



**Progesa S.p.A.**

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

[www.progesa.com](http://www.progesa.com)  
[info@progesa.com](mailto: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

# «SMART BUSINESS: LEVE ORGANIZZATIVE PER LA RIPARTENZA POST COVID 19»

**Marco Prandi**

*Webinar 21/04/20*

*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



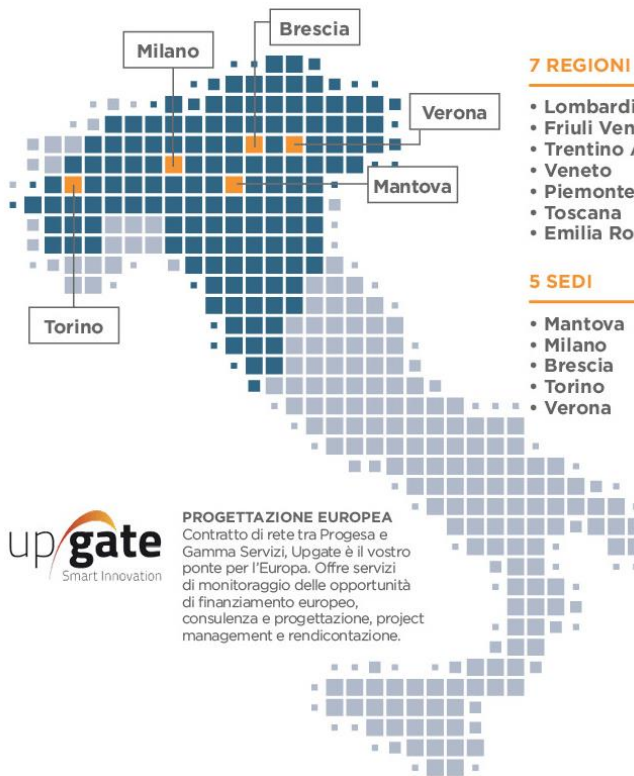
## INTERNAZIONALIZZAZIONE

- 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** LEVE ORGANIZZATIVE: FASE 1 E FASE 2

---

**03** AGILE E SMART WORKING

---

**04** QUESTION TIME

---

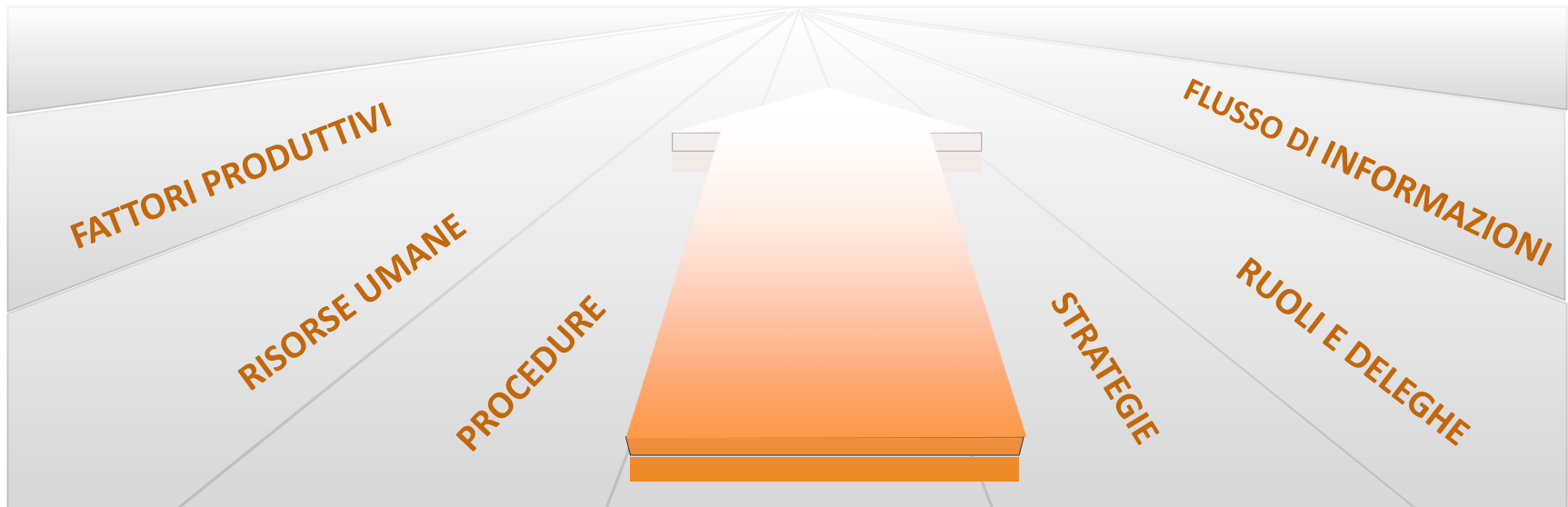


## CONTESTO NORMATIVO

### 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







## 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

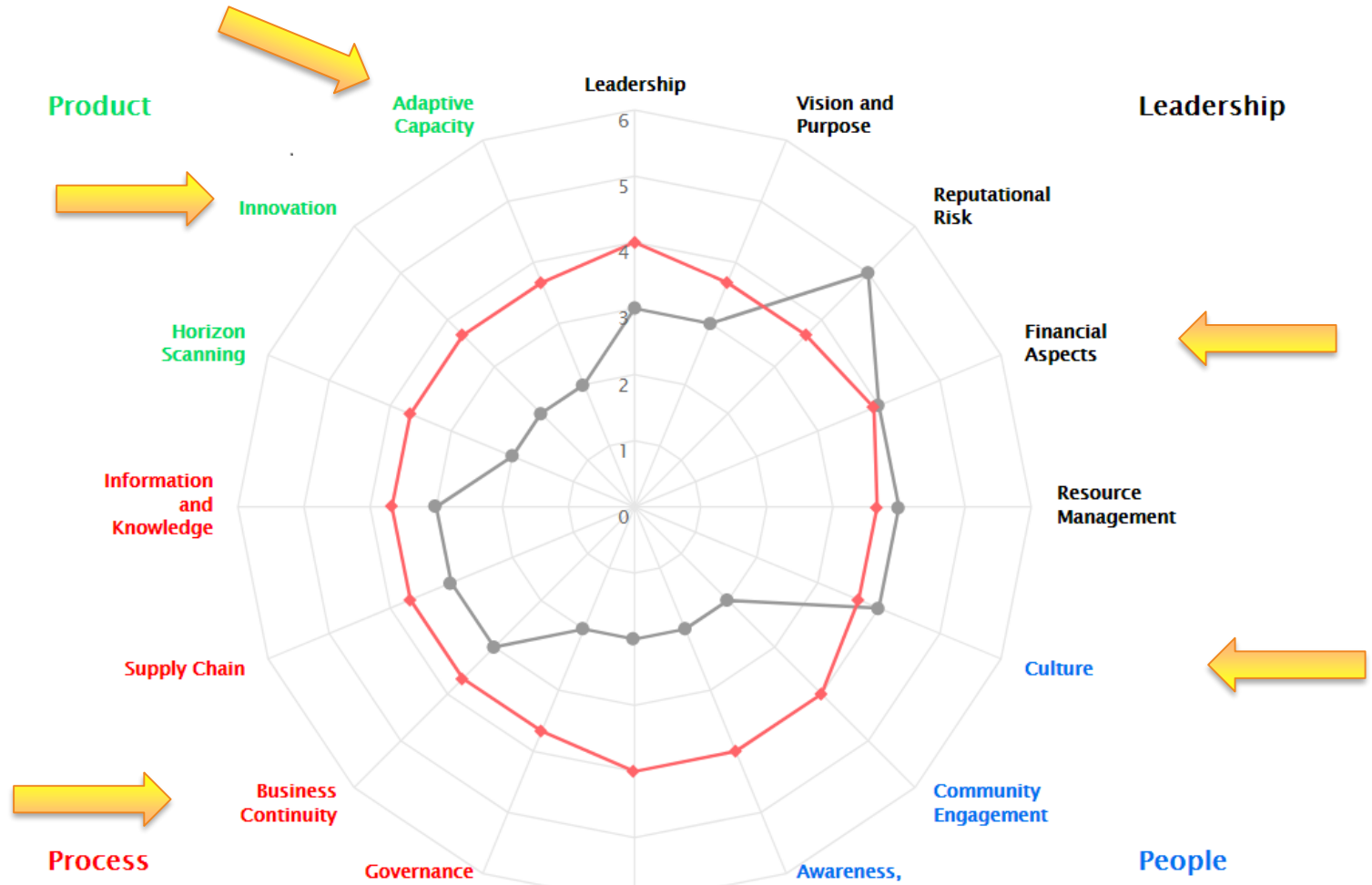




- **BUSINESS CONTINUITY**= La continuità operativa è la capacità di un'organizzazione di mantenere la fornitura di prodotti e l'erogazione di servizi a livelli accettabili a seguito di un episodio di crisi.
  - UNI EN ISO 22301 *Business Continuity*
  - UNI EN ISO 22317 *Business Impact Analysis*
  - 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*

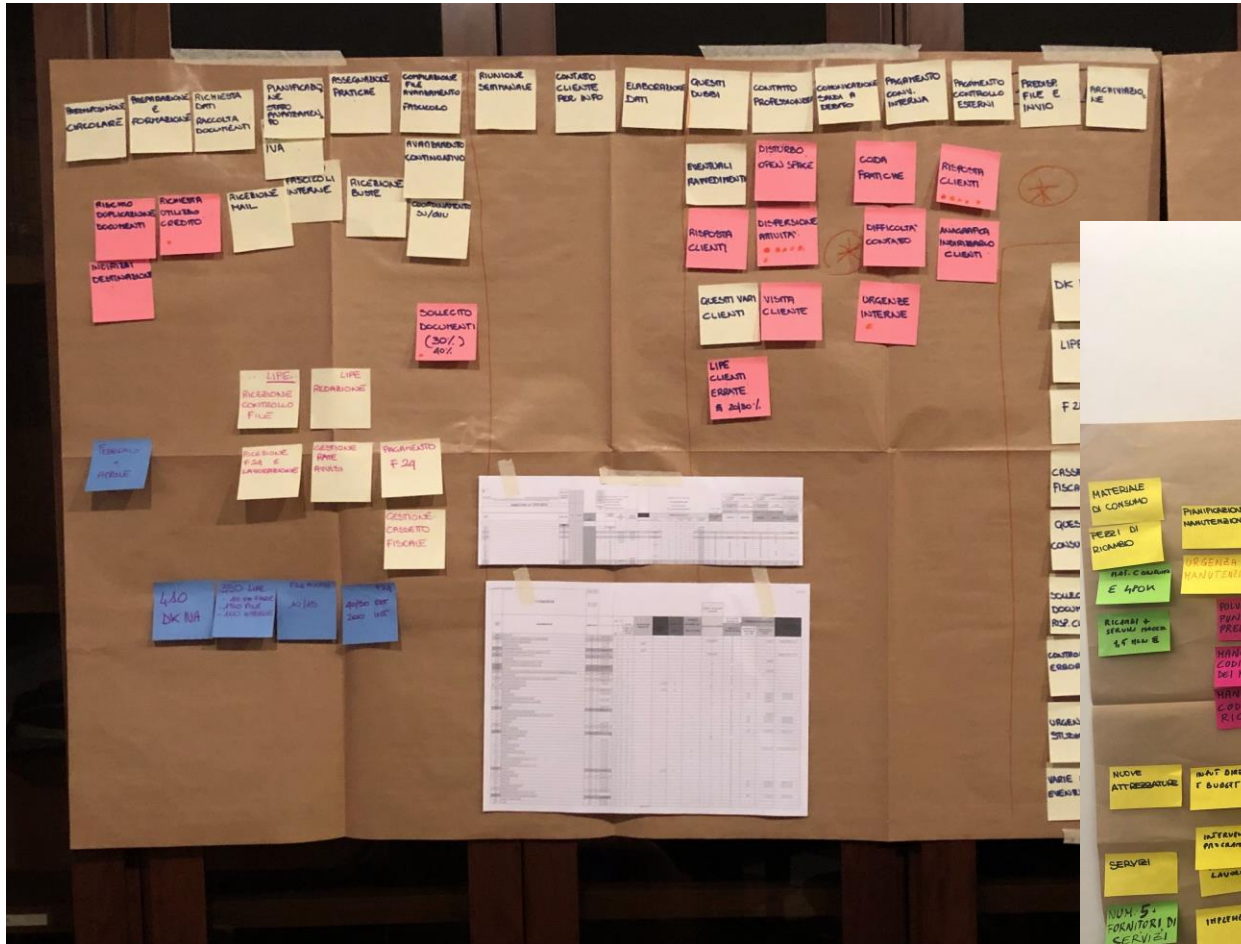


# I 16 PARAMETRI DELLA RESILIENZA ORGANIZZATIVA



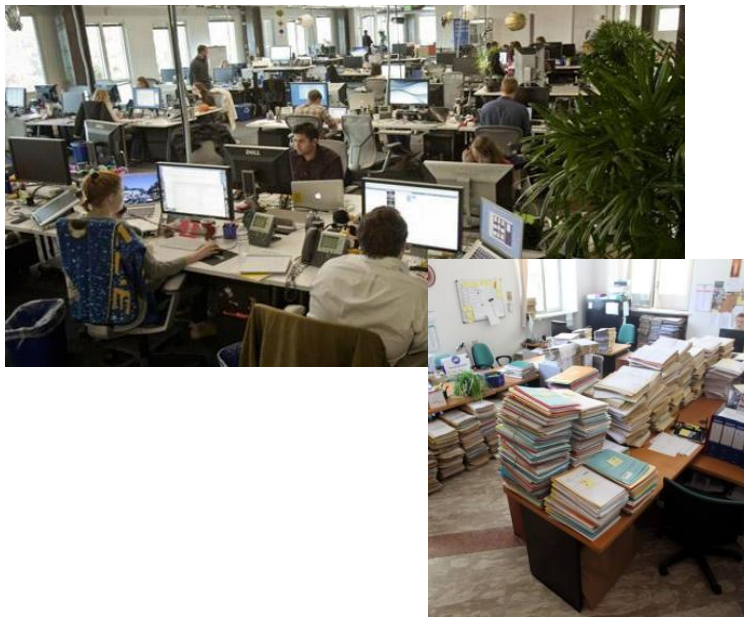
Fonte: <https://www.bsigroup.com>

# RETE DEI PROCESSI E DIFFICOLTA' DI CAMBIAMENTO



**AZIENDA=RETE COMPLESSA DI PROCESSI IN CUI LE PERSONE «FLUIDIFICANO» IL PROCESSO**

# AZIENDA TRADIZIONALE VS AZIENDA RESILIENTE



- PRESENZA FISICA
- WORKFLOW CON UTILIZZO DI "CARTA"
- CONTROLLO VISIVO DIRETTO
- APPROCCIO "COMMAND & CONTROL"
- MEETING FREQUENTI
- COMUNICAZIONE CARTACEA E VERBALE

RESILIENZA

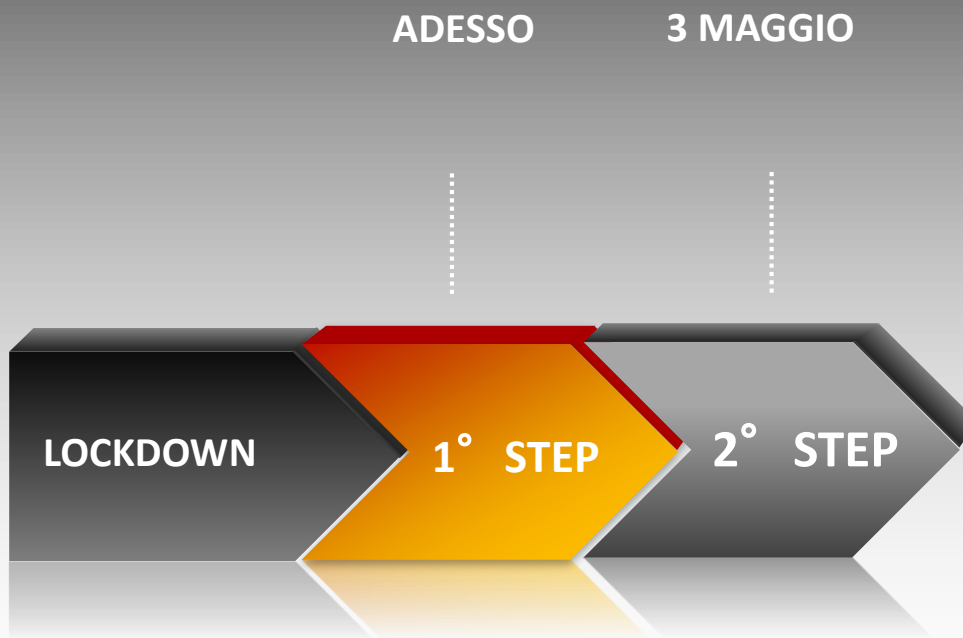
- WORKFLOW DIGITALI E SMART WORKING
- CULTURA DELLA ORGANIZZAZIONE AGILE
- PIANI DI BUSINESS CONTINUITY





## I POSSIBILI STEP ORGANIZZATIVI

**QUALE  
NORMALITA'?**  
**CONVIVERE  
CON IL VIRUS..**



**RITORNO  
ALLA  
NORMALITA'**

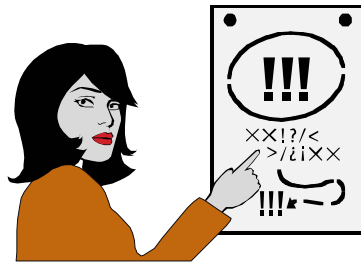


# ASPETTI DA GESTIRE IN FASI DI PRE E POST EMERGENZA COVID

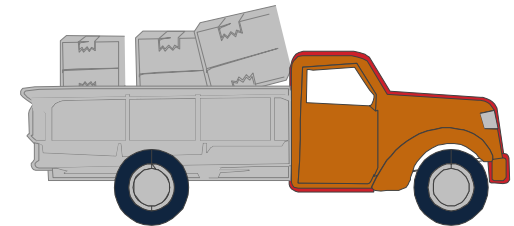
RIPROGRAMMAZIONE  
CICLO  
PRODUTTIVO E LOGISTICO



GESTIONE LIQUIDITA'



RAPPORTO CON I CLIENTI E  
CONTROLLO  
SUPPLY CHAIN



GESTIONE DEL  
RISCHIO SANITARIO  
PER I DIPENDENTI





# UN NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO- 1° e 2° STEP

## LEADERSHIP

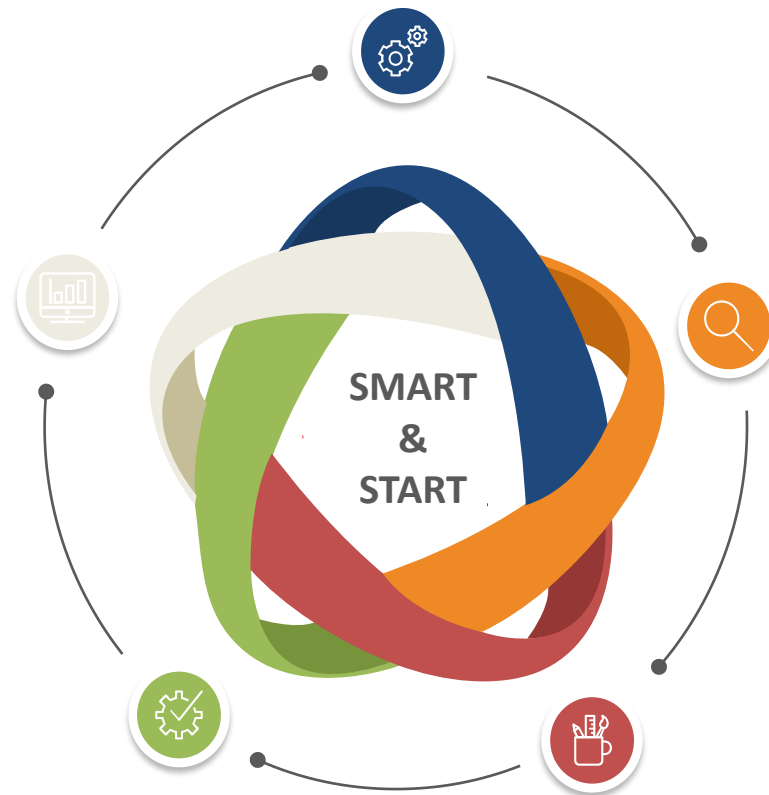
- ESERCITARE LEADERSHIP
- CREARE UN TEAM CON COMPETENZE MULTIDISCIPLINARI, COINVOLGENDO I LAVORATORI

## TRASFORMAZIONE DIGITALE DEI PROCESSI

- ANALISI DELLE FASI OPERATIVE PER SCOMPORRE IL CICLO DI LAVORO E IDENTIFICARE I TOUCH POINTS FISICI
- REENGINEERING DEI PROCESSI
- **OBIETTIVO ZERO CARTA E ZERO MEETING**

## RIPENSARE LA ORGANIZZAZIONE

- MATRICI DI POLIVALENZA
- APPLICAZIONE MODELLO AGILE E SMART WORKING IN FORMA STABILE



## ENGAGEMENT CLIENTI E FORNITORI

- REVISIONE DEL PROCESSO DI CONTATTO E COMUNICAZIONE CON CLIENTI E FORNITORI
- ANALISI DEL RISCHIO PER I FORNITORI STRATEGICI

## HEALTH & SAFETY

- PROTEZIONE DEI LAVORATORI
- NUOVO APPROCCIO ALLA ANALISI DI RISCHIO
- RIVALUTAZIONE DELLO STRESS DEL PERSONALE



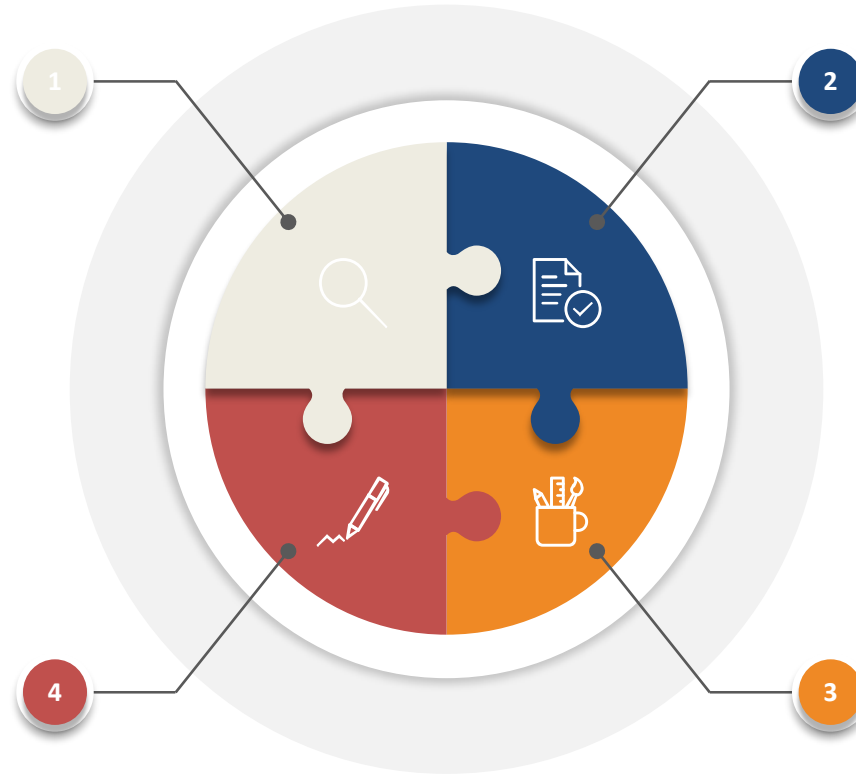
# HEALTH & SAFETY

## MAPPATURA DEI TOUCH POINTS

- identificare le fasi di lavoro che comportano contatto e vicinanza, per esempi per avviamenti e/o movimentazione;
- controllo temperatura corporea
  - riorganizzare tutti gli accessi/varchi/uscite e gli spazi comuni (mense, spogliatoi, marcatempo, distributori di alimenti);
  - mettere mano al layout, per creare spazi di lavoro individuali.

## TRAGITTI E PERCORSI

- studiare gli spostamenti dei dipendenti da e verso i luoghi di lavoro (bus, treno ecc), con fornitura DPI come al lavoro, compreso igienizzanti
- in auto si viaggia al massimo in due, e chi non guida si deve collocare nei sedili posteriori;
  - studiare i percorsi interni in fabbrica e negli uffici



## PROTEZIONE NEI TOUCH POINTS

- definire procedure per la mitigazione del rischio;
- emettere procedure scritte per la prevenzione del rischio;
- formare il personale, anche in remoto;
- coinvolgere non solo formalmente RLS e medico competente nella riformulazione del DVR;
- istituire piani di presenza a rotazione:
- verificare le patologie pregresse;
- proteggere i Key Men.

## SANIFICAZIONE

- pianificare la pulizia quotidiana in tutti gli ambienti di lavoro, di transito e negli spazi comuni, nonché la pulizia a ogni fine turno delle attrezzature, della strumentazione e dei distributori di alimenti;
- collocare DPI e sanificanti in posizione identificata.





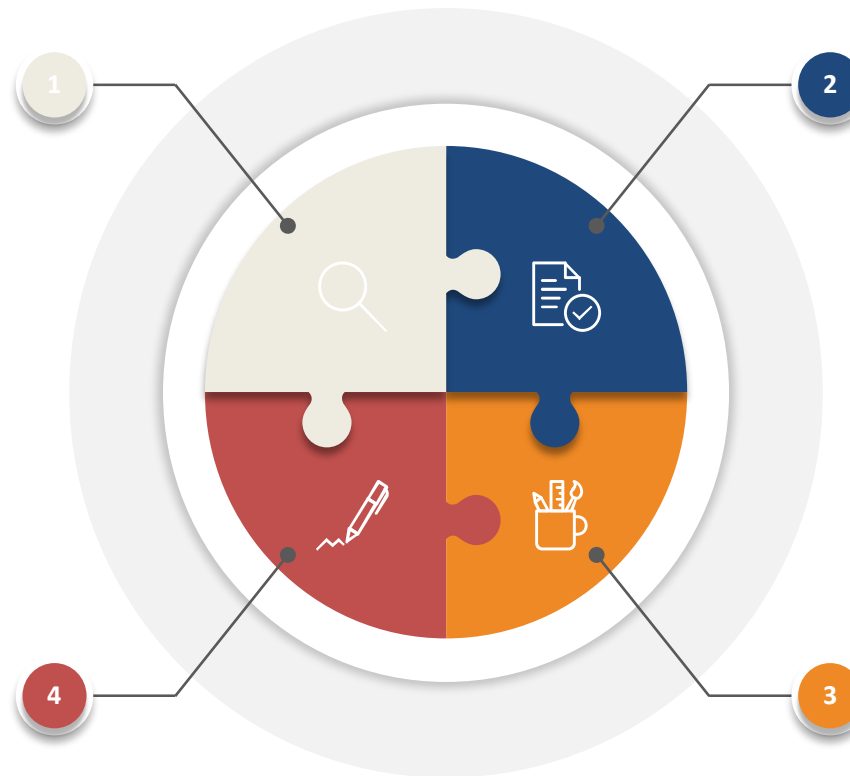
# INGAGGIO CLIENTI E FORNITORI

## COMUNICAZIONE E CONTATTO CLIENTELA

- Strumenti e piattaforme di call conference, ma organizzate e coordinate;
- Comunicazioni preventive sullo stato degli ordini e sulla operatività aziendale
  - Aggiornamento periodico e costante

## CLIENTI

- Patto di filiera sui pagamenti
  - Allineamento sui budget di vendita e ritiro per i clienti top - Analisi per matrice/RFM)



## FORNITORI

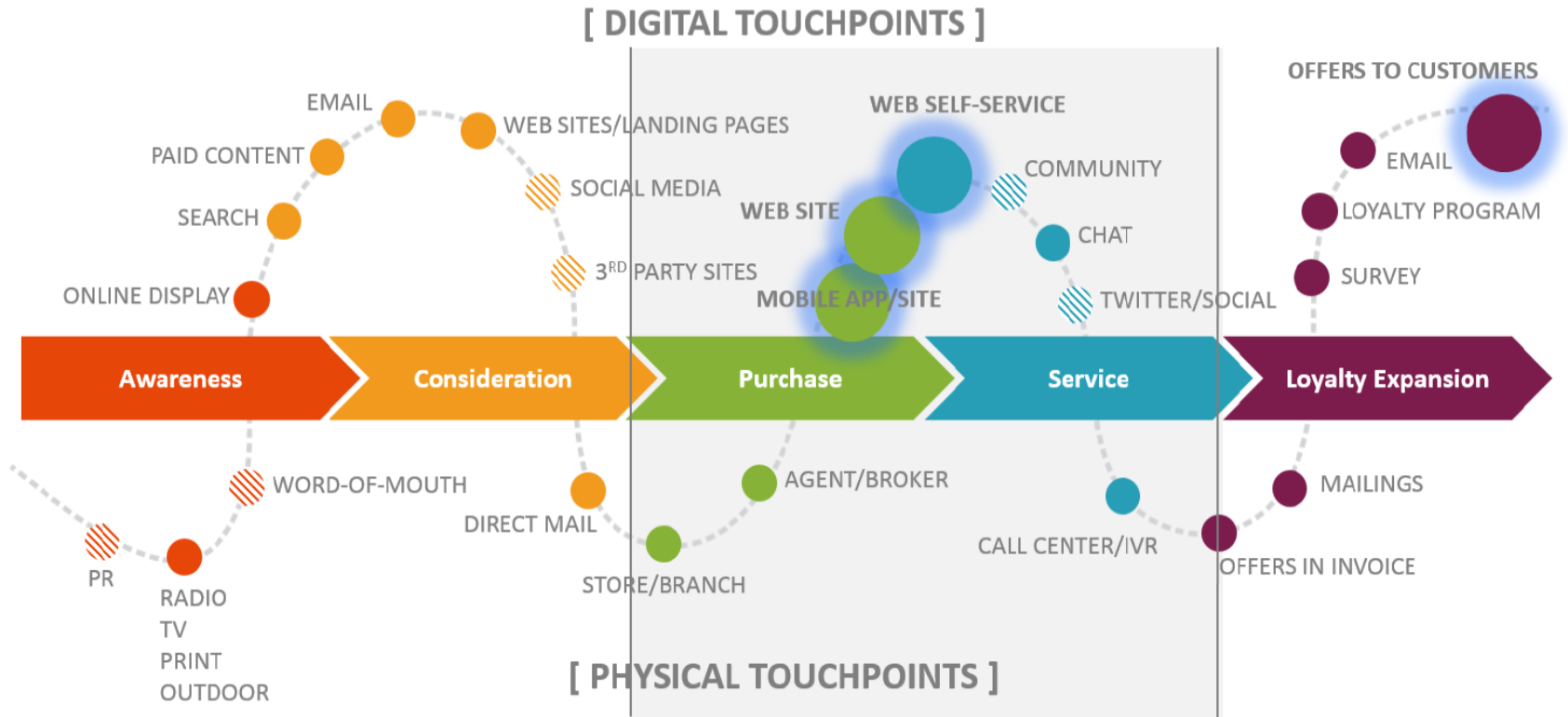
- Verifica della situazione operativa e della capacità di prevenzione degli incidenti
- Sopralluogo (se possibile) per check della applicazione dei protocolli
- Collaborazione per il reperimento di DPI
- Flusso informativo almeno bisettimanale tra RSPP

## FORNITORI

- Analizzare le piattaforme informatiche dei fornitori principali, per studiare la possibile integrazione;
- Valutare percorsi di avvicinamento alla blockchain ed agli smart contracts.



# WORKFLOW COMMERCIALI

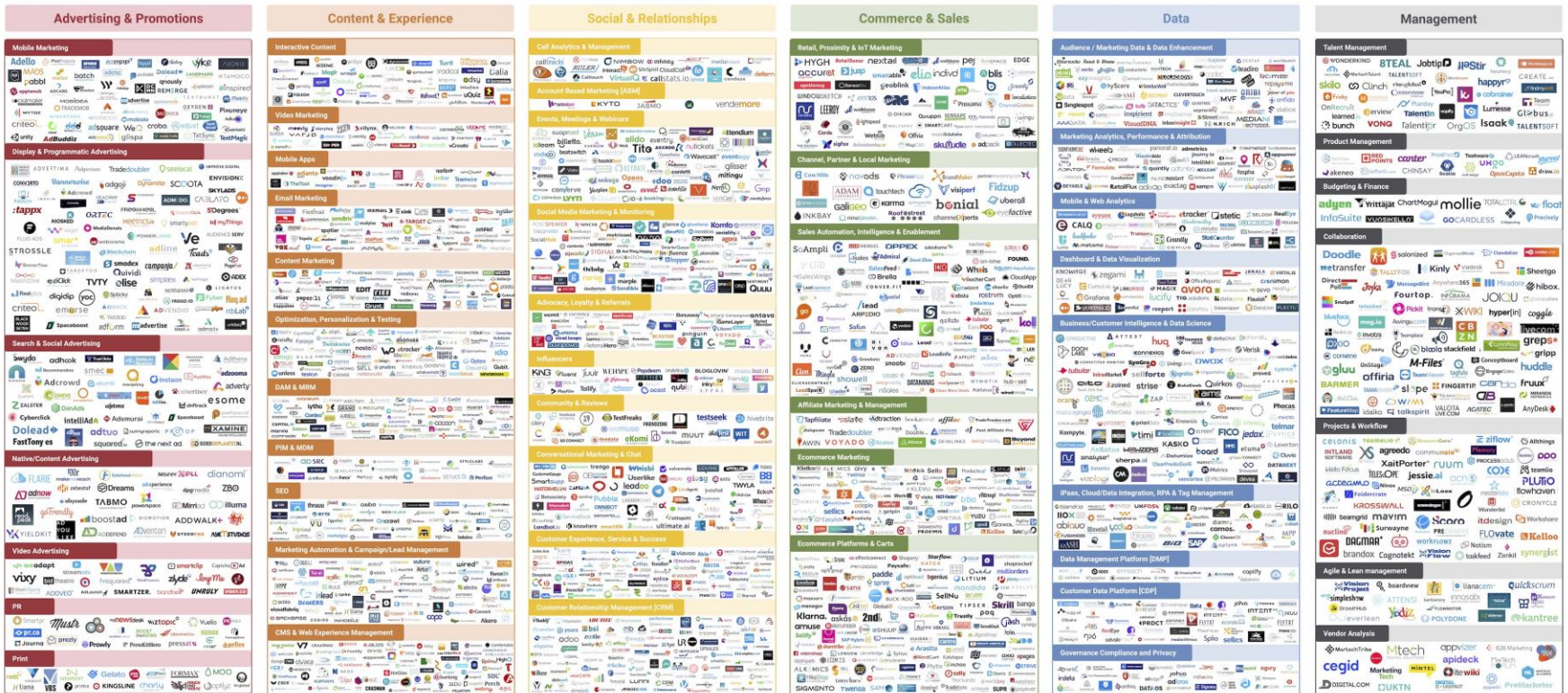


*Il 10% degli operatori delle reti vendita è «troglodita digitale» e il 27% è «monogamo digitale», cioè usa 1 tool e/o social media». Fonte Sda Bocconi*

# WORKFLOW COMMERCIAL



## Europe Marketing Technology Landscape Supergraphic



Crowdsourced by 100+ contributors. Produced February 2020 by Frans Riemersma, Hasse Jansen, Mihai Balkan, Samuel Schmitt, Odd Morten Sørensen, Tasha Wijnstein, Mark Wakelin, @lencio and @octo

**“2,427 marketing technology solutions based out of Europe” – Fonte Chiefmartech**



# WORKFLOW COMMERCIALI

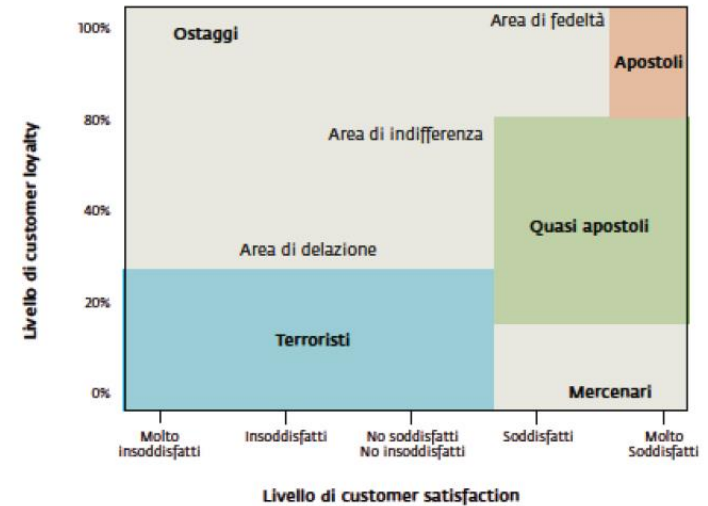
**SEGMENTARE LA CLIENTELA PER CONDIVIDERE NUOVE MODALITA' DI CONTATTO E RAPPORTO COMMERCIALE** (per es.: call meeting, LinkedIn, integrazione documentale meeting stampa 3D per prototipazione rapida)

MATRICE

RFC

Customer ID	Recency (Giorni)	Recency (Score)	Frequency (nr.acquisti)	Frequency (Score)	Monetary (importo)	Monetary (Score)	RFM SCORE
13456	3	5	1	1	55 €	2	512
67543	1	5	5	5	270 €	5	555
98234	45	1	1	1	30 €	1	111
34984	7	4	2	2	60 €	2	422
12562	21	1	2	2	160 €	4	124
67982	14	3	2	2	80 €	2	322
24689	32	1	2	2	130 €	3	123
43654	5	4	3	3	95 €	2	432
91823	50	1	1	1	90 €	2	112
10234	33	1	2	2	350 €	5	125

## MATRICI PORTAFOGLIO CLIENTI



**RIVALUTARE MODALITA' AD ALTA INTENSITA' DI CONTATTO E RISCHIO:**

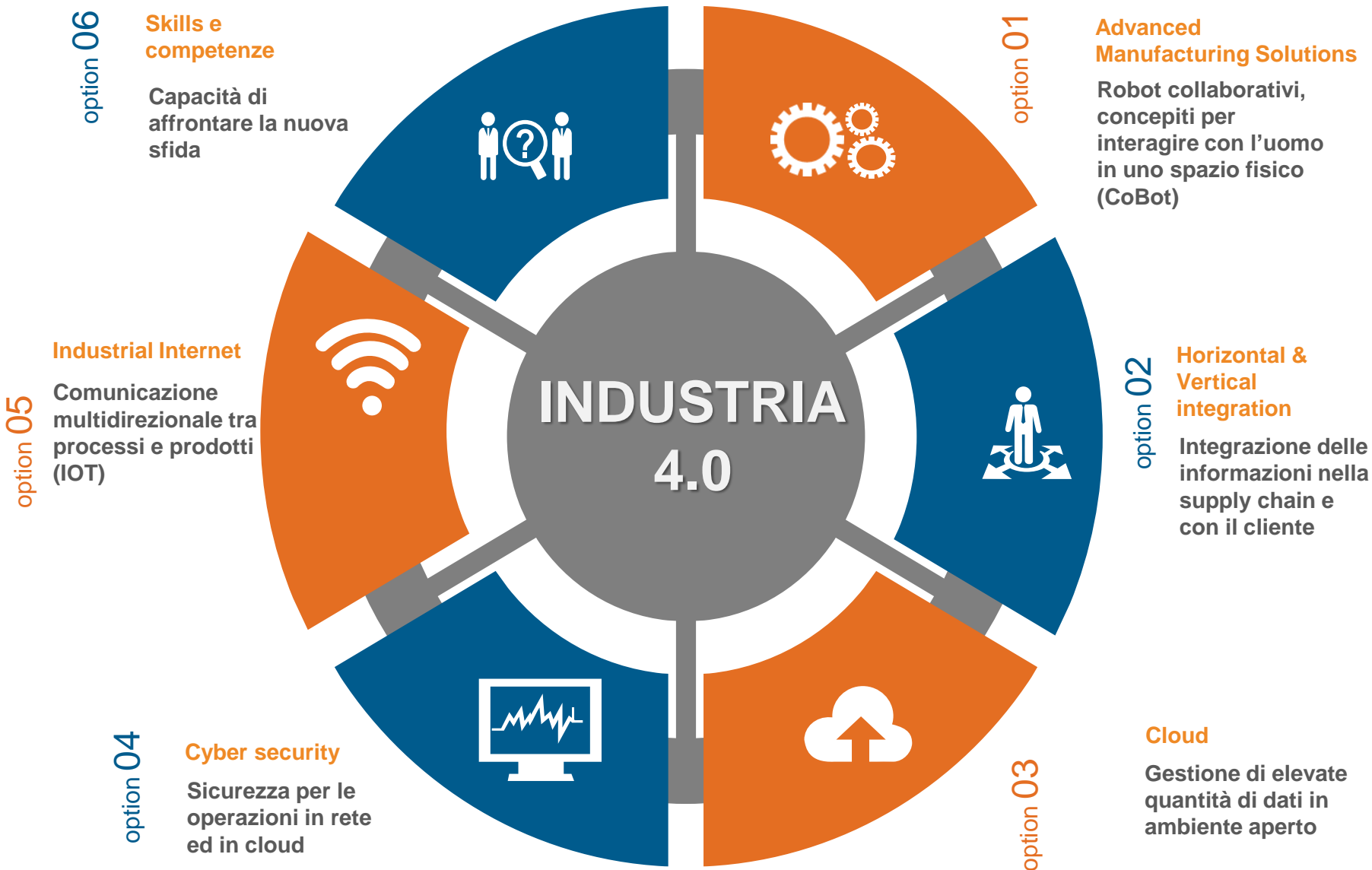
- FIERE
- VISITE DIRETTE
- CONGRESSI ECC





## I PARADIGMI DI INDUSTRIA 4.0 COME LEVA ORGANIZZATIVA PER IL FUTURO

## 2° STEP: VERSO I PARADIGMI DI INDUSTRIA 4.0





# SMART ORGANIZATION

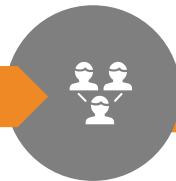
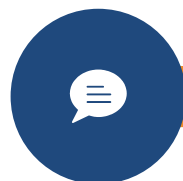
**FORMALIZZAZIONE  
DI PIANI PER LA  
CONTINUITA'**

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

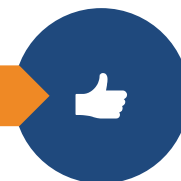
**BUSINESS  
CONTINUITY  
PLAN**



**BREAKTROUGH  
TECNOLOGICO E  
DI COMPETENZE**



**SMART  
&  
START**



- PRIMA DIGITALIZZAZIONE DELLE PROCEDURE
- INVESTIMENTO IT

- REVISIONE DEI RUOLI
- INTEGRAZIONE ORGANIZZATIVA DELLO SMART WORKING

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

# L'IMPATTO DELLA BLOCKCHAIN E DEGLI SMART CONTRACTS



La Blockchain (letteralmente "catena di blocchi") **sfrutta le caratteristiche di una rete informatica di nodi** e consente di gestire e aggiornare, in modo univoco e sicuro, un registro contenente dati e informazioni (per esempio transazioni) in maniera aperta, condivisa e distribuita **senza la necessità di un'entità centrale di controllo e verifica**. Le **applicazioni della Blockchain**, che si attende siano rilevanti in numerosi settori, sono spesso contraddistinte dalla necessità di **disintermediazione e decentralizzazione**

Uno Smart Contract è la *"traduzione"* o *"trasposizione"* in codice di un contratto in modo da **verificare in automatico l'avverarsi di determinate condizioni** (controllo di dati di base del contratto) e di **autoeseguire** in automatico azioni (o dare disposizione affinché si possano eseguire determinate azioni) nel momento in cui le condizioni determinate tra le parti sono raggiunte e verificate





## LO SMART WORKING - LEGGE 22 maggio 2017, n. 81



- **IMPREDITORI E LAVORATORI HANNO SPERIMENTATO LO SMART WORKING, ANCHE SE FORZATAMENTE**
- **SI PUO' TORNARE INDIETRO DALLO SMART WORKING?**
- **PUO' ESSERE UNA MODALITA' DI LAVORO STABILE?**





Smart working con pc poco protetti: i cyber criminali li sfruttano per entrare nelle reti interne  
Il caso di un'impresa paralizzata e costretta a trattare un riscatto da 800mila euro

## Il telelavoro piace agli hacker Raffica di aziende attaccate

### IL CASO

Gabriele De Stefani

Smart working evviva: per fortuna che c'è la tecnologia a consentire a migliaia di aziende di andare avanti. Ma attenzione, perché quei computer, spesso non adeguatamente protetti, rischiano di trasformarsi in porte spalancate per i cyber-criminali: si stanno moltiplicando i casi di aziende vittime di truffe o ricatti che gli hacker mettono a segno sfruttando proprio i computer accesi a casa dei dipendenti per entrare nelle reti aziendali, rubare i dati, paralizzare l'attività delle vittime e poi chiedere pesanti riscatti. È l'altra faccia della corsa allo smart working: migliaia di aziende si sono dovute riconvertire in pochi giorni,

senza essere pronte con pc e reti dotati di antivirus e protezioni. Hanno forzatamente improvvisato. E così migliaia di computer aprono autostrade per gli hacker.

«Si sono allargate le superfici di attacco – dice Ivano Gabrielli, direttore del Centro nazionale anticrimine informatico per la protezione delle infrastrutture critiche della Polizia postale – e il pericolo è concreto perché in tantissimi casi, anche nella pubblica amministrazione, si sta andando avanti con pc che non hanno un'adeguata ingegnerizzazione».

Il caso di scuola lo racconta Mirko Gatto, responsabile digital security per Var Group, una delle principali aziende italiane di sicurezza informatica, con sede nel Trevigiano. Dove continuano ad arrivare chiamate da imprese finite nei guai: «Un importante marchio

della grande distribuzione organizzata si è trovato con l'attività completamente bloccata da un hacker entrato nella rete aziendale attraverso il pc personale di un dipendente, che lavorava da casa – spiega –. Non erano stati previsti sistemi di protezione e così i cyber criminali sono riusciti a concludere un attacco ransomware: in sostanza hanno mandato in tilt la rete interna e oscurato tutti i dati dell'azienda. Clienti, fatture, forniture, fognone: tutto fuori uso. L'azienda era paralizzata».

A quel punto, all'azienda resta poco da fare: priorità per noi ovviamente garantire protezione pre e da eventualmente svergli attacchi in un secondo po. Ma in casi come questi riavere i dati l'azienda riesce a lavorare, quindi di essere costretti a trattare



### 'CAPITO TUTTO...'



avvia un dialogo nel dark web e si cerca di capire a quali condizioni si possono sbloccare i pc. L'obiettivo naturalmente è non pagare, ma a volte è inevitabile: nel caso dell'azienda appena colpita abbiamo trattato su una base di 800mila euro in bitcoin. Del resto, l'alternativa era il blocco dell'attività, tra l'altro in un momento in cui il lavoro è tantissimo nella grande distribuzione».

Il rischio è alto anche nella pubblica amministrazione. Dove in ballo ci sono i dati di milioni di cittadini: «Tutti stanno correndo rischi folli, imprese e pubblica amministrazione sono come operai in cima a un'impalcatura senza imbracature – dice Corrado Giustozzi, esperto di sicurezza dell'Agenzia per l'Italia digitale –. Del resto sul fronte del digitale sono state costrette a fare in pochi giorni quello che non hanno fatto in vent'anni. Il ministero della Funzione pubblica ci è lì».

# LO SMART WORKING HA BISOGNO DI PIANIFICAZIONE E REGOLE

BY LAURA RIBOTTA

WWW.BITSTRIPS.COM



## SMART WORKING VERSUS LAVORO AGILE

«Smart Working» non è solo un trasferimento della sede della attività lavorativa, è un **cambio di paradigma organizzativo** che si fonda su libertà fiducia, autonomia e responsabilità;

- Obiettivi di team ed individuali;
- Performance e KPI;
- Modalità di controllo disciplinare;
- Criteri di security.

### I ruoli vocati:

- Funzione Marketing e vendite;
- Funzione Amministrazione, anche grazie alla fatturazione elettronica e alla dematerializzazione dei documenti;
- Funzione Personale;
- Funzione IT.

# PILLOLA: IL SISTEMA AGILE

## Scaling Agile



## AGILE = PARADIGMA DI AUTONOMIA CONDIVISA

- ✓ DECISIONI E CONTROLLO SONO SPOSTATE A LIVELLO OPERATIVO
- ✓ SCOPO E MISURE SONO DEFINITE DAL PUNTO DI VISTA DEL CLIENTE
- ✓ LAVORO IN LOGICA PULL AL POSTO DI UNA LOGICA PUSH
- ✓ L'ORGANIZZAZIONE È STRUTTURATA PER TEAM MULTIFUNZIONALI AUTO-ORGANIZZATI

*Agilità e la capacità di creare e rispondere ai cambiamenti nell'ottica di migliorare il profitto o la produttività in un ambiente turbolento. Agilità è la capacità di trovare equilibrio tra flessibilità e stabilità (Highsmith, 2002)*



## PILLOLA: LA METODOLOGIA SCRUM



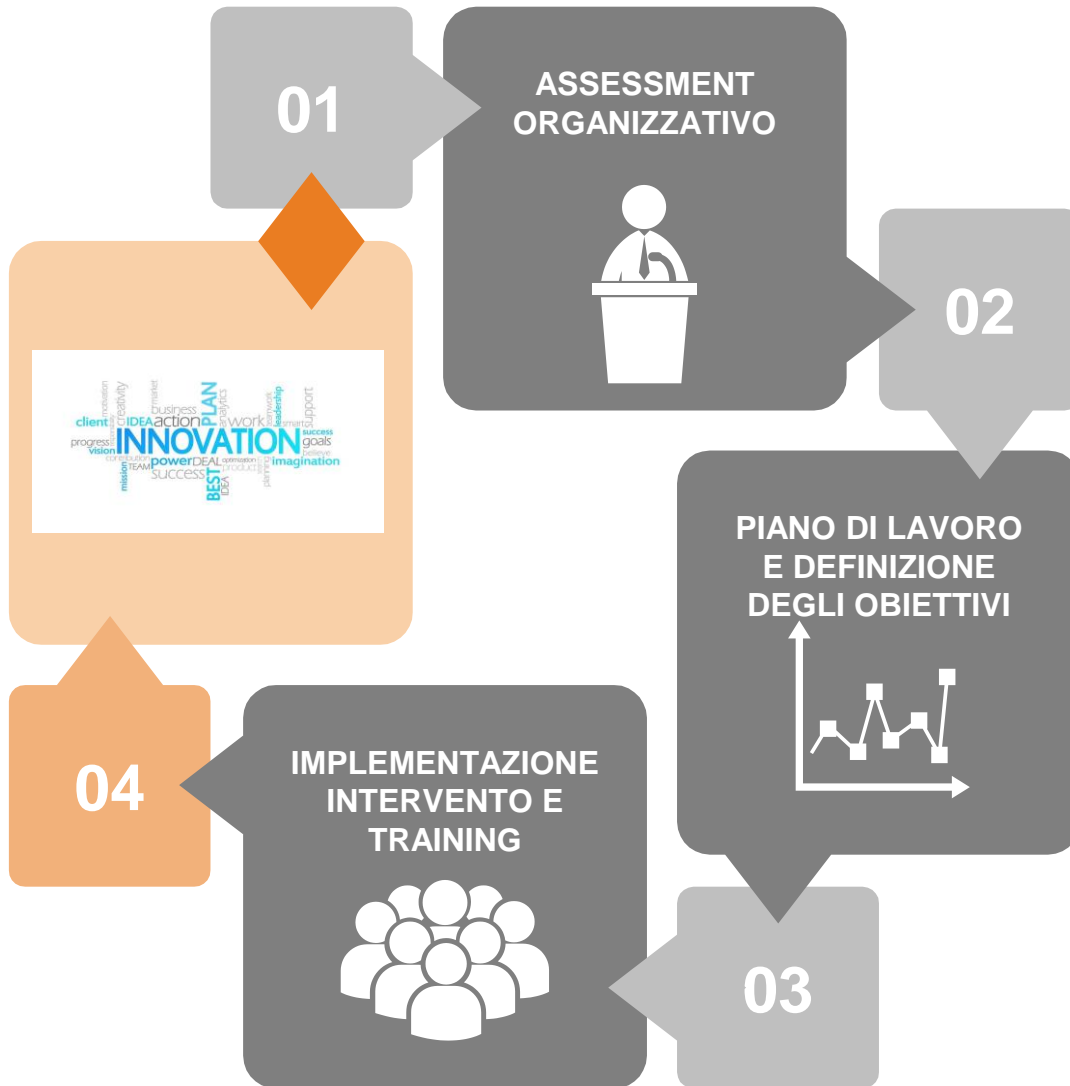
### **SCRUM=MISCHIA**

Metodo di lavoro dell'Agile Management, per la gestione dei progetti interni (R&D, Marketing, Process reengineering)

- *Individuals and interaction over process and tools*
  - *Working outputs over documentation*
- *Customer collaboration over contract negotiation*
  - *Responding to change over following plan*



# LA PROPOSTA DI PROGESA PER IL MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO



## CHANGE MANAGEMENT

- DEFINIZIONE DELLO STEERING COMMITTEE
- PIANO DI ATTIVITA'
- KPI E MISURAZIONE DEI RISULTATI
- TRAINING E FORMAZIONE





*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](mailto:marco.prandi@progesa.com)

**Progesa S.p.A.**

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

[www.progesa.com](http://www.progesa.com)  
[info@progesa.com](mailto: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