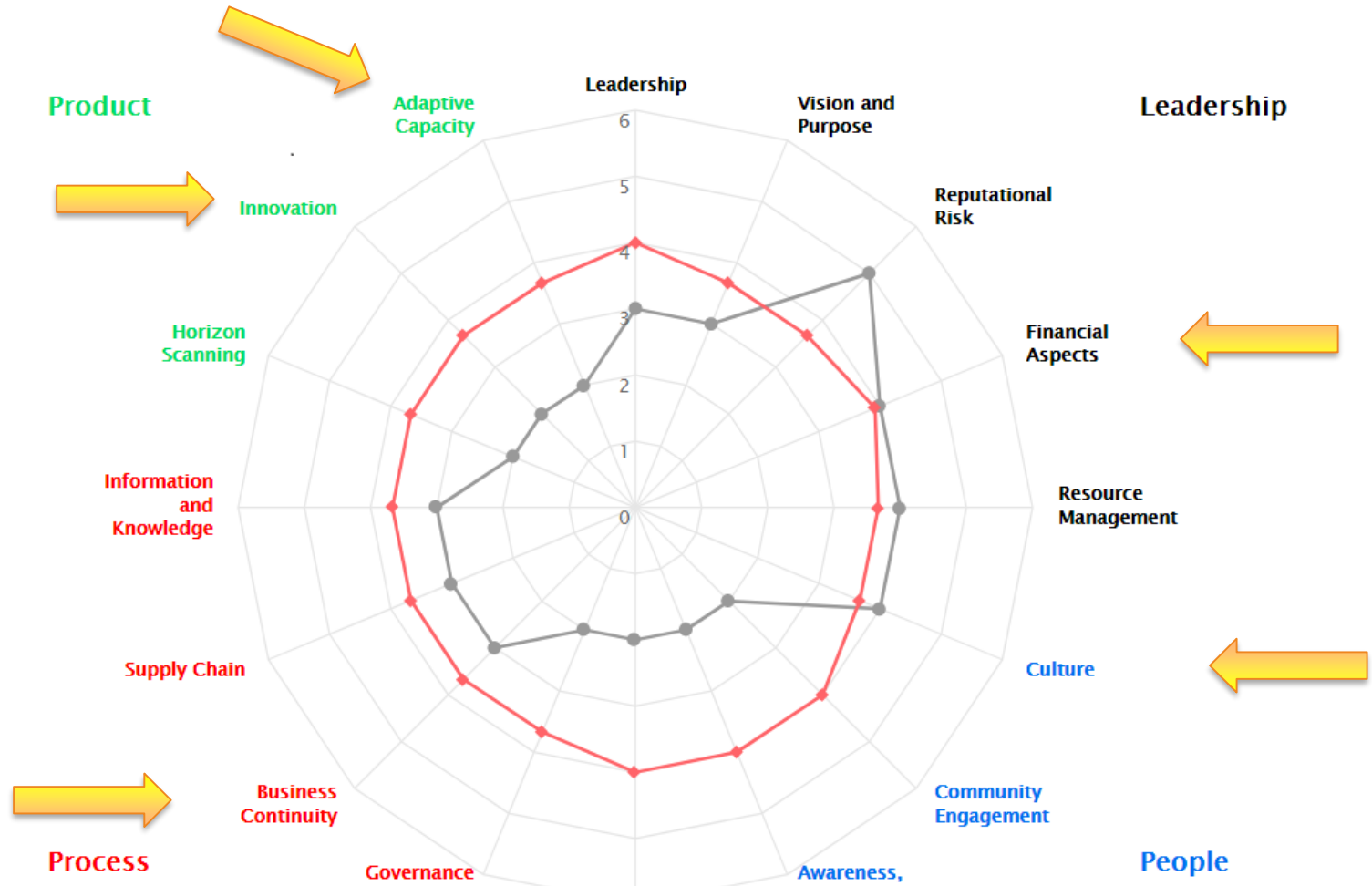
- Terremoti (Friuli 1976, Irpinia 1980, Parma 1983 e 2012)
- Chernobyl (1986)
- Attentato Torri Gemelle (2001)
- Crisi finanziaria (2008-2009)
- Pandemia Influenza aviaria (2003)
- Sars (2003)
- Influenza suina (2009)
- Incidente nucleare Fukushima (2011)
- Pandemia Covid 19



- **BUSINESS CONTINUITY**= La continuità operativa è la capacità di un'organizzazione di mantenere la fornitura di prodotti e l'erogazione di servizi a livelli accettabili a seguito di un episodio di crisi.
 - UNI EN ISO 22301 *Business Continuity*
 - UNI EN ISO 22317 *Business Impact Analysis*
 - UNI EN ISO 22318 *Supply Chain Continuity*
- **RESILIENZA** = capacità di adattarsi rapidamente e rispondere alle minacce alla azienda, mettere in sicurezza le persone e gli asset, mantenendo attive le attività operative.
 - UNI EN ISO 22316 *Organizational Resilience*



I 16 PARAMETRI DELLA RESILIENZA ORGANIZZATIVA



Fonte: <https://www.bsigroup.com>



LE 5 DIMENSIONI DI VALUTAZIONE DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI

ORGANIZZAZIONE

- LEADERSHIP E CULTURA AZIENDALE
 - RUOLI DI GESTIONE
 - COMPETENZE E SKILLS PROFESSIONALI
- INNOVATION READINESS

COMPLIANCE

- CONFORMITA' NORMATIVA
- RISK ANALYSIS
- PREVENZIONE DEI RISCHI LEGALI

REPORTING

- BUDGET
- REPORT GESTIONALE
- REPORT FINANZIARIO
- FLUSSI E INDICI FINANZIARI

SISTEMA AMMINISTRATIVO CONTABILE

- CAPACITA' DEI FLUSSI AMMINISTRATIVI E FINANZIARI DI RAPPRESENTARE LA REALE SITUAZIONE AZIENDALE
- GOVERNO DEI PROTOCOLLI AUTORIZZATIVI

PROCEDURE IT

- SECURITY INFORMATICA
- WORKFLOW INFORMATICI





ASSESSMENT DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI

ASSESSMENT REPORT - ADEGUATEZZA DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI
Ex D.lgs 12 gennaio 2019, n.14





ASSESSMENT DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI

PROGESA [®] BUSINESS ADVISORY		ORGANIGRAMMA				SCORE
SEZIONI	SOTTOSEZIONE		NR.	QUESITO	RISPOSTA	83,33%
ORGANIGRAMMA						
			1.1	L'organigramma fornisce una chiara indicazione dei ruoli organizzativi e dei riporti gerarchici?	SI	
			1.2	L'azienda è dotata di un mansionario e/o di Job Description, che chiariscano le responsabilità dei ruoli organizzativi?	NO	
			1.3	Esistono procedure scritte per la gestione delle attività...	SI	
			1.4	Nella definizione delle responsabilità interne ...	SI	
			1.5	Le autonomie di spesa ...	SI	
			1.6	Sono previsti piani ...	SI	

*quesiti incompleti, a titolo esemplificativo



ASSESSMENT DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI

PROGESA [®] BUSINESS ADVISORY		SISTEMA AMMINISTRATIVO - CONTABILE				SCORE
SEZIONI	SOTTOSEZIONE		NR.	QUESITO	RISPOSTA	
CICLO ATTIVO						
	GESTIONE PREVENTIVA DEL CREDITO		2.1	Esiste una procedura preventiva per la valutazione della solvibilità del nuovo cliente e per la concessione del relativo fido commerciale?	SI	
			2.2	La funzione di gestione preventiva...	SI	
			2.3	La fase di acquisizione dei dati ...	SI	
	GESTIONE CONTRATTI		2.4	La procedura di vendita è oggetto di protocollo autorizzativo...	NO	
			2.5	I contratti di vendita sono stipulati ...	NO	
			2.6	I contratti di vendita sono...	NO	
			2.7	I contratti di vendita sono inseriti ...	NO	

52,25%

*quesiti incompleti, a titolo esemplificativo



ASSESSMENT DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI

PROGESA
BUSINESS ADVISORY

SISTEMA AMMINISTRATIVO - CONTABILE

SCORE

52,25%

SEZIONI	SOTTOSEZIONE		NR.	QUESITO	RISPOSTA
CICLO ATTIVO					
GESTIONE ORDINI DI VENDITA			2.8	Gli ordini attivi sono inseriti ...	SI
			2.9	Gli ordini dei clienti, prima che sia effettuata la spedizione della merce...	SI
FATTURAZIONE			2.10	La fatturazione è effettuata da ...	NO
			2.11	Il work flow del sistema informatico ...	NO
GESTIONE DEL CREDITO			2.12	E previsto che il credito ...	SI
			2.13	In azienda esistono procedure ...	SI
			2.14	La valutazione dall'aging ...	SI
GESTIONE DISCREPANZE			2.15	Esiste una procedura interna ...	NO

*quesiti incompleti, a titolo esemplificativo



ASSESSMENT DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI

PROGESA
BUSINESS ADVISORY

SISTEMA AMMINISTRATIVO - CONTABILE

SCORE

52,25%

SEZIONI	SOTTOSEZIONE		NR.	QUESITO	RISPOSTA
CICLO PASSIVO					
			2.16	E' prevista la separazione funzionale tra i ruoli deputati all'autorizzazione agli acquisti ed al successivo data entry e controllo ordini?	SI
			2.17	Il workflow della emissione degli ordini ...	NO
			2.18	La procedura di acquisto è ...	SI
			2.19	Esiste una procedura di qualifica dei nuovi fornitori, ...	NO
			2.20	La procedura di qualifica ...	NO
			2.21	L'inserimento e la gestione delle anagrafiche fornitori ...	NO
			2.22	La gestione del ricevimento è ...	NO
			2.23	Il workflow del ricevimento ...	NO
			2.24	Esistono procedure formalizzate...	NO
			2.25	Le discrepanze in consegna...	NO
	GESTIONE RICEVIMENTO				

*quesiti incompleti, a titolo esemplificativo



ASSESSMENT DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI

PROGESA [®] BUSINESS ADVISORY		SISTEMA AMMINISTRATIVO - CONTABILE				SCORE	52,25%
SEZIONI	SOTTOSEZIONE		NR.	QUESITO	RISPOSTA		
CICLO PASSIVO							
GESTIONE FATTURA DI ACQUISTO			2.26	Il controllo e la contabilizzazione delle fatture ...	SI		
			2.27	Esiste una procedura interna di accertamento ...	NO		
GESTIONE PAGAMENTI			2.28	E' utilizzato un software di gestione della Tesoreria ...	NO		
			2.29	Esiste una procedura che garantisce che ...	SI		
			2.30	La gestione dei pagamenti è affidata a ...	SI		
			2.31	Esiste una procedura di quadratura tra ...	SI		
			2.32	Vengono eseguite le riconciliazioni bancarie ...	SI		
			2.33	Le riconciliazioni bancarie sono ...	NO		

*quesiti incompleti, a
titolo esemplificativo



ASSESSMENT DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI

PROGESA [®] BUSINESS ADVISORY		SISTEMA AMMINISTRATIVO - CONTABILE				SCORE	
SEZIONI	SOTTOSEZIONE		NR.	QUESITO	RISPOSTA	52,25%	
CICLO MAGAZZINO							
	MAGAZZINO		2.34	Le giacenze di magazzino sono ...	SI		
			2.35	Tutti i movimenti di magazzino sono ...	SI		
			2.36	Sono previste procedure per ...	SI		
				2.37	Le giacenze di magazzino ...		NO
CICLO RETRIBUZIONI							
			2.38	Esiste una procedura di controllo che garantisce che gli esborsi per retribuzioni siano erogati solo a ...	SI		
			2.39	Esiste una procedura informatizzata per ...	SI		
			2.40	I pagamenti delle retribuzioni sono ...	SI		

*quesiti incompleti, a titolo esemplificativo



ASSESSMENT DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI

PROGESA [®] BUSINESS ADVISORY		PROCEDURE IT				SCORE
SEZIONI	SOTTOSEZIONE		NR.	QUESITO	RISPOSTA	
Struttura Organizzativa della Direzione Sistemi Informativi						
IT e outsourcing			3.1	Le Risorse IT sono adeguate alla struttura aziendale, anche eventualmente tramite contratti di assistenza con società specializzate?	NO	
			3.2	La azienda ha adeguato le proprie procedure al GDPR ex Reg Ue 679/16?	NO	
			3.3	Esiste un regolamento di affidamento ...	NO	
			3.4	Le attività svolte dai fornitori IT ...	NO	
Gestione Hardware						
Gestione security informatica			3.5	Esiste una mappatura dell'infrastruttura ...	NO	
			3.6	Esiste una mappatura dei software e...	SI	
			3.7	E' presente un piano di security ...	SI	
			3.8	Viene eseguita un aggiornamento ...	SI	

37,50%



ASSESSMENT REPORT

PROGESA [®] BUSINESS ADVISORY		REPORTING				SCORE	46,30%
SEZIONI	SOTTOSEZIONE		NR.	QUESITO	RISPOSTA		
Controllo di gestione							
			4.1	Viene redatto con cadenza almeno trimestrale un bilancio periodico assestato e vengono monitorati gli scostamenti rilevanti periodici?	SI		
		●	4.2	Vengono svolti con cadenza almeno trimestrale controlli ...	NO		
		●	4.3	L'azienda è dotata di un sistema di controllo di gestione?	NO		
		●	4.4	Esiste un documento descrittivo del funzionamento ...	NO		
		●	4.5	Esiste un software di ...	NO		
		●	4.6	Esistono indicatori economico, patrimoniali e finanziari aziendali ?	NO		
			4.7	Esistono indicatori aziendali di ...	NO		
		●	4.8	La Direzione aziendale è ...	NO		
			4.9	Il Cda prende visione ...	SI		
	Controllo di gestione						

*quesiti incompleti, a titolo esemplificativo



ASSESSMENT DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI

PROGESA [®] BUSINESS ADVISORY		REPORTING				SCORE	46,30%	
SEZIONI	SOTTOSEZIONE		NR.	QUESITO	RISPOSTA			
Budget/Business Plan								
	Budget e Business Plan		4.8	Viene redatto un Business Plan pluriennale, con proiezione economico finanziaria?	SI			
			4.9	Viene redatto un Budget ...	SI			
			4.10	Vengono utilizzate procedure o software ...	SI			
Gestione Tesoreria								
	Gestione Tesoreria		4.11	Esiste una gestione di tesoreria?	NO			
				4.12	Interessi e spese ...	NO		
				4.13	Esiste un sistema di programmazione ...	NO		
				4.14	Esiste un sistema di pianificazione finanziaria almeno semestrale?	NO		
				4.15	Esiste un raccordo tra preventivo...	NO		
				4.16	Se si, la periodicità è almeno...	SI		



ASSESSMENT DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI

COMPLIANCE						SCORE	80,00%
SEZIONI	SOTTOSEZIONE		NR.	QUESITO	RISPOSTA		
Compliance							
			5.1	L'Azienda è pienamente conforme alla normativa ex D Lgs 81/08?	SI		
			5.2	L'Azienda è pienamente conforme alla normativa ex TU 152/06 sulle norme ambientali?	SI		
			5.3	L'Azienda non ha registrato...	SI		
			5.4	L'Azienda ha provveduto alla delega ..	NO		
			5.5	L'Azienda non ha ricevuto sanzioni dagli ...	NO		
			5.6	L'Azienda ha adottato un Modello Organizzativo 231/01?	SI		
			5.7	L'Azienda è certificata secondo la norma ...	SI		
			5.8	L'Azienda è certificata secondo la norma ...	SI		
			5.9	L'Azienda è certificata secondo la norma ...	SI		
			5.10	L'azienda ha adottato una metodologia strutturata di ...	SI		

*quesiti incompleti, a titolo esemplificativo



ASSESSMENT REPORT

Alfa Spa

FIRST SYNTHETIC EVALUATION

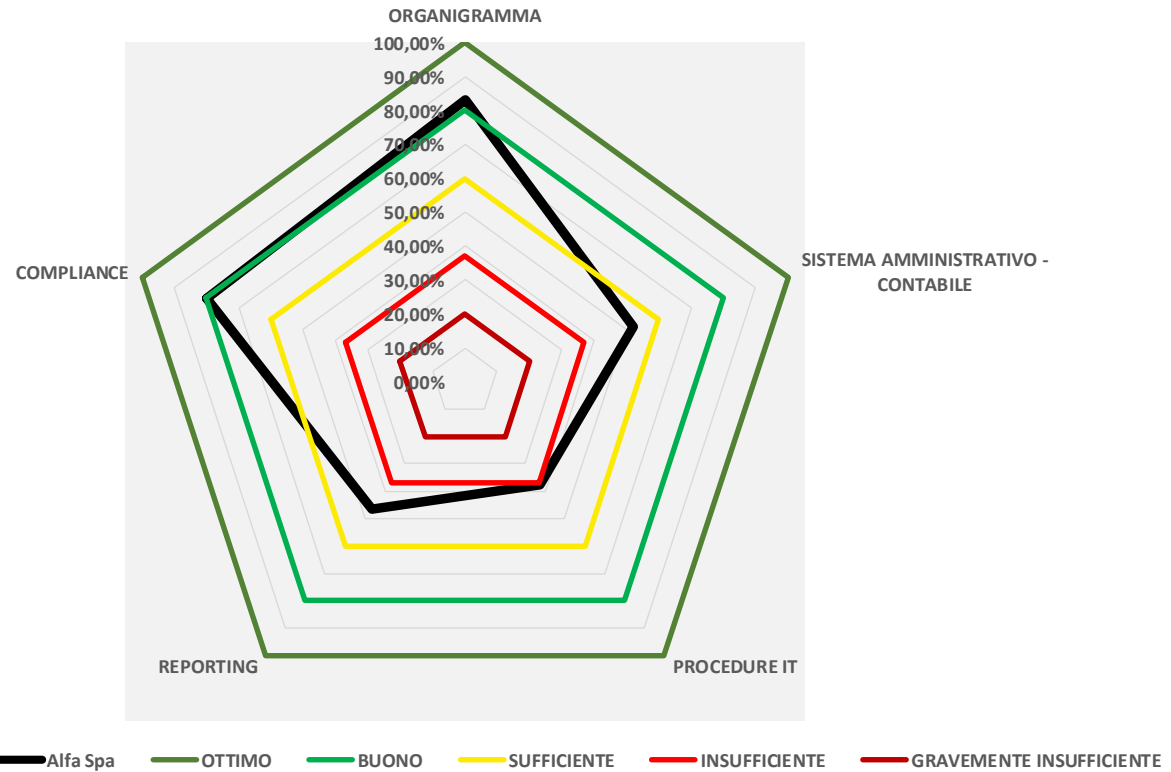
ORGANIGRAMMA	83,33%	BUONO- la organizzazione è ben definita e documentata
SISTEMA AMMINISTRATIVO - CONTABILE	52,25%	INSUFFICIENTE - esiste un assetto amministrativo di base, con però sostanziali carenze
PROCEDURE IT	37,50%	GRAVEMENTE INSUFFICIENTE - non sono rispettati i requisiti minimi di sicurezza informatica
REPORTING	46,30%	INSUFFICIENTE - esiste un set minimale di strumenti di controllo gestionale, con però sostanziali carenze
COMPLIANCE	80,00%	BUONO- la compliance normativa è ben organizzata, con modelli di gestione adeguati

VALUTAZIONE ASSETTO ORGANIZZATIVO

60%

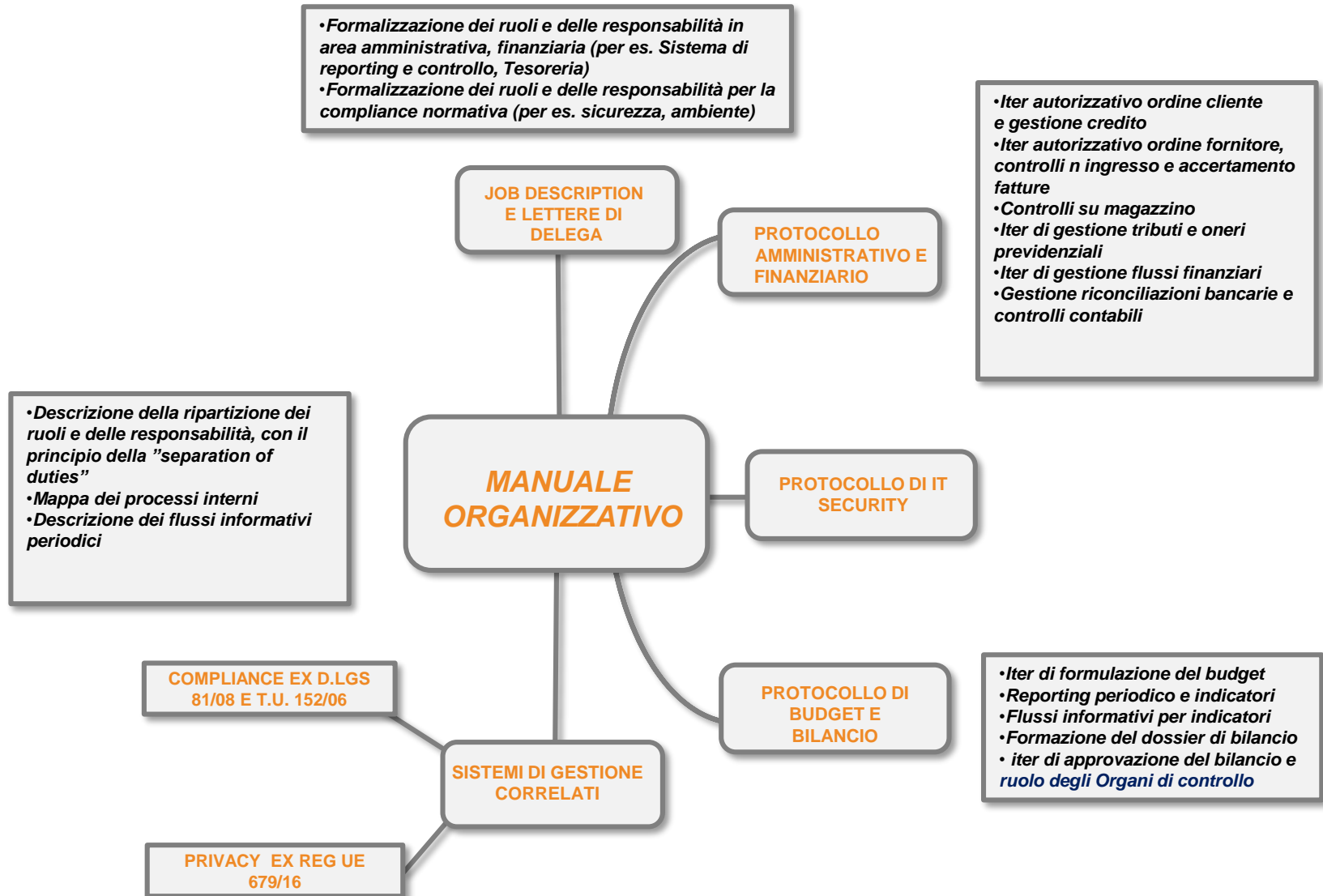


ASSESSMENT REPORT - VALUTAZIONE





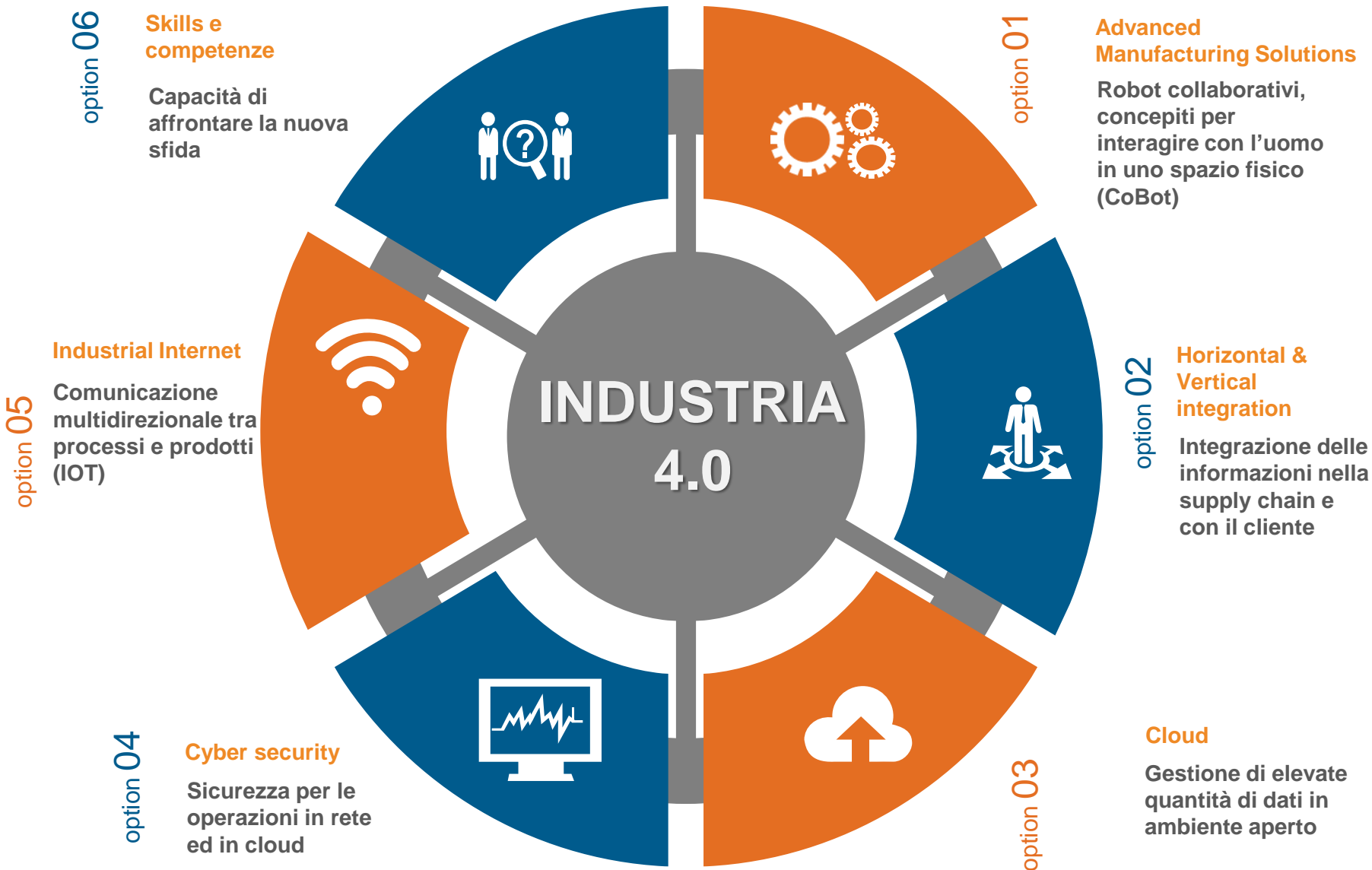
MANUALE ORGANIZZATIVO E PROTOCOLLI BASE





I PARADIGMI DI INDUSTRIA 4.0 COME LEVA ORGANIZZATIVA PER IL FUTURO

2° STEP: VERSO I PARADIGMI DI INDUSTRIA 4.0





SMART ORGANIZATION

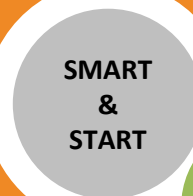
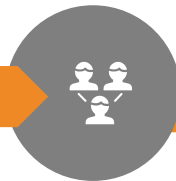
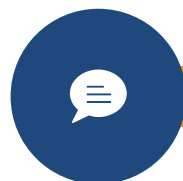
**FORMALIZZAZIONE
DI PIANI PER LA
CONTINUITA'**

**REDESIGN ORGANIZZATIVO SECONDO I
PARADIGMI DI INDUSTRIA 4.0 = LAVORO IN
PROFONDITA'**

**BUSINESS
CONTINUITY
PLAN**



**BREAKTROUGH
TECNOLOGICO E
DI COMPETENZE**



- PRIMA DIGITALIZZAZIONE DELLE PROCEDURE
- INVESTIMENTO IT

- REVISIONE DEI RUOLI
- INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA DELLO SMART WORKING

- TRASFORMAZIONE DIGITALE
- SMART WORKING DIFFUSO
- BLOCKCHAIN E SMART CONTRACTS



ASSESSMENT SULL'INNOVATION READINESS

PROGESA[®]
BUSINESS ADVISORY

In collaborazione con






UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BRESCIA





L'INNOVATION ASSESSMENT DI PROGESA

CULTURA ED ORGANIZZAZIONE




Domande proposta	Score		
	1 	2 	3 
1 La vostra azienda definisce budget e pianifica obiettivi da raggiungere in termini di innovazione ?	No, non vengono allocate e pianificate risorse per la innovazione.	L'innovazione viene perseguita come obiettivo "accessorio" rispetto ai tradizionali obiettivi di fatturato e marginalità. Non è definito un vero e proprio budget, e gli obiettivi di innovazione seppur perseguiti non vengono dichiarati e misurati.	Sì, la nostra azienda pianifica e utilizza le risorse finanziarie per sostenere l'innovazione quale parte integrante del ciclo di pianificazione di business, misura e gestisce il rischio finanziario dei progetti innovativi, valuta l'efficacia degli investimenti nel campo dell'innovazione.
2 La vostra azienda ha definito una struttura organizzativa per la gestione dei progetti di innovazione?	No, non esiste un sistema di gestione dei progetti d'innovazione.	I pro azie escl	on e erca
3 La vostra azienda adotta approcci e promuove iniziative per formare e sviluppare le risorse umane a supporto dell'innovazione?	Solo occasionalmente	La r in r del	a
4 La vostra azienda dispone di un sistema di incentivi dedicato per l'innovazione?	No, non dispone di un sistema di incentivazione dedicato per l'innovazione.	Il si del indip	one tivi
5 La vostra azienda applica lo smart working?	No, nella nostra azienda non vengono utilizzate forme di smart working.	Esistono sporadici casi di utilizzo di strumenti di smart working.	Sì, nella nostra azienda la conciliazione vita-lavoro è un aspetto di grande rilievo, per questo motivo lo smart working è diffuso ed attuato con grande efficacia.





L'INNOVATION ASSESSMENT DI PROGESA

CULTURA ED ORGANIZZAZIONE




Domande proposta	Score		
	1 	2 	3 
1 La vostra azienda stimola l'innovazione come processo continuo e diffuso all'interno dell'organizzazione, e non vede l'attività innovativa come unicamente realizzata dal team R&S?	L'innovazione è un processo occasionale, che si sviluppa essenzialmente in forma richiesta dal cliente.	La nostra azienda investe in progetti di innovazione solo se ritiene che questi garantiranno un beneficio futuro con un buon grado di sicurezza. Dispone di un team R&S, tuttavia non ritiene necessario che la cultura innovativa sia diffusa all'interno dell'azienda.	Si, l'alta direzione della nostra azienda, oltre a definire un team R&S e a partecipare e finanziare progetti innovativi, stimola continuamente tutte le unità aziendali all'innovazione. Ritiene infatti che l'innovazione, per risultare efficace e garantire risultati, debba essere un processo continuo ed pienamente condiviso.
2 La vostra azienda ricerca, instaura e gestisce collaborazioni esterne e partnership (ad esempio università, start-up, clienti, fornitori e altri partner del settore)?	No, la nostra azienda non stringe partnership con enti esterni. Accade però che per iniziative individuali nascano collaborazioni interne su progetti innovativi.	In alcuni casi si verificano collaborazioni interne su progetti innovativi.	La nostra azienda ricerca, instaura e gestisce collaborazioni esterne e partnership (ad esempio università, start-up, clienti, fornitori e altri partner del settore).
3 La vostra azienda mette in discussione il suo business model e la sua offerta esplorando mercati diversi dal core business?	No, la nostra azienda non dispone di strumenti di analisi del business model.	La nostra azienda non mette in discussione il suo business model e la sua offerta esplorando mercati diversi dal core business.	La nostra azienda mette in discussione il suo business model e la sua offerta esplorando mercati diversi dal core business.
4 La vostra azienda utilizza modelli e strumenti d'innovazione ben definiti (design thinking, lean startup, ecc)?	No, la nostra azienda non ha mai applicato questi strumenti.	Alcuni strumenti di innovazione ben definiti (design thinking, lean startup, ecc) sono utilizzati.	La nostra azienda utilizza modelli e strumenti d'innovazione ben definiti (design thinking, lean startup, ecc).
5 Nella vostra azienda viene pianificato e misurato il tempo dedicato dalla Direzione e dai manager/responsabili di settore all'innovazione?	No, la nostra azienda non pianifica e misura il tempo dedicato all'innovazione.	La Direzione ed i manager/responsabili dedicano tempo in forma discontinua, essendo molto impegnati nella gestione ordinaria.	La Direzione ed i manager/responsabili dedicano tempo in forma pianificata e continuativa, organizzando attività specifiche.





L'INNOVATION ASSESSMENT DI PROGESA

TECNOLOGIA







Domande proposta	Score		
	1 	2 	3 
1 La vostra azienda sottopone la propria gamma di prodotti ad un continuo processo di innovazione tecnologica, per il miglioramento delle prestazioni dei prodotti consolidati e per il lancio in nuovi segmenti, con impatto significativo sul fatturato?	La nostra azienda ritiene che i prodotti offerti non necessitano di innovazione. Non più del 10% del fatturato deriva da prodotti o servizi lanciati negli ultimi 3 anni, o da prodotti brevettati.	L'innovazione di prodotto rappresenta un fattore distintivo del business aziendale, con oltre il 30% del fatturato derivante da prodotti o servizi lanciati negli ultimi 3 anni, o da prodotti brevettati.	La nostra azienda registra oltre il 50% di fatturato derivante da prodotti o servizi lanciati negli ultimi 3 anni, o da prodotti brevettati.
2 Le tecnologie utilizzate nel processo produttivo della vostra azienda sono di tipo "state of the art" o "best in class" ?	No, nel nostro processo produttivo vengono utilizzate esclusivamente tecnologie di tipo tradizionale.	Le tecnologie utilizzate nel processo produttivo sono di tipo "state of the art" o "best in class".	Le tecnologie utilizzate nel processo produttivo sono di tipo "state of the art" o "best in class".
3 La vostra azienda si mantiene costantemente aggiornata sulle nuove tecnologie anche se non ha ancora le competenze per utilizzarle?	Occasionalmente la nostra azienda monitora tecnologie emergenti a scopo prevalentemente informativo.	La nostra azienda si mantiene costantemente aggiornata sulle nuove tecnologie anche se non ha ancora le competenze per utilizzarle.	La nostra azienda si mantiene costantemente aggiornata sulle nuove tecnologie anche se non ha ancora le competenze per utilizzarle.
4 La vostra azienda monitora costantemente il grado di obsolescenza delle tecnologie utilizzate?	No, la nostra azienda non monitora il grado di obsolescenza delle proprie tecnologie.	La nostra azienda monitora costantemente il grado di obsolescenza delle tecnologie utilizzate.	La nostra azienda monitora costantemente il grado di obsolescenza delle tecnologie utilizzate.
5 La vostra azienda dispone di competenze distinte in campo tecnologico e delle discipline scientifiche e matematiche declinate per il settore di attività (per es. nel settore della robotica, delle biotecnologie, dell'intelligenza artificiale e della gestione di Big Data)?	No, la nostra azienda non dispone di tali competenze, seppur utili per il settore di attività.	Le competenze tecnologiche e scientifiche sono adeguate al settore di attività, anche con ricorso a professionalità esterne disponibili con continuità.	Si, le competenze tecnologiche e scientifiche sono riconosciute ad un livello di eccellenza e garantiscono un vantaggio competitivo.





L'INNOVATION ASSESSMENT DI PROGESA

TRASFORMAZIONE DIGITALE




Domande proposta	Score		
	1 	2  	3   
1 Qual è il grado di trasformazione digitale della vostra azienda?	Le informazioni sono gestite digitalmente solo a livello amministrativo, nelle altre funzioni/unità solo tramite documenti cartacei o file excel. Lo scambio informativo tra unità aziendali e nella filiera avviene tramite mail e/o telefono. Inoltre, i dati raccolti non vengono processati.	La nostra azienda dispone di un sistema ERP integrato in tutte le funzioni aziendali, con eccezione della produzione. Non vengono utilizzati software MES di gestione del processo produttivo.	La nostra azienda dispone di un sistema ERP integrato in tutte le funzioni aziendali e utilizza un software MES di gestione del processo produttivo. Utilizza anche strumenti di Business Intelligence e CRM.
2 La vostra azienda dispone di infrastrutture IT che permettano lo svolgimento in tempo reale dei workflow e l'elaborazione in tempo reale dei dati necessari?	No, non disponiamo di workflow che gestiscano i flussi informativi e le autorizzazioni digitali.	La nostra azienda dispone di infrastrutture IT che permettano lo svolgimento in tempo reale dei workflow e l'elaborazione in tempo reale dei dati necessari.	
3 Qual è il grado di integrazione delle ICT lungo la Supply Chain?	Nella nostra azienda lo scambio di informazioni con fornitori e clienti avviene via mail o telefono, con data entry manuale.	Il sistema di integrazione delle ICT lungo la Supply Chain è in fase di sviluppo.	
4 Qual è il grado d'interfaccia Macchina - Macchina e Uomo - Macchina?	Il livello di comunicazione è scarso, con necessità di acquisizione dati manuale.	Lo scambio di informazioni tra macchine e operatori avviene grazie a interfacce industriali che permettono la produzione e l'acquisizione dati.	
5 I prodotti finali sono integrati con sensori e attuatori in modo da facilitare networking, autodiagnosi, manutenzione e funzionalità in remoto?	No, non dispongono di nessuna integrazione o possibilità di comunicazione.	Esistono forme parziali di memorizzazione dei dati o strumenti di comunicazione on line che permettono la acquisizione di dati, in forma più o meno automatica.	Sì, i prodotti dispongono di ampia integrazione, con collegamento in cloud in logica IOT.

COPYRIGHT



L'INNOVATION ASSESSMENT DI PROGESA

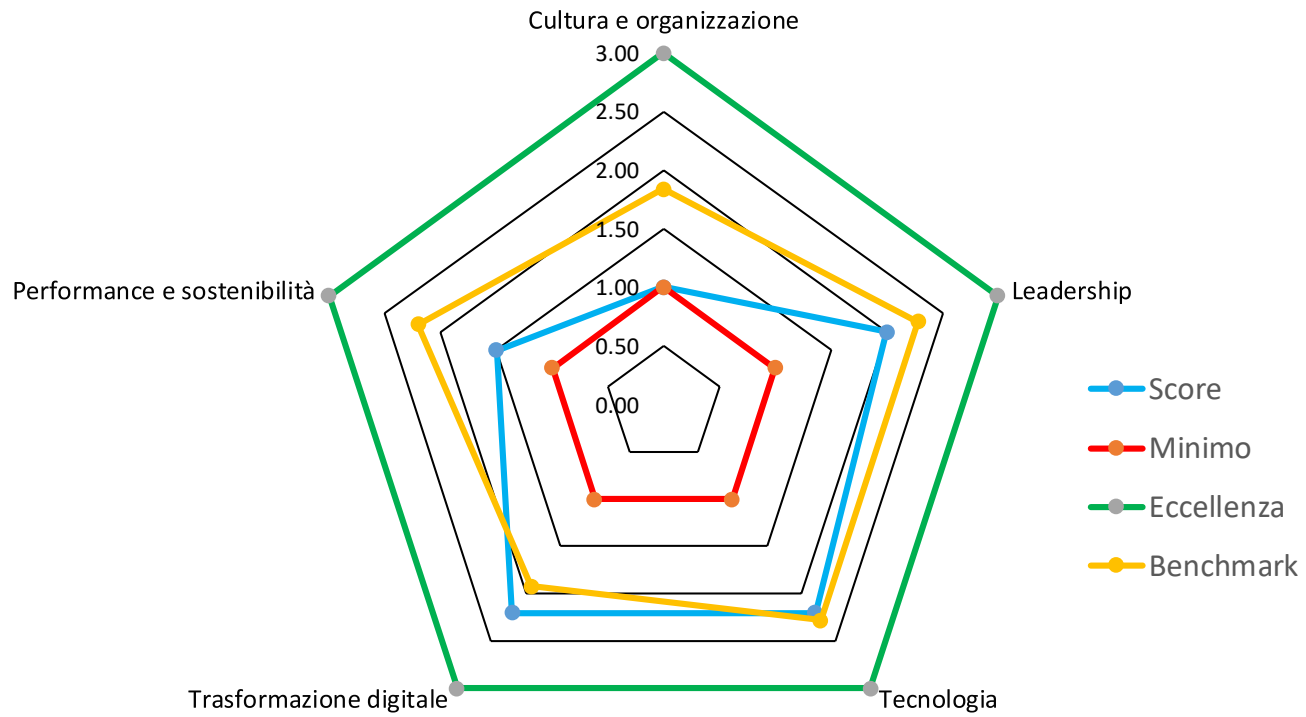
PERFORMANCE E SOSTENIBILITA'

Domande proposta	Score		
	1 	2 	3 
1 I processi di ideazione, sperimentazione ed industrializzazione sono oggetto di continua analisi ed autovalutazione al fine di migliorare le performance dei nuovi prodotti?	La nostra azienda innova tali processi solo quando necessario. La progettazione ed il time to market richiedono tempi lunghi e frequenti modifiche.	La nostra azienda è costantemente alla ricerca di soluzioni che migliorino i processi. Tuttavia non dispone di una struttura in grado di implementare rapidamente le nuove soluzioni.	Si, vengono utilizzate tecniche di miglioramento continuo della attività di progettazione e R&D (ed es. Lean Design, QFD o FMEA).
2 I processi produttivi e logistici sono oggetto di continua analisi ed autovalutazione, con applicazione di tecniche di analisi (per es. Value Stream Mapping) e misurazione dei KPI di processo (per es. OEE, indicatori di rendimento, OTIF per la efficacia logistica ecc)?	La nostra azienda ritiene che i propri processi produttivi e logistici non necessitano di innovazione.	La nostra azienda occasionalmente rivaluta i processi produttivi e logistici.	Si, la nostra azienda è costantemente alla ricerca di nuove tecnologie e processi produttivi e logistici.
3 La vostra azienda dispone di un sistema di reporting che possa misurare la marginalità a livello di singolo prodotto, distinguendo tra prodotti consolidati e nuovi prodotti?	La nostra azienda non dispone di un sistema di contabilità analitica o reporting in tal senso.		
4 La vostra azienda è attenta al risparmio energetico?	Non esiste un vero e proprio programma di risparmio energetico.		
5 La vostra azienda è attenta alle tematiche ambientali?	Ogni aspetto collegato alle tematiche ambientali è tenuto in considerazione solo in relazione alla normativa ambientale vigente.	Viene adottato un sistema di obiettivi di miglioramento principali, senza una pianificazione degli obiettivi di miglioramento.	Viene adottato un sistema di valutazione quantitativi. Vengono stabiliti piani di miglioramento delle performance aziendali (riduzioni dei consumi, riduzione delle emissioni, miglior gestione dei rifiuti). Viene adottato un sistema ISO 14001.
6 La vostra azienda pratica o sarebbe interessata a praticare attività mirate ad un'economia circolare, ritenendo quindi il tema della sostenibilità di primaria importanza?	La nostra attività non cura aspetti legati alla sostenibilità. Non siamo dunque a conoscenza di vantaggi o agevolazioni che potrebbero derivare se operassimo in ottica "Economia circolare".	La nostra azienda è sensibile alla sostenibilità. Nonostante ciò non conosciamo nel dettaglio il tema dell' "Economia circolare", né le agevolazioni ad esso legate.	La nostra azienda è storicamente attenta aspetto legato alla sostenibilità ed ha realizzato/sta realizzando progetti che prevedono lo sviluppo di attività in ottica "Economia circolare", sfruttando quando possibile le agevolazioni previste.





INNOVATION ASSESSMENT - RADAR





*Quando tutto sembra essere
contro, ricorda che l'aereo
decolla contro vento, non con il
vento in coda...*

Henry Ford



- **DALLA CRISI, UNA OPPORTUNITA' PER RIPENSARE LA ORGANIZZAZIONE;**
- **DALLA CRISI, LA NECESSITA' DI MIGLIORARE LA NOSTRA CAPACITA' DI REAZIONE ED INNOVAZIONE**



marco.prandi@progesa.com

Progesa S.p.A.

Mantova
Viale Italia, 21
46100 Mantova
Tel +39 0376 384898

www.progesa.com
info@progesa.com

Milano
Via Giotto, 3
20145 Milano

Brescia
Borgo Wührer, 93
25123 Brescia

Torino
Corso Re Umberto, 84
10128 Torino

Verona
Via Francia, 21/C
37135 Verona