



 **fondirigenti**

Definizione di modelli
organizzativi per
l'efficace superamento
della fase di Emergenza
Sanitaria

 **Links**
MANAGEMENT & TECHNOLOGY

 **TROISI**
RICERCHE

 **SCS**
CONSULTING

EXECUTIVE SUMMARY

L'iniziativa strategica è stata finalizzata alla definizione di un modello organizzativo per il superamento della fase di emergenza sanitaria rivolto prioritariamente alle Medie imprese con sede nei territori di Milano, Monza e Brianza e Lodi.

La sospensione delle attività produttive causata dall'emergenza e dalla complessa situazione socioeconomica internazionale ha infatti determinato un quadro di forte incertezza per le imprese con un potenziale impatto negativo sulla loro stessa sopravvivenza.

Pertanto, l'obiettivo dell'iniziativa è relativo all'individuazione e all'analisi delle competenze manageriali utili a garantire la continuità del business nelle imprese.

Al fine di mettere a punto un modello di intervento e strumenti concreti che aiutino il management a ridefinire i processi e le modalità di produzione del valore, le attività progettuali hanno previsto:

- La definizione di un modello organizzativo per l'efficace superamento della fase emergenziale, con una priorità rispetto ai temi della continuità aziendale;
- L'identificazione degli scenari futuri e i relativi fabbisogni di competenze per la transizione alla "nuova normalità", con particolare riferimento alla digitalizzazione dei processi produttivi e all'apertura a collaborazioni in una logica di eco-sistema;
- La progettazione e l'implementazione di un modello di assessment per l'individuazione dei gap esistenti in relazione alle aree di priorità identificate;

Il gruppo di lavoro, composto da Links Management and Technology, SCS Azioninnova e Troisi Ricerche, ha quindi proposto un'attività di ricerca e sperimentazione finalizzate a supportare il management aziendale nella difficile sfida di gestione del "New Normal". Il progetto, durato quasi un anno e mezzo, è partito da una survey condotta su 300 tra imprenditori, manager e dirigenti provenienti da 300 medie imprese (dai 100 ai 250 dipendenti) con sede nei territori di Milano, Monza e Brianza e Lodi che hanno maggiormente risentito degli impatti della pandemia. Successivamente all'indagine, al fine di garantire una scalabilità del risultato finale, è stata condotta la sperimentazione di un modello di assessment su un campione di 30 manager provenienti da 20 imprese eterogenee per dimensione e territorio di appartenenza. Questo approccio ha consentito di garantire l'applicabilità del modello a tutte le imprese del territorio nazionale.

L'identificazione di diversi livelli di maturità permetterà di fotografare lo stato di salute delle aziende su sei ambiti prioritari per il superamento della crisi pandemica.

- 1. Produzione**
- 2. Supply Chain e Relazioni di Filiera**
- 3. Gestione dei Flussi e delle Fonti Finanziarie**
- 4. Pianificazione Commerciale, Strumenti di Vendita Smart e Internazionalizzazione**
- 5. Smart Working**
- 6. ESG**

Dai risultati dell'assessment le imprese potranno:

- Identificare eventuali aree di intervento;
- Costruire questionari di rilevazione per ogni ambito in riferimento ai diversi livelli di maturity possibili;
- Ottenere un input per progettare e mettere a disposizioni materiali a supporto dell'autosviluppo;

- Attivare riflessioni utili a strutturare sistemi di gestione delle performance adeguati alla fase post-emergenziale.

Alla luce delle attività progettuali realizzate sono già emerse alcune valutazioni complessive sulle leve strategiche ritenute più significative dalle imprese, di seguito sintetizzate.

Produzione

Per l'area di analisi, relativa alla produzione la leva ritenuta più strategica dagli intervistati è relativa all'adozione di strumenti per il controllo della qualità di prodotto e/o di servizio. Questa leva strategica presenta anche dei buoni livelli di presidio all'interno delle imprese.

Il tema della qualità è un tema fondamentale per le imprese e l'attenzione alla customer satisfaction è diventata negli ultimi anni di primaria importanza, al fine di garantire un posizionamento più competitivo delle imprese sul mercato. Tuttavia, per traguardare questo obiettivo il management aziendale, è chiamato ad implementare dei sistemi di gestione finalizzati al miglioramento continuo ed al monitoraggio costante dei processi produttivi, sia per quanto riguarda la produzione di beni sia per quanto riguarda l'erogazione di servizi.

Inoltre, dalla ricerca è risultato che lo sviluppo di catene produttive strutturate secondo modelli di Lean Organization e/o Industria 4.0 risulta quasi del tutto assente all'interno delle realtà intervistate.

Tuttavia, i modelli di Lean Organization e/o Industria 4.0 sono per le imprese un presupposto fondamentale per superare le sfide del futuro. Infatti, sarà necessario implementare strutture produttive che abbiano come unico obiettivo quello di creare valore aggiunto per il cliente.

Supply Chain

Rispetto al tema della supply chain le leve strategiche individuate dal gruppo di lavoro, sono ritenute entrambe rilevanti. Le leve strategiche individuate sono le seguenti:

- Potenziamento delle relazioni di collaborazione con i fornitori;
- Riduzione del rischio legato alla fornitura.

Questi driver sono reputati dalle imprese, prioritari per garantire la sostenibilità del business.

A tal riguardo, gli effetti dell'emergenza sanitaria hanno obbligato il management aziendale ad immaginare delle nuove catene di approvvigionamento. Di fondamentale importanza è stata l'individuazione degli impatti associati ai diversi scenari di rischio.

Le variabili che i manager dovranno tenere in considerazione per garantire la sostenibilità del proprio business non dovranno essere finalizzate alla sola espansione delle quote di mercato ed all'aumento del volume d'affari ma anche alla stabilità della supply chain, per consentire la continuità della produzione.

Il tema della gestione del rischio economico è risultata la leva più strategica dei manager intervistati.

I manager hanno affermato che il risk management costituisce un pilastro fondamentale nella visione strategica dell'impresa e la gestione del rischio deve avvenire secondo logiche integrate e sinergiche.

Gestione dei flussi e delle fonti finanziarie

Il risk-management finanziario rappresenta la gestione e il controllo dei principali rischi finanziari cui è esposta un'impresa e le principali aree di azione sono l'identificazione, la misurazione, il controllo e la mitigazione dei rischi.

I più comuni e rilevanti rischi sono il rischio di variazione dei prezzi delle principali materie prime utilizzate, il rischio di cambio delle valute in cui possono essere espressi parte dei costi e delle vendite in imprese internazionali e il rischio legato alle variazioni dei tassi di interesse, che influenza le fonti finanziarie dell'impresa.

Smart working

Lo smart working è sicuramente un'area che prima della pandemia avrebbe riscosso poca risonanza, tuttavia, adesso risulta essere tra le aree che i manager reputano più strategiche nella definizione dei nuovi modelli organizzative delle imprese.

Da un lato, lo sviluppo di azioni di potenziamento delle competenze individuali tecnico-informatiche, dall'altro, l'adozione di strumenti digitali che abilitano la collaborazione da remoto e la digitalizzazione dei processi, risultano essere i driver fondamentali per la gestione della fase post pandemica.

Dalle evidenze emerse durante la ricerca i manager intervistati hanno segnalato l'importanza nell'ipotizzare dei sistemi di assegnazione delle attività e di gestione delle stesse che preveda un approccio per obiettivi, garantendo un buon livello di controllo sugli stessi.

Pianificazione commerciale, strumenti di vendita smart e internazionalizzazione

Una particolare sensibilità accompagnata da un forte know how aziendale si manifesta per i temi relativi all'area relativa alla pianificazione commerciale, agli strumenti di vendita smart ed all'internazionalizzazione.

Le imprese intervistate indicano di avere buoni livelli di presidio rispetto alle leve strategiche oggetto di indagine. Nello specifico:

- l'adozione di strumenti per il consolidamento/potenziamento della conoscenza del mercato e dei segmenti-target
- il rafforzamento della rete commerciale diretta, indiretta e online
- l'integrazione con partner locali all'estero.

Introdurre all'interno delle imprese strumenti di vendita smart offre diversi benefici. Infatti, consente di ridurre le distanze tra la domanda e l'offerta; permette di avere un bacino di clienti notevolmente più esteso; e consente di ridurre i tempi delle transazioni e della gestione del magazzino.

ESG

L'ultima area analizzata è quella relativa al versante ESG. La ricerca ha mostrato che sono presenti dei gap significativi tra l'importanza strategica assegnata dai manager a tali leve e la presenza di queste ultime all'interno delle aziende.

Infatti, nonostante il mondo ESG venga riconosciuto come fortemente strategico per i manager, risulta ancora scarsamente presente nelle realtà aziendali.

L'obiettivo delle imprese dovrà essere, nei prossimi anni, quello di garantire forme di sviluppo sostenibile basate su tre componenti fondamentali:

- la sostenibilità ambientale, intesa come capacità di tutelare l'ambiente e preservare le risorse offerte dal Pianeta;
- la sostenibilità economica, intesa come capacità continua di generare profitto, benessere e ricchezza nel rispetto di ciò che ci circonda;
- la sostenibilità sociale, intesa come capacità di garantire benessere ed uguaglianza sociale a ogni individuo.

Modello di assessment

Definizione di modelli organizzativi per l'efficace superamento della fase di Emergenza Sanitaria

Modello di assessment

INTRODUZIONE

Il presente documento riporta il modello di assessment realizzato a valle del questionario Fondirigenti Post-Covid, che ha visto coinvolte 300 aziende (78% aziende iscritte a Fondirigenti 22% Non iscritte).

Il modello di assessment vuole essere uno strumento utile all'individuazione, in azienda, dei gap esistenti su aree identificate come prioritarie, per il superamento dell'Emergenza Sanitaria. Da tale analisi dei gap potranno essere progettati modelli di intervento (organizzativo e formativo) con l'obiettivo di costruire le competenze manageriali per la transizione a nuovi modelli di business.

Modello di assessment

APPROCCIO METODOLOGICO

Al fine di identificare le Leve e le Competenze da inserire nel modello di assessment, sono state effettuate analisi mirate sulle risposte delle aziende ai questionari. In questo modo è stato possibile estrapolare quali sono gli aspetti più importanti secondo le aziende rispondenti. Di seguito una rappresentazione delle logiche di analisi complessive e conseguente selezione di Leve e Competenze inserite nel modello di assessment. Per le Leve e Competenze emerse dall'analisi ed inserite nel modello di assessment, viene proposto un Maturity Model nel quale ogni Leva e Competenze è classificata secondo un grado di maturità a 5 livelli[1]. Il Maturity Model ha l'obiettivo di identificare il grado di maturità delle aziende in ogni Leva e Competenza emerse come prioritarie. L'identificazione di diversi livelli di maturity permetterà di fotografare lo stato di salute delle aziende su tutti gli ambiti oggetto di assessment. Da qui, sarà possibile partire per:

- Identificare eventuali filoni di intervento
- Costruire questionari di rilevazione per ogni ambito in riferimento ai diversi livelli di maturity possibili
- Ottenere un input per progettare e mettere a disposizione materiali a supporto dell'autosviluppo
- Attivare riflessioni utili a strutturare sistemi di gestione delle performance adeguati alla fase post-emergenziale

Modello di assessment

STRUTTURA DEL MATURITY MODEL

Il Maturity Model è composto da:

- 1 scheda di assessment per ogni Ambito (6 schede in totale)
- 1 scheda di assessment per ogni Competenza Trasversale (3 schede in totale)

Schede di assessment per Ambito. Le schede di rilevazione relative ai diversi ambiti prevedono la rilevazione del livello di maturity per:

- le Leve, che fanno riferimento alla dimensione organizzativa
- le Competenze specifiche per ogni ambito, che colgono la dimensione individuale

Sono previsti 5 possibili livelli di maturità ad ognuno dei quali, per ogni Leva e Competenza, è associato un descrittore utile ad identificare il livello più rispondente alla reale situazione dell'azienda.

Schede di assessment per Competenze Trasversali. Per ognuna delle 3 Competenze Trasversali sono state identificate 3 sotto-competenze chiave, per le quali è prevista la rilevazione del livello di maturità su scala a 5[1] livelli.

Modello di assessment

CONSIDERAZIONI EMERSE DALLA SPERIMENTAZIONE TRAMITE FOCUS GROUPS

La coerenza del modello con le esigenze dei potenziali fruitori è stata testata tramite focus group di sperimentazione. Gli incontri hanno evidenziato la rispondenza di struttura e dimensioni oggetto di indagine con le diverse realtà coinvolte. Al fine di garantire la validità dello strumento, i fruitori dovranno tenere in considerazione alcune peculiarità tipiche di questo genere di strumenti di rilevazione. A tale proposito, prima della fruizione e nella lettura dei risultati, è necessario prendere visione dei documenti allegati di "Istruzioni per l'uso" e "Guida alla lettura dei risultati".

Modello di assessment

Istruzioni per l'uso



Durante la compilazione fai riferimento alla situazione nella tua attuale organizzazione.

1 Per ogni **leva** e **competenza** potrai indicare quanto ritieni siano presidiate all'interno della tua organizzazione.

2 Le **descrizioni** di ogni **leva** e **competenza** possono aiutarti a identificare l'attuale **livello** di **presidio** dell'organizzazione.

3 Ogni descrizione fa riferimento ad un **differente livello** di **maturità/presidio**. Dall'alto verso il basso viene rappresentato un presidio crescente delle leve e delle competenze descritte.

4 Procedi con il valutare, per ognuno dei 6 ambiti, le leve e le competenze. In caso ci siano ambiti non applicabili alla tua realtà, puoi saltarne la valutazione

	Produzione		Competenza
	Leva	Competenza	
	Adottare/potenziare strumenti per il controllo della qualità di prodotto/di servizio	Sviluppare/rimodulare/razionalizzare la catena produttiva secondo modelli di Lean Organization e/o Industria 4.0	Conoscenza delle specifiche di prodotto/di servizio e dell'automazione dei processi operativi (tecnologie incorporate, progettazione funzionale a migliorare la produzione/erogazione/ distribuzione del prodotto/servizio, ecc.)
Livello iniziale (tendenzialmente non presente / non usata)	Non è presente un sistema di controllo qualità di prodotto/di servizio e non ne è prevista l'adozione	Non sono previsti, nel breve periodo, interventi a supporto dello sviluppo della catena produttiva, secondo i modelli della Lean Organization e/o Industria 4.0.	Ha una conoscenza limitata delle specifiche di prodotto/di servizio e dell'automazione dei processi operativi (tecnologie incorporate, progettazione funzionale a migliorare la produzione/erogazione/ distribuzione del prodotto/servizio, ecc.)
Livello medio-basso (tendenzialmente estemporaneo, in previsione ma destrutturata)	È previsto un piano per l'adozione di un sistema di controllo qualità di prodotto/di servizio	Sono state realizzate azioni estemporanee su alcuni prodotti e servizi richieste dal contesto (es. rimodulazione della catena produttiva per adattamento all'emergenza sanitaria da COVID-19)	Ha una conoscenza di base delle specifiche di prodotto/di servizio e dell'automazione dei processi operativi (tecnologie incorporate, progettazione funzionale a migliorare la produzione/erogazione/ distribuzione del prodotto/servizio, ecc.)
Livello medio (presente ma in maniera destrutturata, discontinua, ...)	È presente un sistema di controllo qualità solo per alcuni prodotti/servizi	Sono stati realizzati, in maniera estesa ma destrutturata, interventi a supporto dello sviluppo della catena produttiva di alcuni prodotti/servizi, secondo i modelli della Lean Organization e/o Industria 4.0	Ha una conoscenza media delle specifiche di prodotto/di servizio e dell'automazione dei processi operativi (tecnologie incorporate, progettazione funzionale a migliorare la produzione/erogazione/ distribuzione del prodotto/servizio, ecc.)
Livello medio-alto (presente o in previsione in maniera strutturata, approfondita)	È presente una certificazione qualità formale e si sta lavorando per potenziare il sistema di controllo qualità di prodotto/di servizio	Sono stati avviati e/o previsti, nel breve periodo, interventi strutturali e organizzati a supporto dello sviluppo della catena produttiva di tutti i prodotti/servizi, secondo i modelli della Lean Organization e/o Industria 4.0	Ha una conoscenza approfondita delle specifiche di prodotto/di servizio e dell'automazione dei processi operativi (tecnologie incorporate, progettazione funzionale a migliorare la produzione/erogazione/ distribuzione del prodotto/servizio, ecc.)
Livello alto (presente e agita abitualmente, integrata e in miglioramento continuo)	È presente una certificazione di qualità formale supportata da sistemi di controllo qualità	Sono stati realizzati interventi a supporto dello sviluppo della catena produttiva di tutti i prodotti/servizi, secondo i modelli della Lean Organization e/o Industria 4.0, e ne viene regolarmente valutata la necessità di ulteriori implementazioni / sviluppi	Ha una conoscenza specialistica delle specifiche di prodotto/di servizio e dell'automazione dei processi operativi (tecnologie incorporate, progettazione funzionale a migliorare la produzione/erogazione/ distribuzione del prodotto/servizio, ecc.)

Modello di assessment

Istruzioni per l'uso



Durante la compilazione fai riferimento alla situazione nella tua attuale organizzazione.

5

Una volta completata la compilazione degli ambiti procedi alla valutazione delle **competenze trasversali** presenti in azienda.

6

Nel rispondere fai riferimento a quanto ritieni che la competenza descritta sia **agita** dalle persone dell'organizzazione.

7

Attenzione: può succedere di dare una valutazione più positiva di quanto dovrebbe a questo tipo di competenze. Per evitare che accada, cerca di pensare ad **esempi concreti** nei quali hai visto la competenza esercitata oppure disattesa.

8

Puoi quindi procedere con indicare il livello di presidio aiutandoti, come fatto per le valutazioni precedenti, con le **descrizioni** dei diversi livelli di maturità.

COMPETENZE TRASVERSALI			
Capacità di gestire l'incertezza, ottimizzare la presa di decisioni e pianificare in contesti complessi			
	Gestione dell'incertezza	Presa di decisione	Pianificazione
Livello iniziale (tendenzialmente non presente/non espressa)	Non governa condizioni di incertezza e fatica ad assumere responsabilità	Tende a non prendere decisioni	Definisce e comunica in modo sommario il proprio piano di lavoro, senza identificare le priorità d'azione
Livello medio-basso (espressa in maniera reattiva e/o sporadica)	Solo se supportato , governa condizioni di incertezza ed assume responsabilità solo su ciò che rientra specificatamente nel proprio perimetro di azione	Prende decisioni in maniera reattiva quando necessario	Definisce e comunica sinteticamente il proprio piano di lavoro quando gli viene richiesto tenendo conto di obiettivi, vincoli e priorità
Livello medio (espressa proattivamente in contesti semplici)	Governa autonomamente condizioni di incertezza ed assume responsabilità in contesti/situazioni semplici	Si applica proattivamente per prendere decisioni in ambiti consolidati e noti	Garantisce la definizione e l'applicazione del piano di lavoro in contesti/situazioni note , mettendo in atto meccanismi in grado di monitorare le proprie ed altrui attività
Livello medio-alto (espressa proattivamente in contesti mediamente complessi)	Governa condizioni di incertezza anche in contesti mediamente complessi . È in grado di assumere la responsabilità di decisioni che hanno un impatto aziendale e/o di medio periodo	Articola un quadro decisionario efficace anche in contesti mediamente complessi , che sa modificare con l'evolversi degli eventi	Garantisce la definizione e l'applicazione del piano di lavoro in contesti/situazioni mediamente complessi . A fronte di ostacoli/emergenze incontrati nella fase attuativa adotta interventi correttivi, ri-pianificando le attività e dandone pronta comunicazione agli altri
Livello alto (espressa proattivamente in contesti particolarmente complessi/nuovi)	Governa condizioni di incertezza in contesti particolarmente complessi/nuovi . È in grado di assumere la responsabilità di decisioni che hanno un impatto strategico e/o di lungo periodo	Sa strutturare un processo decisionario anche in situazioni altamente volatili considerando l' impatto strategico e/o di lungo periodo	Garantisce la definizione e l'applicazione del piano di lavoro in contesti/situazioni particolarmente complessi/nuovi , considerando gli impatti strategici e/o di lungo periodo . Prevede in fase di pianificazione alternative di azione a fronte di ostacoli che non erano stati identificati e le condivide per tempo con gli altri

Modello di assessment

Produzione

Produzione				
	Leva		Competenza	
	Adottare/potenziare strumenti per il controllo della qualità di prodotto/di servizio	Sviluppare/rimodulare/razionalizzare la catena produttiva secondo modelli di Lean Organization e/o Industria 4.0	Conoscenza delle specifiche di prodotto/di servizio e dell'automazione dei processi operativi (tecnologie incorporate, progettazione funzionale a migliorare la produzione/erogazione/distribuzione del prodotto/servizio, ecc.)	Conoscenza degli standard di qualità di prodotto/servizio
Livello iniziale (tendenzialmente non presente / non usata)	Non è presente un sistema di controllo qualità di prodotto/di servizio e non ne è prevista l'adozione	Non sono previsti, nel breve periodo, interventi a supporto dello sviluppo della catena produttiva, secondo i modelli della Lean Organization e/o Industria 4.0.	Ha una conoscenza limitata delle specifiche di prodotto/di servizio e dell'automazione dei processi operativi (tecnologie incorporate, progettazione funzionale a migliorare la produzione/erogazione/distribuzione del prodotto/servizio, ecc.)	Ha una conoscenza limitata degli standard di qualità di prodotto/servizio
Livello medio-basso (tendenzialmente estemporaneo, in previsione ma destrutturata)	È previsto un piano per l'adozione di un sistema di controllo qualità di prodotto/di servizio	Sono state realizzate azioni estemporanee su alcuni prodotti e servizi richieste dal contesto (es.: rimodulazione della catena produttiva per adattamento all'emergenza sanitaria da COVID-19)	Ha una conoscenza di base delle specifiche di prodotto/di servizio e dell'automazione dei processi operativi (tecnologie incorporate, progettazione funzionale a migliorare la produzione/erogazione/distribuzione del prodotto/servizio, ecc.)	Ha una conoscenza di base degli standard di qualità di prodotto/servizio
Livello medio (presente ma in maniera destrutturata, discontinua, ...)	È presente un sistema di controllo qualità solo per alcuni prodotti/servizi	Sono stati realizzati, in maniera estesa ma destrutturata, interventi a supporto dello sviluppo della catena produttiva di alcuni prodotti/servizi, secondo i modelli della Lean Organization e/o Industria 4.0	Ha una conoscenza media delle specifiche di prodotto/di servizio e dell'automazione dei processi operativi (tecnologie incorporate, progettazione funzionale a migliorare la produzione/erogazione/distribuzione del prodotto/servizio, ecc.)	Ha una conoscenza media degli standard di qualità di prodotto/servizio
Livello medio-alto (presente o in previsione in maniera strutturata, approfondita)	È presente una certificazione qualità formale e si sta lavorando per potenziare il sistema di controllo qualità di prodotto/di servizio	Sono stati avviati e/o previsti, nel breve periodo, interventi strutturali e organizzati a supporto dello sviluppo della catena produttiva di tutti i prodotti/servizi, secondo i modelli della Lean Organization e/o Industria 4.0	Ha una conoscenza approfondita delle specifiche di prodotto/di servizio e dell'automazione dei processi operativi (tecnologie incorporate, progettazione funzionale a migliorare la produzione/erogazione/distribuzione del prodotto/servizio, ecc.)	Ha una conoscenza approfondita degli standard di qualità di prodotto/servizio

Modello di assessment

Supply Chain e Relazioni di Filiera

Supply Chain e Relazioni di Filiera				
	Leva		Competenza	
	<i>Potenziare le relazioni di collaborazione con fornitori e/o distributori (e.g. co-design, integrazione dei sistemi informativi, ecc.)</i>	<i>Rendere più efficiente/razionalizzare/accorciare la catena di fornitura</i>	<i>Capacità di analisi dei processi, pianificazione e organizzazione</i>	<i>Saper negoziare, costruire reti e partnership</i>
Livello iniziale (tendenzialmente non presente/non usata)	Non sono previste azioni di potenziamento per le relazioni di collaborazione con fornitori e/o distributori	Non sono in atto azioni per rendere più efficiente/razionalizzare/accorciare la catena di fornitura	Ha una capacità limitata di analisi dei processi, pianificazione e organizzazione	Ha una capacità limitata di negoziazione, costruzione reti e partnership
Livello medio-basso (tendenzialmente estemporaneo, in previsione ma destrutturata)	Sono previste azioni di potenziamento per le relazioni di collaborazione con fornitori e/o distributori	Sono previste azioni per rendere più efficiente/razionalizzare/accorciare la catena di fornitura	Ha una capacità di base di analisi dei processi, pianificazione e organizzazione	Ha una capacità di base di negoziazione, costruzione reti e partnership
Livello medio (presente ma in maniera destrutturata, discontinua, ...)	Sono state realizzate o in corso azioni di potenziamento per le relazioni di collaborazione con fornitori e/o distributori ma in maniera destrutturata	Sono state realizzate o in corso azioni per rendere più efficiente/razionalizzare/accorciare la catena di fornitura ma in maniera destrutturata	Ha una capacità media di analisi dei processi, pianificazione e organizzazione	Ha una capacità media di negoziazione, costruzione reti e partnership
Livello medio-alto (presente o in previsione in maniera strutturata, approfondita)	Sono state realizzate o in corso azioni strutturate di potenziamento delle relazioni di collaborazione verso alcuni fornitori e/o distributori chiave	Sono state realizzate o in corso azioni strutturate per rendere più efficiente/razionalizzare/accorciare la catena di fornitura, verso alcuni fornitori e/o distributori chiave	Ha una capacità approfondita di analisi dei processi, pianificazione e organizzazione	Ha una capacità approfondita di negoziazione, costruzione reti e partnership
Livello alto (presente e agita abitualmente, integrata e in miglioramento continuo)	Sono in corso azioni strutturate di potenziamento delle relazioni di collaborazione verso tutti i fornitori e/o distributori che fanno parte del network dell'azienda	Sono state realizzate in corso azioni strutturate per rendere più efficiente/razionalizzare/accorciare la catena di fornitura verso tutti i fornitori e/o distributori che fanno parte del network dell'azienda	Ha una capacità specialistica di analisi dei processi, pianificazione e organizzazione	Ha una capacità specialistica di negoziazione, costruzione reti e partnership

Modello di assessment

Gestione dei Flussi e Fonti Finanziarie

Gestione Dei Flussi e Fonti Finanziarie				
	Leva		Competenza	
	<i>Individuare/sviluppare strumenti per la valutazione interna del merito di credito e di copertura dei rischi finanziari</i>	<i>Diversificare e/o ampliare le fonti di finanziamento dell'impresa</i>	<i>Capacità di individuare forme di finanziamento adeguate alle esigenze dell'impresa</i>	<i>Gestione/controllo degli equilibri di bilancio e analisi dei flussi finanziari</i>
Livello iniziale (tendenzialmente non presente/non usata)	Non sono in corso o previste azioni per individuare/sviluppare strumenti per la valutazione interna del merito di credito e di copertura dei rischi finanziari	Non sono in corso o previste azioni per diversificare e/o ampliare le fonti di finanziamento dell'impresa	Ha una capacità limitata di individuare forme di finanziamento adeguate alle esigenze dell'impresa	Ha una capacità limitata di gestione/controllo degli equilibri reddituali/patrimoniali e analisi dei flussi finanziari
Livello medio-basso (tendenzialmente estemporaneo, in previsione ma destrutturata)	Sono previste azioni per individuare/sviluppare strumenti per la valutazione interna del merito di credito e di copertura dei rischi finanziari	Sono state pianificate azioni per diversificare e/o ampliare le fonti di finanziamento dell'impresa	Ha una capacità di base di individuare forme di finanziamento adeguate alle esigenze dell'impresa	Ha una capacità di base di gestione/controllo degli equilibri reddituali/patrimoniali e analisi dei flussi finanziari
Livello medio (presente ma in maniera destrutturata, discontinua, ...)	Sono in corso azioni per individuare/sviluppare strumenti per la valutazione interna del merito di credito e di copertura dei rischi finanziari ma in maniera destrutturata ed estemporanea	Sono in corso azioni per diversificare e/o ampliare le fonti di finanziamento dell'impresa ma in maniera destrutturata	Ha una capacità media di individuare forme di finanziamento adeguate alle esigenze dell'impresa	Ha una capacità media di gestione/controllo degli equilibri reddituali/patrimoniali e analisi dei flussi finanziari
Livello medio-alto (presente o in previsione in maniera strutturata, approfondita)	È stato definito un modello per la valutazione interna del merito di credito e di copertura dei rischi finanziari, ma non sono presenti strumenti per realizzarlo	Sono pianificate, da avviare nel breve periodo, azioni strutturate per diversificare e/o ampliare le fonti di finanziamento dell'impresa	Ha una capacità approfondita di individuare forme di finanziamento adeguate alle esigenze dell'impresa	Ha una capacità approfondita di gestione/controllo degli equilibri reddituali/patrimoniali e analisi dei flussi finanziari
Livello alto (presente e agita abitualmente, integrata e in miglioramento continuo)	È stato definito un modello per la valutazione interna del merito di credito e di copertura dei rischi finanziari. Sono presenti gli strumenti utilizzati in maniera strutturale, programmata, etc.	Sono in corso di realizzazione azioni volte a diversificare e/o ampliare le fonti di finanziamento dell'impresa e vengono realizzate, in maniera strutturale, azioni di monitoraggio/scouting per identificarne di nuove/innovative	Ha una capacità specialistica di individuare forme di finanziamento adeguate alle esigenze dell'impresa	Ha una capacità specialistica di gestione/controllo degli equilibri reddituali/patrimoniali e analisi dei flussi finanziari

Modello di assessment

Smart Working

Smart Working				
	Leva		Competenza	
	<i>Sviluppo di azioni di potenziamento delle competenze individuali, sia tecnico-informatiche che trasversali (self-management, orientamento al risultato, comunicazione efficace, ecc.)</i>	<i>Adozione di un sistema di assegnazione e gestione delle attività / obiettivi tra i membri del team e di monitoraggio dei risultati</i>	<i>Condivisione e collaborazione</i>	<i>Saper adottare uno stile di leadership agile e smart</i>
Livello iniziale (tendenzialmente non presente/non usata)	Non è presente un piano formativo di sviluppo a supporto del nuovo modo di lavorare né a livello individuale né a livello organizzativo	Non è presente un sistema di gestione obiettivi e attività per i team. Gli indicatori di misurazione dei risultati non sono presenti o risultano difficilmente rilevabili	Ha una capacità limitata di condivisione e collaborazione	Ha una capacità limitata di saper adottare uno stile di leadership agile e smart
Livello medio-basso (tendenzialmente estemporaneo, in previsione ma destrutturata)	È presente un piano di sviluppo di competenze a supporto del nuovo modo di lavorare che riguarda solo alcune figure/ruoli all'interno dell'organizzazione	È presente un sistema di gestione obiettivi e attività che viene usato in maniera non uniforme e parziale. Gli indicatori di misurazione dei risultati non sono presenti o risultano difficilmente rilevabili	Ha una capacità di base di condivisione e collaborazione	Ha una capacità di base di saper adottare uno stile di leadership agile e smart
Livello medio (presente ma in maniera destrutturata, discontinua, ...)	È presente un piano di sviluppo di competenze per poter lavorare in smart working per tutte le risorse attuato in maniera destrutturata	È presente un sistema di gestione attività/obiettivi consolidato e strutturato. È possibile analizzare i dati di monitoraggio seppur in modo parziale e destrutturato	Ha una capacità media di condivisione e collaborazione	Ha una capacità media di saper adottare uno stile di leadership agile e smart
Livello medio-alto (presente o in previsione in maniera strutturata, approfondita)	È disponibile un piano di sviluppo di competenze a supporto del nuovo modo di lavorare differente a seconda dei fabbisogni individuali	È presente un sistema di gestione obiettivi e attività strutturato e uniforme in tutta l'azienda. È possibile analizzare i dati di monitoraggio consuntivi	Ha una capacità approfondita di condivisione e collaborazione	Ha una capacità approfondita di saper adottare uno stile di leadership agile e smart
Livello alto (presente e agita abitualmente, integrata e in miglioramento continuo)	È disponibile un piano di sviluppo di competenze differente a seconda dei fabbisogni individuali a supporto dello smart working, integrato con altri piani di sviluppo competenze	Il sistema di gestione degli obiettivi e delle attività è presente e supportato da una cultura organizzativa che valorizza l'orientamento al risultato e la misurazione di quanto ottenuto nel tempo. Gli indicatori sono input per il miglioramento continuo	Ha una capacità specialistica di condivisione e collaborazione	Ha una capacità specialistica di saper adottare uno stile di leadership agile e smart

Modello di assessment

Pianificazione Commerciale, Strumenti di Vendita Smart e Internazionalizzazione

Pianificazione Commerciale, Strumenti di Vendita Smart e Internazionalizzazione				
	Leva		Competenza	
	<i>Adozione di strumenti per il consolidamento/potenziamento della conoscenza del mercato e dei segmenti-target</i>	<i>Valorizzazione del brand e/o consolidamento del suo posizionamento online, anche ai fini dell'internazionalizzazione</i>	<i>Capacità di identificare opportunità commerciali, sviluppare analisi di fattibilità e creare strategie di mercato</i>	<i>Conoscenze in tema di digital marketing, social media marketing e promozione commerciale</i>
Livello iniziale (tendenzialmente non presente/non usata)	Non è presente una strutturazione per mercati e per segmenti target e non sono disponibili strumenti per il consolidamento/potenziamento della conoscenza del mercato (es. CRM)	Non è definito un posizionamento online né in termini di social né in termini di e-commerce	Ha una capacità limitata di identificare opportunità commerciali, sviluppare analisi di fattibilità e creare strategie di mercato	Ha una conoscenza limitata in tema di digital marketing, social media marketing e promozione commerciale
Livello medio-basso (tendenzialmente estemporaneo, in previsione ma destrutturata)	È presente una strutturazione per mercati e per segmenti target ma non sono disponibili strumenti per il consolidamento/potenziamento della conoscenza del mercato (es.: CRM)	È presidiata la presenza sui social network (es.: LinkedIn) o è attivo un e-commerce, che vengono alimentati in maniera destrutturata	Ha una capacità di base di identificare opportunità commerciali, sviluppare analisi di fattibilità e creare strategie di mercato	Ha una conoscenza di base in tema di digital marketing, social media marketing e promozione commerciale
Livello medio (presente ma in maniera destrutturata, discontinua, ...)	È presente una strutturazione per mercati e per segmenti target ed è stata pianificata l'adozione di strumenti per il consolidamento/potenziamento della conoscenza del mercato (es.: CRM)	È presidiata la presenza on-line sia sui social network (es.: LinkedIn) sia tramite un e-commerce, portata avanti in maniera destrutturata	Ha una capacità media di identificare opportunità commerciali, sviluppare analisi di fattibilità e creare strategie di mercato	Ha una conoscenza media in tema di digital marketing, social media marketing e promozione commerciale
Livello medio-alto (presente o in previsione in maniera strutturata, approfondita)	È presente una strutturazione per mercati e per segmenti target ed è in corso di implementazione, ancora in via sperimentale e non consolidata, uno strumento per il consolidamento/potenziamento della conoscenza del mercato (es.: CRM)	È in corso di strutturazione un processo a supporto della presenza online sia sui social network (es.: LinkedIn) sia sull'uso dell'e-commerce finalizzato anche all'internazionalizzazione	Ha una capacità approfondita di identificare opportunità commerciali, sviluppare analisi di fattibilità e creare strategie di mercato	Ha una conoscenza approfondita in tema di digital marketing, social media marketing e promozione commerciale
Livello alto (presente e agita abitualmente, integrata e in miglioramento continuo)	È presente una strutturazione per mercati e per segmenti target. È presente uno strumento per il consolidamento/potenziamento della conoscenza del mercato (es.: CRM) e il processo di utilizzo è consolidato	È presente un processo strutturato di gestione dei social network e dell'e-commerce, che permette contatti anche con clienti e prospect esteri	Ha una capacità specialistica di identificare opportunità commerciali, sviluppare analisi di fattibilità e creare strategie di mercato	Ha una conoscenza specialistica in tema di digital marketing, social media marketing e promozione commerciale

Modello di assessment

ESG

ESG				
	Leva		Competenza	
	<i>Adozione di strumenti e/o processi che favoriscano l'economia circolare (sistema che implica l'estensione del ciclo di vita dei prodotti/materiali riducendo al minimo i rifiuti)</i>	<i>Adozione di strumenti e/o processi per la valutazione/monitoraggio dei possibili impatti del cambiamento climatico (es.: impatto finanziario, impatto operativo, impatto di compliance)</i>	<i>Conoscere e favorire l'implementazione di modelli aziendali circolari, ad esempio riconsiderando il ciclo dei materiali utilizzati, valorizzando i rifiuti, incentivando l'utilizzo di materie prime naturali o riciclabili e le fonti di energia rinnovabile, anche nella logica di innovazione responsabile</i>	<i>Conoscere metriche di valutazione delle attività e dei progetti alternative rispetto a quelle "tradizionali", legate unicamente al profitto ed al valore economico generato, che includono anche la misurazione del valore creato per la società e l'ambiente</i>
Livello iniziale (tendenzialmente non presente/non usata)	Non sono adottati strumenti e/processi orientati all'implementazione dell'economia circolare (estensione ciclo di vita dei prodotti/materiali e riduzione al minimo dei rifiuti)	Non sono adottati strumenti e/o processi per la valutazione/monitoraggio dei possibili impatti del cambiamento climatico (es.: impatto finanziario, impatto operativo, impatto di compliance)	Ha una conoscenza e una capacità limitata di favorire l'implementazione di modelli aziendali circolari, ad esempio riconsiderando il ciclo dei materiali utilizzati, valorizzando i rifiuti, incentivando l'utilizzo di materie prime naturali o riciclabili e le fonti di energia rinnovabile, anche nella logica di innovazione responsabile	Ha una conoscenza limitata delle metriche di valutazione delle attività e dei progetti alternative rispetto a quelle "tradizionali", legate unicamente al profitto ed al valore economico generato, che includono anche la misurazione del valore creato per la società e l'ambiente
Livello medio-basso (tendenzialmente estemporaneo, in previsione ma destrutturata)	Sono adottati in maniera destrutturata delle iniziative volte alla riduzione dei rifiuti e incentivazione del riuso	Sono presenti azioni reattive rispetto ad accadimenti imprevisti derivanti da impatti del cambiamento climatico	Ha una conoscenza e una capacità di base di favorire l'implementazione di modelli aziendali circolari, ad esempio riconsiderando il ciclo dei materiali utilizzati, valorizzando i rifiuti, incentivando l'utilizzo di materie prime naturali o riciclabili e le fonti di energia rinnovabile, anche nella logica di innovazione responsabile	Ha una conoscenza di base delle metriche di valutazione delle attività e dei progetti alternative rispetto a quelle "tradizionali", legate unicamente al profitto ed al valore economico generato, che includono anche la misurazione del valore creato per la società e l'ambiente
Livello medio (presente ma in maniera destrutturata, discontinua, ...)	Sono definiti approcci, protocolli e partnership per la gestione strutturata di riduzione dei rifiuti e incentivazione del riuso	Sono adottati e sistematizzati strumenti, processi e protocolli relativi ad accadimenti ed impatti derivanti dal cambiamento climatico	Ha una conoscenza e una capacità media di favorire l'implementazione di modelli aziendali circolari, ad esempio riconsiderando il ciclo dei materiali utilizzati, valorizzando i rifiuti, incentivando l'utilizzo di materie prime naturali o riciclabili e le fonti di energia rinnovabile, anche nella logica di innovazione responsabile	Ha una conoscenza media delle metriche di valutazione delle attività e dei progetti alternative rispetto a quelle "tradizionali", legate unicamente al profitto ed al valore economico generato, che includono anche la misurazione del valore creato per la società e l'ambiente
Livello medio-alto (presente o in previsione in maniera strutturata, approfondita)	Oltre a pratiche di riciclo e riuso è in previsione un percorso di revisione del ciclo di vita del prodotto/servizio per ridurre obsolescenza, rendere servizi/prodotti più sostenibili, ecc.	È in previsione l'adozione di strumenti e/o processi per l'analisi preventiva e il monitoraggio degli accadimenti e dei possibili impatti del cambiamento climatico (proprie di sistemi di risk management)	Ha una conoscenza e una capacità approfondita di favorire l'implementazione di modelli aziendali circolari, ad esempio riconsiderando il ciclo dei materiali utilizzati, valorizzando i rifiuti, incentivando l'utilizzo di materie prime naturali o riciclabili e le fonti di energia rinnovabile, anche nella logica di innovazione responsabile	Ha una conoscenza approfondita delle metriche di valutazione delle attività e dei progetti alternative rispetto a quelle "tradizionali", legate unicamente al profitto ed al valore economico generato, che includono anche la misurazione del valore creato per la società e l'ambiente
Livello alto (presente e agita abitualmente, integrata e in miglioramento continuo)	Oltre a pratiche di riciclo e riuso, sono state implementate revisioni di processo/prodotto/servizio per ridurre obsolescenza e rendere servizi e prodotti più sostenibili	Sono adottati strumenti e/o processi per l'analisi preventiva e il monitoraggio degli accadimenti e dei possibili impatti del cambiamento climatico	Ha una conoscenza e una capacità specialistica di favorire l'implementazione di modelli aziendali circolari, ad esempio riconsiderando il ciclo dei materiali utilizzati, valorizzando i rifiuti, incentivando l'utilizzo di materie prime naturali o riciclabili e le fonti di energia rinnovabile, anche nella logica di innovazione responsabile	Ha una conoscenza specialistica delle metriche di valutazione delle attività e dei progetti alternative rispetto a quelle "tradizionali", legate unicamente al profitto ed al valore economico generato, che includono anche la misurazione del valore creato per la società e l'ambiente

Modello di assessment

Competenze Trasversali

COMPETENZE TRASVERSALI			
Capacità di gestire l'incertezza, ottimizzare la presa di decisioni e pianificare in contesti complessi			
	Gestione dell'incertezza	Presa di decisione	Pianificazione
Livello iniziale (tendenzialmente non presente/non espressa)	Non governa condizioni di incertezza e fatica ad assumere responsabilità	Tende a non prendere decisioni	Definisce e comunica in modo sommario il proprio piano di lavoro, senza identificare le priorità d'azione
Livello medio-basso (espressa in maniera reattiva e/o sporadica)	Solo se supportato , governa condizioni di incertezza ed assume responsabilità solo su ciò che rientra specificatamente nel proprio perimetro di azione	Prende decisioni in maniera reattiva quando necessario	Definisce e comunica sinteticamente il proprio piano di lavoro quando gli viene richiesto tenendo conto di obiettivi, vincoli e priorità
Livello medio (espressa proattivamente in contesti semplici)	Governa autonomamente condizioni di incertezza ed assume responsabilità in contesti/situazioni semplici	Si applica proattivamente per prendere decisioni in ambiti consolidati e noti	Garantisce la definizione e l'applicazione del piano di lavoro in contesti/situazioni note , mettendo in atto meccanismi in grado di monitorare le proprie ed altrui attività
Livello medio-alto (espressa proattivamente in contesti mediamente complessi)	Governa condizioni di incertezza anche in contesti mediamente complessi . È in grado di assumere la responsabilità di decisioni che hanno un impatto aziendale e/o di medio periodo	Articola un quadro decisionario efficace anche in contesti mediamente complessi , che sa modificare con l'evolversi degli eventi	Garantisce la definizione e l'applicazione del piano di lavoro in contesti/situazioni mediamente complessi . A fronte di ostacoli/emergenze incontrati nella fase attuativa adotta interventi correttivi, ripianificando le attività e dandone pronta comunicazione agli altri
Livello alto (espressa proattivamente in contesti particolarmente complessi/nuovi)	Governa condizioni di incertezza in contesti particolarmente complessi/nuovi . È in grado di assumere la responsabilità di decisioni che hanno un impatto strategico e/o di lungo periodo	Sa strutturare un processo decisionario anche in situazioni altamente volatili considerando l' impatto strategico e/o di lungo periodo	Garantisce la definizione e l'applicazione del piano di lavoro in contesti/situazioni particolarmente complessi/nuovi , considerando gli impatti strategici e/o di lungo periodo . Prevede in fase di pianificazione alternative di azione a fronte di ostacoli che non erano stati identificati e le condivide per tempo con gli altri

Modello di assessment

Competenze Trasversali

COMPETENZE TRASVERSALI			
Atteggiamento proattivo verso il cambiamento, inclinazione all'apprendimento continuo, attitudine al pensiero critico e capacità di proporre soluzioni creative			
	Apertura al cambiamento	Apprendimento continuo	Pensiero critico
Livello iniziale (tendenzialmente non presente/non espressa)	Predilige ciò che è consolidato e si attiva in funzione dell'incalzare degli eventi	Si informa di volta in volta: acquisisce le competenze e le informazioni necessarie per fronteggiare le situazioni quando si presentano	Tende a convergere verso le informazioni che riceve, senza analizzarle criticamente e/o metterle in discussione
Livello medio-basso (espressa in maniera reattiva e/o sporadica)	Se necessario reagisce alle situazioni accettando l'esigenza di flessibilità e cambiamento	Quando richiesto, si mobilita per garantire un livello di competenze e conoscenze adeguate a ricoprire il proprio ruolo	Se richiesto si applica per analizzare criticamente i fatti/le informazioni che riceve
Livello medio (espressa proattivamente in contesti semplici)	Accetta l'esigenza di flessibilità e cambiamento. Dimostra disponibilità a cambiare idea o percezione in base a nuove informazioni o a prove contrarie	Si aggiorna proattivamente per garantire la copertura del ruolo: si mobilita per garantire un livello di competenze e conoscenze adeguate al proprio lavoro quotidiano, aggiornandosi rispetto alle novità di settore	Analizza criticamente i fatti/le informazioni che riceve in contesti noti e quando si relaziona con persone con le quali collabora abitualmente
Livello medio-alto (espressa proattivamente in contesti mediamente complessi)	Si fa promotore di cambiamenti che impattano sul suo lavoro o su quello del suo team, rimanendo aperto a cambiare idea o percezione in base a nuove informazioni o a prove contrarie	Investe sullo sviluppo personale: pianifica la sua formazione, partecipando ad iniziative formative di ampio raggio impiegando soprattutto il proprio tempo libero. È curioso e la dimensione dell'apprendimento è fonte di motivazione e soddisfazione	Analizza criticamente i fatti/le informazioni che riceve in contesti mediamente complessi esprimendo il suo pensiero anche quando interagisce con persone sconosciute
Livello alto (espressa proattivamente in contesti particolarmente complessi/nuovi)	Promuove cambiamenti dal forte impatto strategico e/o di lungo periodo rimanendo aperto a cambiare idea o percezione in base a nuove informazioni o a prove contrarie	Pianifica strategicamente i percorsi di sviluppo: individua degli obiettivi e delle direzioni di crescita che persegue con grande energia e investimento. È teso verso un miglioramento continuo e ricerca continuamente opportunità per esercitare i propri talenti	Analizza criticamente i fatti/le informazioni che riceve anche in contesti particolarmente complessi/nuovi considerandone l'impatto strategico e/o di lungo periodo

Modello di assessment

Competenze Trasversali

COMPETENZE TRASVERSALI			
Capacità di comunicare efficacemente compiti e obiettivi, di lavorare con gli altri e modificare il proprio approccio al lavoro quando richiesto dal contesto			
	Comunicazione efficace	Collaborazione	Capacità adattiva
Livello iniziale (tendenzialmente non presente/non espressa)	Dà poca priorità alla comunicazione . Ha uno stile comunicativo prolisso o eccessivamente sintetico	Fatica a collaborare con i diversi interlocutori (es.: collaboratori, colleghi, clienti, fornitori, istituzioni, ecc.) tendendo ad accentrare su di sé attività ed informazioni	Fatica ad adattarsi al contesto anche in condizioni routinarie
Livello medio-basso (espressa in maniera reattiva e/o sporadica)	Si relaziona con gli altri utilizzando modalità comunicative in alcuni casi non adeguate , senza adattarsi al contesto e/o all'interlocutore. Coopera e condivide le informazioni con i diversi interlocutori (es.: collaboratori, colleghi, clienti, fornitori, istituzioni, ecc.) solo occasionalmente	Collabora limitandosi a condividere informazioni all'interno del proprio gruppo di lavoro quando richiesto	Quando necessario interpreta con efficacia contesti conosciuti e attività note
Livello medio (espressa proattivamente in contesti semplici)	È in grado di adeguare le proprie modalità comunicative rispetto al contesto in situazioni note	Partecipa attivamente al lavoro di gruppo condividendo informazioni, riconoscendo/valorizzando il contributo dei colleghi con i quali si relaziona abitualmente, dimostrando un atteggiamento costruttivo proponendo idee, soluzioni	Si muove con proattività e in autonomia in contesti conosciuti e su attività note
Livello medio-alto (espressa proattivamente in contesti mediamente complessi)	Comunica con efficacia anche aspetti complessi , utilizzando modalità comunicative adeguate a contesti anche di media complessità	Collabora efficacemente anche in situazioni mediamente complesse e con interlocutori poco noti. Si dimostra disponibile a rivedere il proprio punto di vista e/o le proprie priorità se necessario in funzione del raggiungimento dell'obiettivo comune. Cerca di capire il punto di vista altrui	Sa adattarsi con efficacia a contesti mediamente complessi . Comprende in profondità la necessità o l'opportunità di percorrere vie alternative che modifichino il contesto organizzativo e sa orientare in tal senso i propri ed altrui comportamenti
Livello alto (espressa proattivamente in contesti particolarmente complessi/nuovi)	Comunica con efficacia in ogni contesto , facendo ricorso a domande. È in grado di trasmettere concetti anche complessi, risultando chiaro e efficace per ogni tipologia di interlocutore	Si fa promotore del lavoro di gruppo sollecitando il contributo dei colleghi, incoraggia e responsabilizza gli altri, promuove la circolazione delle informazioni anche in contesti particolarmente complessi/nuovi	Sa adattarsi con efficacia a contesti particolarmente complessi e sconosciuti . È un precursore, indica agli altri la via da seguire, costruendo una visione personale derivata da un'approfondita analisi contestuale e dalla sua <u>previsionalità</u> anche di medio/lungo periodo

Modello di assessment

Guida alla lettura dei risultati

Una volta compilato il modello di assessment avrai a disposizione una serie di informazioni che è importante leggere in maniera integrata e che possono supportarti nella definizione di **azioni di sviluppo**.



Nel considerare quanto emerso dalla compilazione è importante tenere presente che:

-  Non per forza è necessario attivare azioni di miglioramento su tutti gli ambiti che risultano ad un livello di maturità basso.
-  Rispetto agli ambiti che emergono come bassi in termini di maturità, è utile ragionare in termini di priorità/strategicità per l'organizzazione.
-  Le azioni di sviluppo da mettere in campo possono essere di diversa natura.

Modello di assessment

Guida alla lettura dei risultati

Possibili azioni di sviluppo

Di seguito alcuni esemplificativi ancorati a possibili evidenze.



Formazione

È utile mettere in campo azioni formative laddove risulti un basso presidio di competenze tecniche e/o trasversali. Attenzione! È importante che la formazione trovi possibilità di espressione nella componente organizzativa. In caso quindi, all'interno di uno stesso ambito, risultino bassi livelli di maturità sia per leve organizzative che per competenze, è più utile pensare ad interventi che possano sviluppare entrambi gli aspetti.



Modello di assessment

Guida alla lettura dei risultati

Possibili azioni di sviluppo

Di seguito alcuni esemplificativi ancorati a possibili evidenze.



Innovazione tecnologica

L'introduzione di strumenti digitali e/o automazioni è spesso un tassello utile e appetibile. Non per forza però la tecnologia è l'elemento differenziante, e in ogni caso va accompagnata da azioni di accompagnamento all'adozione. In caso emergano mancanze organizzative rispetto a strumentazioni utili, quali ad esempio «Sistemi di assegnazione e gestione delle attività» (ambito Smart Working) oppure «Strumenti per il controllo della qualità di prodotto/di servizio» (ambito Produzione), per prima cosa è necessario valutare l'effettivo ROI di una eventuale implementazione tecnologica. In caso venga ritenuto opportuno procedere con l'implementazione, è sempre necessario associare azioni di change management per favorire l'adozione degli strumenti. Questo risulta sempre vero, e tanto più se il modello di assessment fa emergere bassi livelli di maturità in competenze trasversali quali «Apprendimento continuo» e «Apertura al cambiamento».



Modello di assessment Guida alla lettura dei risultati

Possibili azioni di sviluppo

Di seguito alcuni esemplificativi ancorati a possibili evidenze.



Sviluppo di competenze di ruolo specifiche

Laddove risulti un livello di maturità medio / basso di competenze in particolare per alcuni ruoli, è utile valutare la possibilità di attivare percorsi di sviluppo individuali e/o di ruolo. Ad esempio, se dalle riflessioni guidate dal modello di assessment emerge un basso presidio di competenze di «Pianificazione» e «Presenza di decisione», può risultare utile attivare percorsi di sviluppo di tali competenze su persone che ricoprono ruoli manageriali.



Modello di assessment

Guida alla lettura dei risultati

Possibili azioni di sviluppo

Di seguito alcuni esemplificativi ancorati a possibili evidenze.



Efficientare i processi

Spesso l'innovazione tecnologica è considerata la soluzione prioritaria, ma nella maggior parte dei casi è necessario che sia la naturale conseguenza di uno sviluppo organizzativo che parte da processi più efficienti. Attivare una riflessione su azioni di efficientamento dei processi sono utili non solo per l'evoluzione di leve specifiche, quali ad esempio «Sviluppo/rimodulazione/razionalizzazione della catena produttiva secondo modelli di Lean Organization e/o Industria 4.0» (ambito Produzione), ma trasversalmente alle diverse leve dei vari ambiti che si reggono in ogni caso su processi.



Modello di assessment

Guida alla lettura dei risultati

Esemplificativo 1

Produzione				
	Leva		Competenza	
		<i>Adottare/potenziare strumenti per il controllo della qualità di prodotto/di servizio</i>	<i>Sviluppare/rimodulare/razionalizzare la catena produttiva secondo modelli di Lean Organization e/o Industria 4.0</i>	<i>Conoscenza delle specifiche di prodotto/di servizio e dell'automazione dei processi operativi (tecnologie incorporate, progettazione funzionale a migliorare la produzione/erogazione/distribuzione del prodotto/servizio, ecc.)</i>
Livello iniziale (tendenzialmente non presente / non usata)				
Livello medio-basso (tendenzialmente estemporaneo, in previsione ma destrutturata)		Sono state realizzate azioni estemporanee su alcuni prodotti e servizi richieste dal contesto (es.: rimodulazione della catena produttiva per adattamento all'emergenza sanitaria da COVID-19)		
Livello medio (presente ma in maniera destrutturata, discontinua, ...)			Ha una conoscenza media delle specifiche di prodotto/di servizio e dell'automazione dei processi operativi (tecnologie incorporate, progettazione funzionale a migliorare la produzione/erogazione/ distribuzione del prodotto/servizio, ecc.)	
Livello medio-alto (presente o in previsione in maniera strutturata, approfondita)	È presente una certificazione qualità formale e si sta lavorando per potenziare il sistema di controllo qualità di prodotto/di servizio			
Livello alto (presente e agita abitualmente, integrata e in miglioramento continuo)				Ha una conoscenza specialistica degli standard di qualità di prodotto/servizio

Modello di assessment

Guida alla lettura dei risultati

Esemplificativo 1

Supply Chain e Relazioni di Filiera				
	Leva		Competenza	
	<i>Potenziare le relazioni di collaborazione con fornitori e/o distributori (e.g. co-design, integrazione dei sistemi informativi, ecc.)</i>	<i>Rendere efficiente/razionalizzare/accorciare la catena di fornitura</i> ^{più}	<i>Capacità di analisi dei processi, pianificazione e organizzazione</i>	<i>Saper negoziare, costruire reti e partnership</i>
Livello iniziale (tendenzialmente non presente/non usata)				
Livello medio-basso (tendenzialmente estemporaneo, in previsione ma destrutturata)	Sono previste azioni di potenziamento per le relazioni di collaborazione con fornitori e/o distributori			
Livello medio (presente ma in maniera destrutturata, discontinua, ...)		Sono state realizzate o in corso azioni per rendere più efficiente/razionalizzare/accorciare la catena di fornitura ma in maniera destrutturata		
Livello medio-alto (presente o in previsione in maniera strutturata, approfondita)			Ha una capacità approfondita di analisi dei processi, pianificazione e organizzazione	
Livello alto (presente e agita abitualmente, integrata e in miglioramento continuo)				Ha una capacità specialistica di negoziazione, costruzione reti e partnership

Modello di assessment

Guida alla lettura dei risultati

Esemplificativo 1

Gestione Dei Flussi e Fonti Finanziarie				
	Leva		Competenza	
	<i>Individuare/sviluppare strumenti per la valutazione interna del merito di credito e di copertura dei rischi finanziari</i>	<i>Diversificare e/o ampliare le fonti di finanziamento dell'impresa</i>	<i>Capacità di individuare forme di finanziamento adeguate alle esigenze dell'impresa</i>	<i>Gestione/controllo degli equilibri di bilancio e analisi dei flussi finanziari</i>
Livello iniziale (tendenzialmente non presente/non usata)	Non sono in corso o previste azioni per individuare/sviluppare strumenti per la valutazione interna del merito di credito e di copertura dei rischi finanziari	Non sono in corso o previste azioni per diversificare e/o ampliare le fonti di finanziamento dell'impresa		
Livello medio-basso (tendenzialmente estemporaneo, in previsione ma destrutturata)				
Livello medio (presente ma in maniera destrutturata, discontinua, ...)			Ha una capacità media di individuare forme di finanziamento adeguate alle esigenze dell'impresa	Ha una capacità media di gestione/controllo degli equilibri reddituali/patrimoniali e analisi dei flussi finanziari
Livello medio-alto (presente o in previsione in maniera strutturata, approfondita)				
Livello alto (presente e agita abitualmente, integrata e in miglioramento continuo)				

Modello di assessment

Guida alla lettura dei risultati

Esemplificativo 1

Smart Working				
	Leva		Competenza	
		<i>Sviluppo di azioni di potenziamento delle competenze individuali, sia tecnico-informatiche che trasversali (self-management, orientamento al risultato, comunicazione efficace, ecc.)</i>	<i>Adozione di un sistema di assegnazione e gestione delle attività / obiettivi tra i membri del team e di monitoraggio dei risultati</i>	<i>Condivisione e collaborazione</i>
Livello iniziale (tendenzialmente non presente/non usata)				
Livello medio-basso (tendenzialmente estemporaneo, in previsione ma destrutturata)		È presente un sistema di gestione obiettivi e attività che viene usato in maniera non uniforme e parziale Gli indicatori di misurazione dei risultati non sono presenti o risultano difficilmente rilevabili		
Livello medio (presente ma in maniera destrutturata, discontinua, ...)				
Livello medio-alto (presente o in previsione in maniera strutturata, approfondita)				Ha una capacità approfondita di saper adottare uno stile di leadership agile e smart
Livello alto (presente e agita abitualmente, integrata e in miglioramento continuo)	È disponibile un piano di sviluppo di competenze differente a seconda dei fabbisogni individuali a supporto dello smart working, integrato con altri piani di sviluppo competenze		Ha una capacità specialistica di condivisione e collaborazione	

Modello di assessment

Guida alla lettura dei risultati

Esemplificativo 1

Pianificazione Commerciale, Strumenti di Vendita Smart e Internazionalizzazione				
	Leva		Competenza	
	<i>Adozione di strumenti per il consolidamento/potenziamento della conoscenza del mercato e dei segmenti-target</i>	<i>Valorizzazione del brand e/o consolidamento del suo posizionamento online, anche ai fini dell'internazionalizzazione</i>	<i>Capacità di identificare opportunità commerciali, sviluppare analisi di fattibilità e creare strategie di mercato</i>	<i>Conoscenze in tema di digital marketing, social media marketing e promozione commerciale</i>
Livello iniziale (tendenzialmente non presente/non usata)				
Livello medio-basso (tendenzialmente estemporaneo, in previsione ma destrutturata)				
Livello medio (presente ma in maniera destrutturata, discontinua, ...)				Ha una conoscenza media in tema di digital marketing, social media marketing e promozione commerciale
Livello medio-alto (presente o in previsione in maniera strutturata, approfondita)		È in corso di strutturazione un processo a supporto della presenza on-line sia sui social network (es.: LinkedIn) sia sull'uso dell'e-commerce finalizzato anche all'internazionalizzazione	Ha una capacità approfondita di identificare opportunità commerciali, sviluppare analisi di fattibilità e creare strategie di mercato	
Livello alto (presente e agita abitualmente, integrata e in miglioramento continuo)	È presente una strutturazione per mercati e per segmenti target. È presente uno strumento per il consolidamento/potenziamento della conoscenza del mercato (es.: CRM) e il processo di utilizzo è consolidato			

Modello di assessment

Guida alla lettura dei risultati

Esemplificativo 1

ESG				
	Leva		Competenza	
	<i>Adozione di strumenti e/o processi che favoriscano l'economia circolare (sistema che implica l'estensione del ciclo di vita dei prodotti/materiali riducendo al minimo i rifiuti)</i>	<i>Adozione di strumenti e/o processi per la valutazione/monitoraggio dei possibili impatti del cambiamento climatico (es.: impatto finanziario, impatto operativo, impatto di compliance)</i>	<i>Conoscere e favorire l'implementazione di modelli aziendali circolari, ad esempio riconsiderando il ciclo dei materiali utilizzati, valorizzando i rifiuti, incentivando l'utilizzo di materie prime naturali o riciclabili e le fonti di energia rinnovabile, anche nella logica di innovazione responsabile</i>	<i>Conoscere metriche di valutazione delle attività e dei progetti alternative rispetto a quelle "tradizionali", legate unicamente al profitto ed al valore economico generato, che includono anche la misurazione del valore creato per la società e l'ambiente</i>
Livello iniziale (tendenzialmente non presente/non usata)				
Livello medio-basso (tendenzialmente estemporaneo, in previsione ma destrutturata)		Sono presenti azioni reattive rispetto ad accadimenti imprevisi derivanti da impatti del cambiamento climatico	Ha una conoscenza e una capacità di base di favorire l'implementazione di modelli aziendali circolari, ad esempio riconsiderando il ciclo dei materiali utilizzati, valorizzando i rifiuti, incentivando l'utilizzo di materie prime naturali o riciclabili e le fonti di energia rinnovabile, anche nella logica di innovazione responsabile	
Livello medio (presente ma in maniera destrutturata, discontinua, ...)	Sono definiti approcci, protocolli e partnership per la gestione strutturata di riduzione dei rifiuti e incentivazione del riuso			Ha una conoscenza media delle metriche di valutazione delle attività e dei progetti alternative rispetto a quelle "tradizionali", legate unicamente al profitto ed al valore economico generato, che includono anche la misurazione del valore creato per la società e l'ambiente
Livello medio-alto (presente o in previsione in maniera strutturata, approfondita)				
Livello alto (presente e agita abitualmente,				

Modello di assessment

Guida alla lettura dei risultati

Esemplificativo 1



Presidio leve organizzative

In caso, come da esempio, risulti **basso** il presidio delle leve organizzative per la **gestione dei flussi** e delle **fonti finanziarie**, è importante ragionare sull'**evoluzione del presidio di valutazione e di fonti diversificate**, che possono includere anche le **nuove forme di finanziamento d'impresa** (es. crowdfunding). Questi ragionamenti possono includere anche network di fornitori a valore, per la cui selezione è necessario attivare interventi utili a valutarne il valore aggiunto e ad abilitare la collaborazione in logica di partnership. Un esempio potrebbero essere percorsi di co-design con l'obiettivo di ottimizzare la produzione/i servizi anche identificando risorse a supporto.

Modello di assessment

Guida alla lettura dei risultati

Esemplificativo 1



Presidio competenze

Laddove risultino, come nell'esempio, necessità di lavorare su competenze e strumenti per **l'automazione e l'efficientamento dei processi** è opportuno attivare **azioni di formazione** (es. industria 4.0 sul settore specifico, certificazioni Lean Organization) e strutturare dei **piani di automazione** sui diversi prodotti/servizi per ordine di priorità. Se, come nell'esempio, sono già presenti in azienda alcune competenze di analisi processi, può valere la pena attivare **tavoli di lavoro congiunti** che uniscano diverse competenze. L'analisi e l'evoluzione dei processi deve tenere in considerazione i nuovi modi di lavorare, anche in modalità agile laddove possibile, facendo evolvere insieme ai processi anche i **sistemi di gestione collaborativa** delle attività. Questo è tanto più importante quanto più ci si sposta dalla produzione di prodotti alla produzione di servizi. È possibile così anche compiere un primo passo verso un più strutturato **monitoraggio delle attività e degli impatti** delle stesse, che andrà poi esteso a tutti gli altri aspetti organizzativi.

Modello di assessment

Guida alla lettura dei risultati

Esemplificativo 2

Produzione				
	Leva		Competenza	
	<i>Adottare/potenziare strumenti per il controllo della qualità di prodotto/di servizio</i>	<i>Sviluppare/rimodulare/razionalizzare la catena produttiva secondo modelli di Lean Organization e/o Industria 4.0</i>	<i>Conoscenza delle specifiche di prodotto/di servizio e dell'automazione dei processi operativi (tecnologie incorporate, progettazione funzionale a migliorare la produzione/erogazione/distribuzione del prodotto/servizio, ecc.)</i>	<i>Conoscenza degli standard di qualità di prodotto/servizio</i>
Livello iniziale (tendenzialmente non presente / non usata)				
Livello medio-basso (tendenzialmente estemporaneo, in previsione ma destrutturata)				
Livello medio (presente ma in maniera destrutturata, discontinua, ...)				
Livello medio-alto (presente o in previsione in maniera strutturata, approfondita)		Sono stati avviati e/o previsti, nel breve periodo, interventi strutturali e organizzati a supporto dello sviluppo della catena produttiva di tutti i prodotti/servizi, secondo i modelli della Lean Organization e/o Industria 4.0		
Livello alto (presente e agita abitualmente, integrata e in miglioramento continuo)	È presente una certificazione di qualità formale supportata da sistemi di controllo qualità		Ha una conoscenza specialistica delle specifiche di prodotto/di servizio e dell'automazione dei processi operativi (tecnologie incorporate, progettazione funzionale a migliorare la produzione/erogazione/ distribuzione del prodotto/servizio, ecc.)	Ha una conoscenza specialistica degli standard di qualità di prodotto/servizio

Modello di assessment

Guida alla lettura dei risultati

Esemplificativo 2

Supply Chain e Relazioni di Filiera				
	Leva		Competenza	
	<i>Potenziare le relazioni di collaborazione con fornitori e/o distributori (e.g. co-design, integrazione dei sistemi informativi, ecc.)</i>	<i>Rendere efficiente/razionalizzare/accorciare la catena di fornitura ^{più}</i>	<i>Capacità di analisi dei processi, pianificazione e organizzazione</i>	<i>Saper negoziare, costruire reti e partnership</i>
Livello iniziale (tendenzialmente non presente/non usata)				
Livello medio-basso (tendenzialmente estemporaneo, in previsione ma destrutturata)				
Livello medio (presente ma in maniera destrutturata, discontinua, ...)				
Livello medio-alto (presente o in previsione in maniera strutturata, approfondita)	Sono state realizzate o in corso azioni strutturate di potenziamento delle relazioni di collaborazione verso alcuni fornitori e/o distributori chiave	Sono state realizzate o in corso azioni strutturate per rendere ^{più} efficiente/razionalizzare/accorciare la catena di fornitura, verso alcuni fornitori e/o distributori chiave	Ha una capacità approfondita di analisi dei processi, pianificazione e organizzazione	
Livello alto (presente e agita abitualmente, integrata e in miglioramento continuo)				Ha una capacità specialistica di negoziazione, costruzione reti e partnership

Modello di assessment

Guida alla lettura dei risultati

Esemplificativo 2

Gestione Dei Flussi e Fonti Finanziarie				
	Leva		Competenza	
	<i>Individuare/sviluppare strumenti per la valutazione interna del merito di credito e di copertura dei rischi finanziari</i>	<i>Diversificare e/o ampliare le fonti di finanziamento dell'impresa</i>	<i>Capacità di individuare forme di finanziamento adeguate alle esigenze dell'impresa</i>	<i>Gestione/controllo degli equilibri di bilancio e analisi dei flussi finanziari</i>
Livello iniziale (tendenzialmente non presente/non usata)				
Livello medio-basso (tendenzialmente estemporaneo, in previsione ma destrutturata)				
Livello medio (presente ma in maniera destrutturata, discontinua, ...)	Sono in corso azioni per individuare/sviluppare strumenti per la valutazione interna del merito di credito e di copertura dei rischi finanziari ma in maniera destrutturata ed estemporanea		Ha una capacità media di individuare forme di finanziamento adeguate alle esigenze dell'impresa	
Livello medio-alto (presente o in previsione in maniera strutturata, approfondita)		Sono pianificate , da avviare nel breve periodo, azioni strutturate per diversificare e/o ampliare le fonti di finanziamento dell'impresa		Ha una capacità approfondita di gestione/controllo degli equilibri reddituali/patrimoniali e analisi dei flussi finanziari
Livello alto (presente e agita abitualmente, integrata e in miglioramento continuo)				

Modello di assessment

Guida alla lettura dei risultati

Esemplificativo 2

Smart Working				
	Leva		Competenza	
	Sviluppo di azioni di potenziamento delle competenze individuali, sia tecnico-informatiche che trasversali (self-management, orientamento al risultato, comunicazione efficace, ecc.)	Adozione di un sistema di assegnazione e gestione delle attività / obiettivi tra i membri del team e di monitoraggio dei risultati	Condivisione e collaborazione	Saper adottare uno stile di leadership agile e smart
Livello iniziale (tendenzialmente non presente/non usata)	Non è presente un piano formativo di sviluppo a supporto del nuovo modo di lavorare né a livello individuale né a livello organizzativo	Non è presente un sistema di gestione obiettivi e attività per i team. Gli indicatori di misurazione dei risultati non sono presenti o risultano difficilmente rilevabili		
Livello medio-basso (tendenzialmente estemporaneo, in previsione ma destrutturata)				
Livello medio (presente ma in maniera destrutturata, discontinua, ...)			Ha una capacità media di condivisione e collaborazione	
Livello medio-alto (presente o in previsione in maniera strutturata, approfondita)				Ha una capacità approfondita di saper adottare uno stile di leadership agile e smart
Livello alto (presente e agita abitualmente, integrata e in miglioramento continuo)				

Modello di assessment

Guida alla lettura dei risultati

Esemplificativo 2

Pianificazione Commerciale, Strumenti di Vendita Smart e Internazionalizzazione				
	Leva		Competenza	
	<i>Adozione di strumenti per il consolidamento/potenziamento della conoscenza del mercato e dei segmenti-target</i>	<i>Valorizzazione del brand e/o consolidamento del suo posizionamento online, anche ai fini dell'internazionalizzazione</i>	<i>Capacità di identificare opportunità commerciali, sviluppare analisi di fattibilità e creare strategie di mercato</i>	<i>Conoscenze in tema di digital marketing, social media marketing e promozione commerciale</i>
Livello iniziale (tendenzialmente non presente/non usata)				
Livello medio-basso (tendenzialmente estemporaneo, in previsione ma destrutturata)		È presidiata la presenza sui social network (es.: LinkedIn) o è attivo un e-commerce, che vengono alimentati in maniera destrutturata	Ha una capacità di base di identificare opportunità commerciali, sviluppare analisi di fattibilità e creare strategie di mercato	Ha una conoscenza di base in tema di digital marketing, social media marketing e promozione commerciale
Livello medio (presente ma in maniera destrutturata, discontinua, ...)	È presente una strutturazione per mercati e per segmenti target ed è stata pianificata l'adozione di strumenti per il consolidamento/potenziamento della conoscenza del mercato (es.: CRM)			
Livello medio-alto (presente o in previsione in maniera strutturata, approfondita)				
Livello alto (presente e agita abitualmente, integrata e in miglioramento continuo)				

Modello di assessment

Guida alla lettura dei risultati

Esemplificativo 2

ESG				
	Leva		Competenza	
	<i>Adozione di strumenti e/o processi che favoriscano l'economia circolare (sistema che implica l'estensione del ciclo di vita dei prodotti/materiali riducendo al minimo i rifiuti)</i>	<i>Adozione di strumenti e/o processi per la valutazione/monitoraggio dei possibili impatti del cambiamento climatico (es.: impatto finanziario, impatto operativo, impatto di compliance)</i>	<i>Conoscere e favorire l'implementazione di modelli aziendali circolari, ad esempio riconsiderando il ciclo dei materiali utilizzati, valorizzando i rifiuti, incentivando l'utilizzo di materie prime naturali o riciclabili e le fonti di energia rinnovabile, anche nella logica di innovazione responsabile</i>	<i>Conoscere metriche di valutazione delle attività e dei progetti alternative rispetto a quelle "tradizionali", legate unicamente al profitto ed al valore economico generato, che includono anche la misurazione del valore creato per la società e l'ambiente</i>
Livello iniziale (tendenzialmente non presente/non usata)				
Livello medio-basso (tendenzialmente estemporaneo, in previsione ma destrutturata)				
Livello medio (presente ma in maniera destrutturata, discontinua, ...)				
Livello medio-alto (presente o in previsione in maniera strutturata, approfondita)	Oltre a pratiche di riciclo e riuso è in previsione un percorso di revisione del ciclo di vita del prodotto/servizio per ridurre obsolescenza, rendere servizi/prodotti più sostenibili, ecc.	È in previsione l'adozione di strumenti e/o processi per l'analisi preventiva e il monitoraggio degli accadimenti e dei possibili impatti del cambiamento climatico (proprie di sistemi di risk management)	Ha una conoscenza e una capacità approfondita di favorire l'implementazione di modelli aziendali circolari, ad esempio riconsiderando il ciclo dei materiali utilizzati, valorizzando i rifiuti, incentivando l'utilizzo di materie prime naturali o riciclabili e le fonti di energia rinnovabile, anche nella logica di innovazione responsabile	
Livello alto (presente e agita abitualmente, integrata e in miglioramento continuo)				Ha una conoscenza specialistica delle metriche di valutazione delle attività e dei progetti alternative rispetto a quelle "tradizionali", legate unicamente al profitto ed al valore economico generato, che includono

Modello di assessment

Guida alla lettura dei risultati

Esemplificativo 2

In questo secondo esempio le Leve organizzative e le competenze dell'ambito produzione sono presidiate ad un elevato livello di maturità. Allo stesso modo anche il potenziamento e la razionalizzazione della catena di fornitura presentano buoni livelli di maturità. Rispetto quindi al ciclo di vita produttivo risulta ottimizzato.



Modello di assessment

Guida alla lettura dei risultati

Esemplificativo 2



Presidio leve organizzative

Diverso invece è per le leve e le competenze dell'ambito Pianificazione commerciale, strumenti di vendita smart e internazionalizzazione. Diventa qui rilevante **definire target e strategie di raggiungimento del cliente**, anche attraverso la capacità di diventare data-driven. Laddove non siano disponibili dati, è possibile ancorarsi ad altri elementi più qualitativi (es.: analisi dei competitor tramite web), ma rimane necessario adottare uno strumento che permetta la raccolta e la sistematizzazione dei dati sulla clientela (es. CRM). I dati saranno così lavorabili tramite analytics e potranno fornire insight data-driven. Nel corso dei ragionamenti relativi alla Pianificazione commerciale, è rilevante **considerare anche i propri punti di forza** che, in questo caso, sono ad esempio rappresentati dalla presenza di pratiche per il riuso e la disponibilità di dati sugli impatti della propria produzione, come mostrato dai livelli di maturità dell'ambito ESG. Questi aspetti è utile che entrino nelle riflessioni sulle leve commerciali e che siano materiale di comunicazione per il raggiungimento del target.

Modello di assessment

Guida alla lettura dei risultati

Esemplificativo 2



Presidio competenze

Diversamente, i livelli di maturità rispetto alle leve dell'ambito Smart Working, potrebbero essere qui considerate non prioritarie, in caso il core business dell'azienda sia completamente orientato alla produzione. Rimangono comunque importanti le competenze di quest'ambito che, insieme alle competenze trasversali rilevate, vanno allenate tramite piani di sviluppo formativo ancorati alla strategia organizzativa.