

presentano

ORGANIZZAZIONE SNELLA

*interventi semplici e rapidi ->
maggiore efficienza dei processi ->
riduzione dei costi*



LAURA FILIPPI

**Presidente
CDAF**

FABIO GHI

**Director
BIOS Management**



APERTURA DEI LAVORI



Aree di intervento

Consulting

Strategia
 Supporto Operativo Gestionale
 Corporate Finance
 Compliance & Risk Management
 Organizzazione & HR
 Performance & Knowledge Management

Business Intelligence & CPM

Sales Reporting & Dashboard
 BSC & HR Management
 Budget & Forecast
 Statutory Reporting & Work Flow
 Cost Allocation & Scenario Analysis

Formazione

Formazione ICT
 On the Job Training
 BIOS User Meeting

Finanza Agevolata

Trova Agevolazioni

Aree di business

Food & Beverages

Fashion & Beauty

No Profit

Utilities & Services

Healthcare

Eventi e news



ELEMENTI DI GESTIONE D'IMPRESA
 Bios organizza in collaborazione con APRO corsi finanziati su tematiche relative a budget e controllo di gestione.



BIOS USER MEETING
 Bios organizza periodicamente attività formative specifiche su piattaforme di BI e CPM, seminari, convegni, tavole rotonde in cui si affrontano temi di attualità legati all'economia e al mondo delle nuove tecnologie



GOVERNANCE & PERFORMANCE MANAGEMENT
 BIOS Management in collaborazione con il club dei Direttori Amministrativi e Finanziari (CDAF) organizza un evento sul tema "Lean Organisation and Lean Office", il 20 Aprile presso l'Unione Industriale di Torino.

Clients



Audi
 Bios supporta i Dealer nel potenziamento operativo e strategico delle attività Marketing.



Il terzo fornitore di energia a livello nazionale ha scelto Bios per lo sviluppo di un sistema di Reporting Direzionale per il Top Management Aziendale.



Uno dei più importanti Gruppi bancari a livello internazionale ha incaricato BIOS Management per lo svolgimento di attività nell'ambito del Business Process Reengineering



Una delle più importanti aziende dolciarie Italiane ha scelto Bios per l'implementazione di un sistema di Pianificazione e Monitoraggio delle performance commerciali.

Approfondimenti



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO
 Dipartimento di Management
 BIOS Management partner di APRO Formazione e dell'Università degli Studi di Torino-Dipartimento di Management - per la **docenza al MASTER in "GESTIONE DEI PROCESSI DI VENDITA - MERCATI INTERNAZIONALI"**



EasyRAIL
 BIOS ha sviluppato EasyRail, software che supporta aziende e professionisti nella gestione della corporate governance e del modello organizzativo 231, per Manage&Monitor, spin-off dell'Università degli Studi di Torino, Dipartimento di Economia.



BIOS socio sostenitore CDAF
 BIOS, dal 2013, è **socio sostenitore del CDAF**, il Club dei Dirigenti Amministrativi e Finanziari federato con ANDAF, che opera sotto l'egida dell'Unione Industriale di Torino.

BIOS Management si occupa dal 2004 di consulenza nel campo della Direzione e Organizzazione Aziendale e di Sistemi di Performance e Knowledge Management.

La VISION di BIOS è offrire alle aziende servizi di consulenza con un modello di intervento fondato sulle competenze del team composto da:

- professionisti multidisciplinari, in grado di garantire il massimo livello di professionalità nella competenza verticale e l'assoluta performance del team di lavoro

- professionisti con esperienze operative multisettoriali, atte a garantire un approccio manageriale non solo volto all'individuazione delle soluzioni, ma alla gestione ed implementazione delle stesse

BIOS : take care of your business

Il programma di oggi

17.45	<i>ACCOGLIENZA, REGISTRAZIONE</i>	
18.00	APERTURA DEI LAVORI	L.Filippi, F.Ghi
18.05	L'APPROCCIO "SNELLO": LEAN THINKING, LEAN ORGANISATION, LEAN OFFICE	A.Bisio, P.Ghi
18.25	IL MODELLO LEAN: DALLA TEORIA ALLA PRATICA	G.Barale
18.40	LA TESTIMONIANZA DI "FARMACIE COMUNALI DI TRENTO"	L.Arnoldi
19.00	GESTIONE DEL CAMBIAMENTO E MOTIVAZIONE DELLE PERSONE NELLA LEAN ORGANISATION	E.Conti
19.15	GLI STRUMENTI A SUPPORTO DI UN'ORGANIZZAZIONE SNELLA	A.Giaretto
19.30	TAVOLA ROTONDA, Q&A	
19.55	CHIUSURA DEI LAVORI	E.Conti
20.00	<i>APERITIVO</i>	



PAOLO GHI

**Managing Partner - BIOS Management
Consulente in organizzazione aziendale**

ANDREA BISIO

**Senior Consultant in organizzazione aziendale
Compliance normativa**



**L'APPROCCIO "SNELLO":
LEAN THINKING, LEAN ORGANISATION, LEAN OFFICE**

PENSARE "LEAN"

sempre di più con sempre di meno

APPROCCIO: ottenere risultati sempre migliori
con un consumo di risorse sempre più basso



**FAR LAVORARE LE PERSONE
PIU' VELOCEMENTE?**

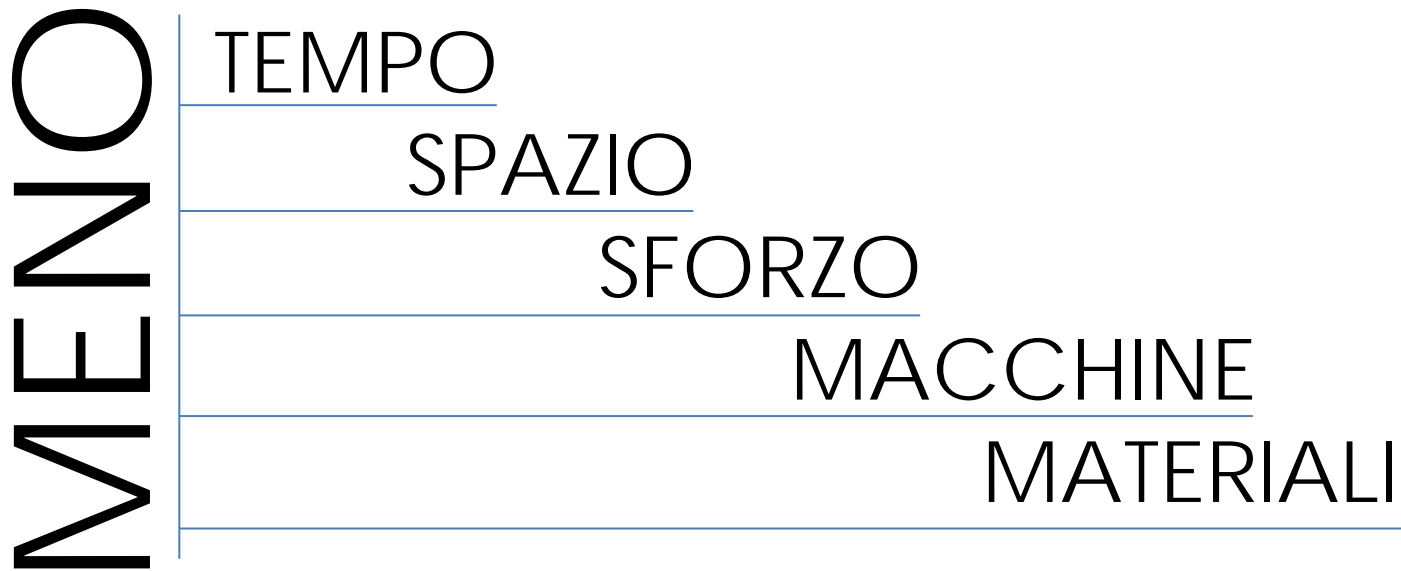
NO

FAR FLUIRE IL LAVORO PIU' VELOCEMENTE

Il *Lean Thinking* si focalizza sulla
EFFICIENZA DEI **PROCESSI** E
SULLE **PERSONE** COME ARTEFICI DI QUESTA EFFICIENZA

GLI OBIETTIVI DELLA LEAN ORGANISATION

L'obiettivo dell'Organizzazione Snella è
"fare sempre di più con sempre di meno":



RIDURRE GLI SPRECHI !!!

GLI SPRECHI

Muda: DOWNTIME

Defects

Overproduction

Waiting

 **N**on-utilized/underutilized talent

Transportation

Inventory

Motion

Excess Processing

I 5 PRINCIPI DEL PENSIERO SNELLO

VALORE (Value). Definito secondo la prospettiva del cliente.

VALORE È SOLO QUELLO CHE IL CLIENTE È DISPOSTO A PAGARE
tutto il resto è spreco, e va eliminato.

MAPPATURA (Mapping). mappare il flusso del valore -> attività in cui si articola il processo operativo:


ATTIVITÀ A VALORE AGGIUNTO vs. ATTIVITÀ NON A VALORE AGGIUNTO

FLUSSO (Flow). Il processo di creazione del valore è un flusso, che deve scorrere in modo continuo -> **RIDUZIONE DEI TEMPI** di attraversamento (lead time) del materiale.

PRODUZIONE "TIRATA" (Pull). Soddisfare il cliente -> produrre **SOLO QUELLO CHE VUOLE**, solo **QUANDO** lo vuole e solo **QUANTO** ne vuole.

PERFEZIONE (Perfection). La perfezione (**COMPLETA ELIMINAZIONE DEGLI SPRECHI**) è il punto di riferimento a cui si deve tendere senza fine attraverso il miglioramento continuo

MAPPARE IL FLUSSO DEL VALORE

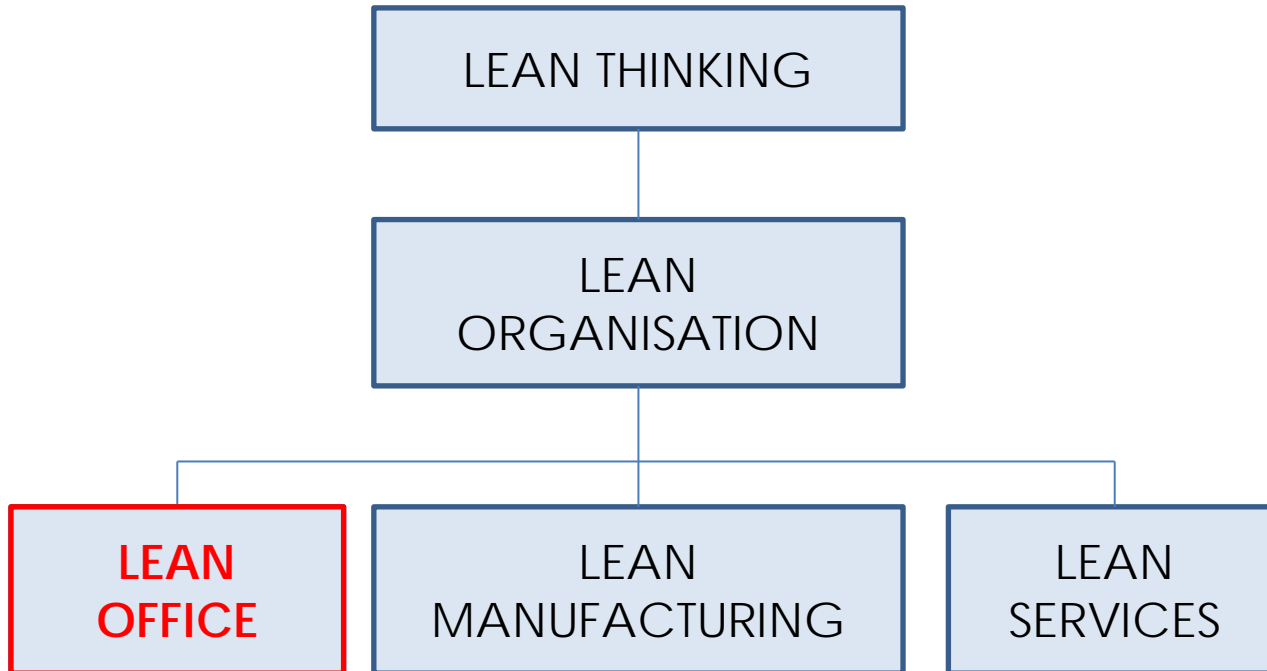
	ATTIVITA' NECESSARIE	ATTIVITA' NON NECESSARIE
ATTIVITA' A VALORE AGGIUNTO	<p>FARE BENE LA PRIMA VOLTA qualità</p>	<p>NON ESISTONO</p>
ATTIVITA' NON A VALORE AGGIUNTO	<p>RIDURRE SEMPLIFICARE ACCORPARE efficienza vs efficacia</p>	

CLASSIFICARE IL VALORE DI UN'ATTIVITA'

Cosa direbbe il CLIENTE se smettessi di fare questa attività?

Si lamenterebbe?
Non si lamenterebbe?

GLI AMBITI



**OGNI ATTIVITÀ PUÒ AVERE
UN APPROCCIO LEAN**

IL LEAN OFFICE

il pensiero snello in ufficio

L'APPLICAZIONE DELLA PENSIERO LEAN NEGLI UFFICI
DEVE TENER CONTO DELLE DIFFERENZE RISPETTO AGLI AMBITI PRODUTTIVI.



MANUFATTI
PRODOTTI



DOCUMENTI
INFORMAZIONI

**CONCENTRAZIONE DI
ATTIVITA'
PRIVE DI VALORE
AGGIUNTO**

- + flessibilità delle struttura amministrativa
- + produttività degli uffici coinvolti
- + importanza del cliente interno
- consumo di risorse

I 5 PRINCIPI DEL LEAN THINKING

nelle attività interne

VALORE (Value). Definito secondo la prospettiva del cliente.
VALORE È SOLO QUELLO DI CUI IL DESTINATARIO HA BISOGNO
tutto il resto è spreco, e va eliminato.

MAPPATURA (Mapping). mappare il flusso del valore -> attività in cui si articola il processo interno:

 **ATTIVITÀ A VALORE AGGIUNTO** vs.  **ATTIVITÀ NON A VALORE AGGIUNTO**

FLUSSO (Flow). Il processo di creazione del valore è un flusso, che deve scorrere in modo continuo -> **RIDUZIONE DEI TEMPI** di produzione delle informazioni.

PRODUZIONE "TIRATA" (Pull). Soddisfare il destinatario -> produrre **SOLO I DATI DESIDERATI**, solo **QUANDO** sono richiesti.

PERFEZIONE (Perfection). La perfezione (**COMPLETA ELIMINAZIONE DEGLI SPRECHI**) è il punto di riferimento a cui si deve tendere senza fine attraverso il miglioramento continuo

UN UFFICIO SNELLO

implementare un progetto lean

COMPRENDERE E MISURARE la situazione esistente:

SOLO CIÒ CHE SI CONOSCE E SI MISURA SI PUÒ MIGLIORARE

DEFINIRE E IDENTIFICARE cosa il cliente considera come valore:

- ✓ valore per il **Cliente interno** (altro ufficio/reparto all'interno della stessa azienda)
- ✓ valore per il **Cliente esterno** (chi acquista un prodotto o usufruisce di un servizio)

OBIETTIVO

Generare valore per il Cliente - Massimizzare la soddisfazione del Cliente

UN UFFICIO SNELLO

implementare un progetto lean

DISEGNARE IL PROPRIO VALUE STREAM così da individuare:

- ✓ Le attività che generano valore (focus soddisfazione del cliente)
- ✓ Le attività non a valore ma necessarie (da ridurre al massimo)
- ✓ Le attività non a valore e non necessarie (da eliminare)

MAPPARE LA STRUTTURA OGGETTO DI ANALISI IN TERMINI DI PROCESSI, RISORSE, STRUMENTI, TEMPI E ATTIVITÀ

Bisogna mettere in atto iniziative per ridurre o eliminare le attività non a valore

OBIETTIVO

Massimizzare la velocità dei processi – Ridurre la complessità strutturale

UN UFFICIO SNELLO

implementare un progetto lean

INDIVIDUARE GLI SPRECHI presenti negli uffici oggetto di analisi:

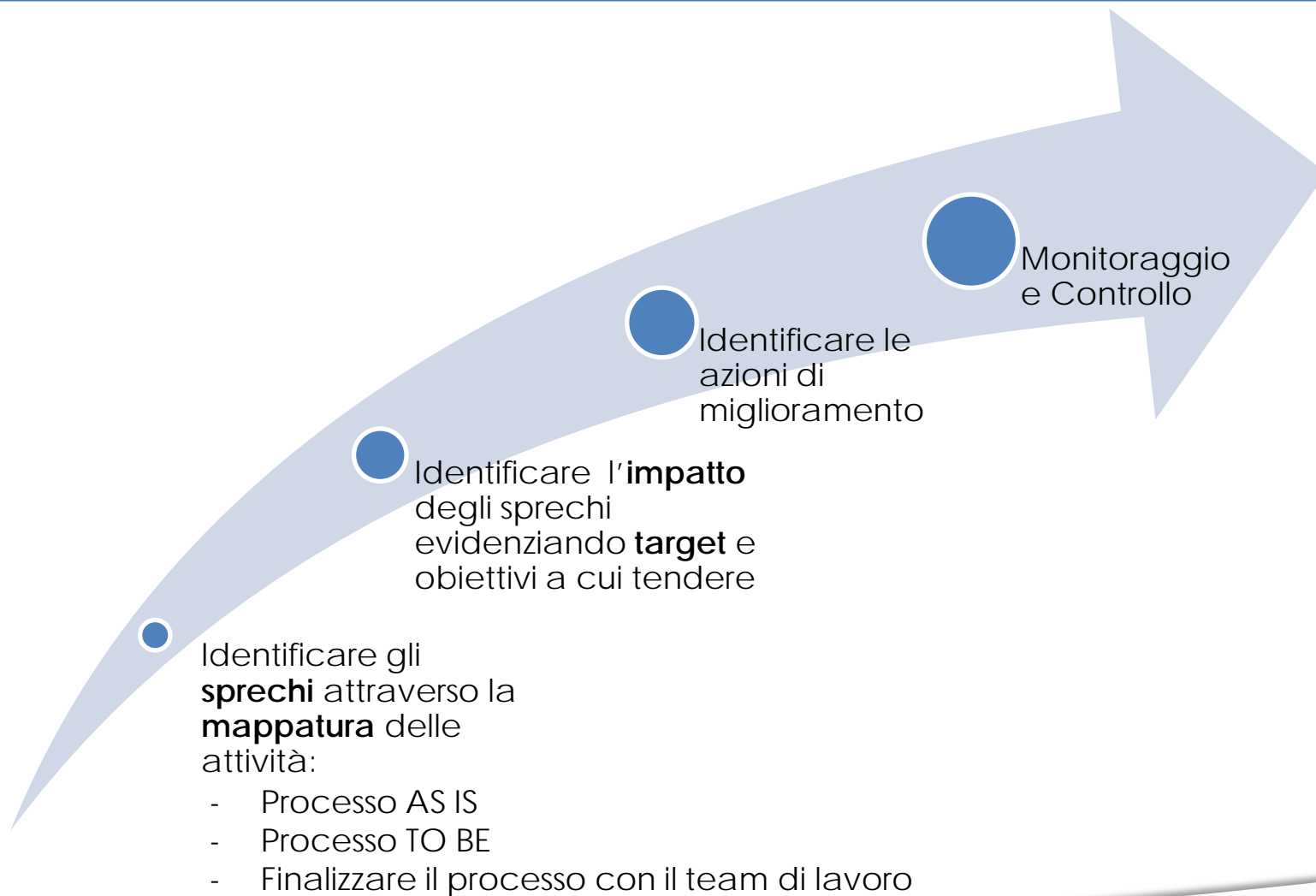
E' FONDAMENTALE DIMENSIONARE GLI SPRECHI IN TERMINI DI COSTO

OBIETTIVO

Semplificazione dei processi – Ottimizzazione dei costi

UN UFFICIO SNELLO

Obiettivo: ZERO sprechi



UN UFFICIO SNELLO

persone e leadership

COINVOLGERE LE RISORSE in un disegno complessivo e coerente

NOTEVOLI CAPACITÀ DI LEADERSHIP DEI RESPONSABILI

I migliori risultati si ottengono con un approccio

'graduale' e 'coinvolgente'

Sistematico così da permettere che avvengano i necessari cambiamenti culturali e che abbiano il tempo di radicarsi

Contribuire con le **proprie idee** ad un progetto di miglioramento facilita il raggiungimento di risultati eccellenti

UN UFFICIO SNELLO

i vantaggi dell'approccio lean

Migliorare la customer satisfaction
interna ed esterna

Migliorare i processi

Migliorare la qualità
dei prodotti e dei servizi

Migliorare il lavoro in team

Ridurre costi operativi

Migliorare i tempi di attesa

Ridurre la carta

Ridurre i costi di magazzino

Posto di lavoro ben organizzato

Lavoratori motivati

Razionalizzazione e
standardizzazione delle attività

UN UFFICIO SNELLO

linee guida per raggiungere gli obiettivi

IL PROCESSO PER RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI DEVE:

- Essere percepito come un processo continuo all'interno dell'attività giornaliera di ognuno;
- prevedere benefit e incentivi per promuovere la lean
- Mantenere un continuo commitment da parte del management;
- Mantenere aperta la comunicazione;
- Promuovere il lean team;
- Mantenere lo spirito del continuo miglioramento;
- Focalizzare l'attenzione nell'individuazione degli sprechi e sulle attività a valore aggiunto



GIANLUCA BARALE

**Consulente in organizzazione aziendale,
Sistemi di gestione della qualità, marketing management**

IL MODELLO LEAN: DALLA TEORIA ALLA PRATICA

L'attuale contesto competitivo e il mutamento delle dinamiche di mercato impone alle aziende di adeguarsi tempestivamente alle condizioni ambientali rispondendo attraverso una ottimizzazione , razionalizzazione e innovazione dei processi operativi e di supporto .

Abbiamo visto come l'approccio *LEAN* rappresenti un' ottimo strumento per perseguire tali obiettivi di efficienza ed efficacia e rendere più snelli e fluidi i processi aziendali con notevoli benefici in termini di competitività , ottimizzazione delle risorse e creazione del valore .

Adesso cerchiamo di comprendere come rendere concreto e pratico l'approccio *LEAN* all'interno degli uffici e delle attività di back office a supporto dei processi core .

Milestone

I tre pilastri della Lean

La ricerca della perfezione

Gli elementi responsabili dell'inefficienza del processo :

Variabilità → Qualità

Sprechi → Costi

Il coinvolgimento dei collaboratori

Processo di Miglioramento continuo (kaizen)

L'integrazione Cliente/Fornitore : performance

Sistemi di misura e monitoraggio del flusso di lavoro e di valore

Sprechi e inefficienze.

- ❑ Lo spreco è l'impiego di risorse (materiali , immateriali e finanziarie) che non aggiunge valore al prodotto/servizio.
- ❑ Non tutti gli sprechi è possibile evitare , ma è fondamentale individuarli e isolarli.
- ❑ Molto spesso gli spechi influenzano negativamente il prodotto/servizio offerto al cliente finale/utilizzatore finale.

Classificazione Processi / attività

Il valore può essere definito esclusivamente dal cliente finale (interno/esterno)



SUDDIVISIONE DEL PROCESSO LAVORATIVO

Lavoro con valore aggiunto

Attività con le quali un prodotto/servizio acquisisce valore aggiunto (attività per le quali il cliente è pronto a pagare)

Attività che non conferiscono valore aggiunto, che possono essere eliminate

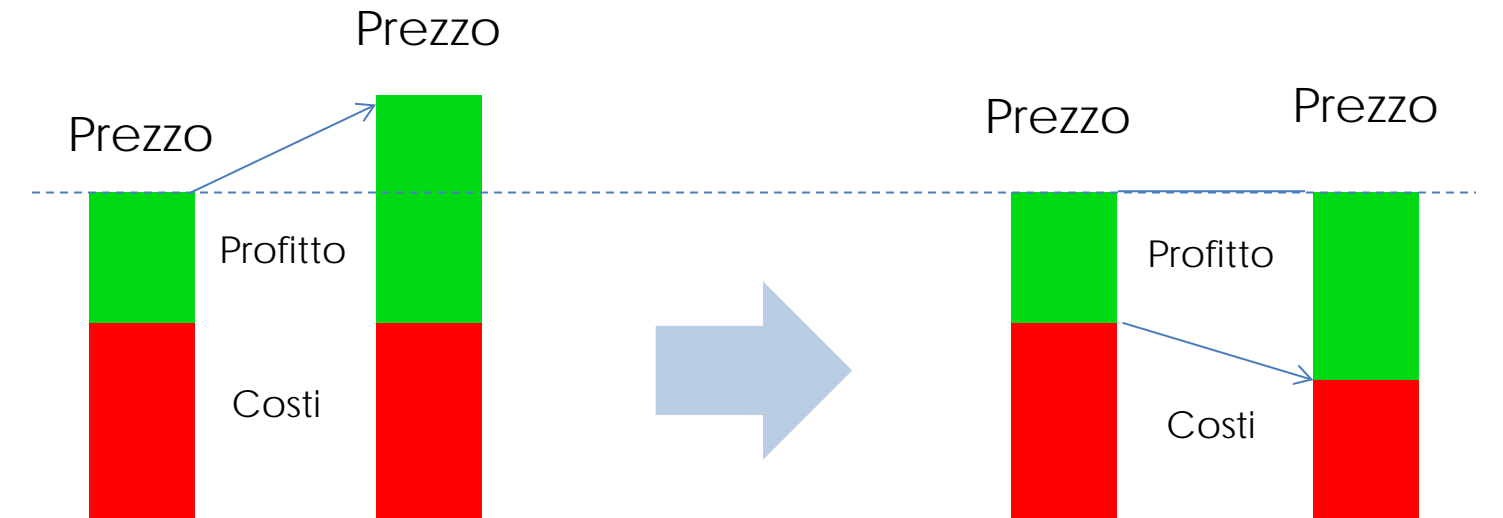
Attività che non conferiscono valore aggiunto, ma che in determinate circostanze devono essere svolte

Spreso eliminabile

Spreso riducibile (nascosto)

La lean come leva competitiva

- Esiste un enorme potenziale nel miglioramento dei processi aziendali
- Per rimanere competitivi non è possibile trasformare i propri costi in aumenti prezzi , ma è necessario ridurre i costi attraverso l'eliminazione degli sprechi.



- Una riduzione dei costi ci consente di liberare risorse verso attività che creano valore

Due casi pratici che ci consentono di tradurre e concretizzare la metodologia e gli aspetti lean all'interno dei processi di backoffice amministrativi :



Gestione delle pratiche documentali e loro archiviazione



Contabilizzazione delle fatture

Due metodologie applicate orientate ai concetti Lean :

Business Process Reengineering (BPR) attraverso questo approccio si decide di rivedere radicalmente il processo e prassi ormai ritenute poco efficienti.

Business Process Improvement (BPI) migliorare le attuali pratiche incrementandone le performance senza snaturarne l'attuale struttura individuandone i cosiddetti ' fattori abilitanti '.

Case study 1)

Gestione delle pratiche documentali e loro archiviazione : **Ufficio Gestione produzione / Quality assurance .**



Obiettivo :

Ottimizzare attività di gestione dei documenti relativi alla qualità , archiviazione e ricerca. (attività che non genera valore ma necessaria) .



Modalità operativa :

revisione completa del processo e flusso di lavoro nella gestione attualmente manuale attraverso strumenti automatici di archiviazione documentale e ricerca .



Risultato :

L'analisi del flusso ha consentito una razionalizzazione dei tempi e risorse da impiegare con un risparmio di costo materiale / immateriale che sostiene l'investimento dello strumento .

Business Process Reengineering (BPR)

Analisi e mappatura attività													
Unità organizzativa: Ufficio Gestione Produzione / Quality assurance													
indicatori / driver													
Tipologia pratica	N.Passi per spostare le pratiche ad altri uffici	N.PASSI PER PRATICA DRQ	N.PRATICHE AL GIORNO (DRQ)	N.FOGLI PER PRATICA (DRQ)	Copie della pratica per altri uffici	Tempo ricerca pratica archivio cartaceo (min)	Tempo per gestione carta sulla scrivania e faldoni (min)	Tempo archiviazione (min)	Tempo al giorno per fotocopie e fascicolazione (min)	Tempo passo lordo	Tempo Passi Minuti	Tempo Passi + Ricerche	Tempo al 75% 1 persona
	1.900	150	4,26	16		15	30	1	40	1	10,65	96,65	72,49
	nr pratiche Anno		17.176,32	280.546,56		1 al giorno per operatore			161.280			Persone	

Calcolo costi materiale			
		34000	Righe Ordine
(anno)		51529	Pagine ordine (tutte)
		5000	Ordini color
		14400	Righe Color
	PAGINE ORDINE	x Commesse	85.528,96
		x Acquisti	25.764,48
		x Planning	25.764,48
		x Produzione	38.800,00
		x DRQ	280.546,56
		Totale page	456.404,48
			41.076,40
			0,09 costo copia

Nr. Risorse per attività **2,78**

nr. Risorse 18	
ORE RISPARMIO per nr. Risorse al Ore	
Giorno	all'anno
22,27	4.989
2,78	4989
15,47 %	
111.370,14	Euro

Analisi e mappatura flusso														Unità organizzativa: Ufficio Gestione Produzione / Quality assurance		nr. Risorse 18	
indicatori / driver																	
Tipologia pratica	N.Passi per spostare le pratiche ad altri uffici	N.PASSI PER PRATICA DRQ	N.PRATICHE AL GIORNO (DRQ)	N.FOGLI PER PRATICA (DRQ)	Copie della pratica per altri uffici	Tempo ricerca pratica archivio cartaceo (min)	Tempo per gestione carta sulla scrivania e faldoni (min)	Tempo archiviazione (min)	Tempo al giorno per fotocopie e fascicolazione (min)	Tempo passo lordo	Tempo Passi Minuti	Tempo Passi + Ricerche	Tempo al 75% 1 persona	ORE RISPARMIO per nr. Risorse al Giorno	Ore all'anno		
	1.900	150	4,26	16		15	30	1	40	1	10,65	96,65	72,49	22,27	4.989		
nr pratiche Anno			17.176,32	280.546,56			1 al giorno per operatore		161.280			Persone		2,78	4989		

Calcolo costi materiale

(anno)

34000Righe Ordine
 51529Pagine ordine per tutte le pratiche
 5000Ordini color
 14400Righe Color
 PAGINE ORDINE x Commesse 85.528,96
 x Acquisti 25.764,48
 x Planning 25.764,48
 x Mario 38.800,00
 x DRQ 280.546,56
 456.404,48

41.076,40
 0,09costo copia

0,35
 =20" a foglio

15,47 %
 111.370,14 Euro

111.370,14

152.446,54

41.076,40

152.446,54

Il risparmio realizzato conduce a due riflessioni strategiche:

- ✓ il nr di risorse in eccedenza da riposizionare su attività a valore
- ✓ l'investimento sull'introduzione dello strumento (strutturale cioè che porta benefici anche sugli esercizi successivi) viene sostanzialmente coperto dall'efficienza dell'attività.

Case study 2)

Gestione contabilizzazione fatture / tempi di inserimento : **Ufficio Amministrativo / Contabilizzazione fatture**



Obiettivo :

Ottimizzare i tempi di registrazione contabilizzazione fatture. Rendere il processo fluido e ridurre errori che provocano anomalie di caricamento .



Modalità operativa :

Analisi del processo di registrazione fatture / tempistiche
 Classificazione e individuazione dei principali errori che causano anomalie di caricamento dei dati delle fatture .
 (causa / effetto)

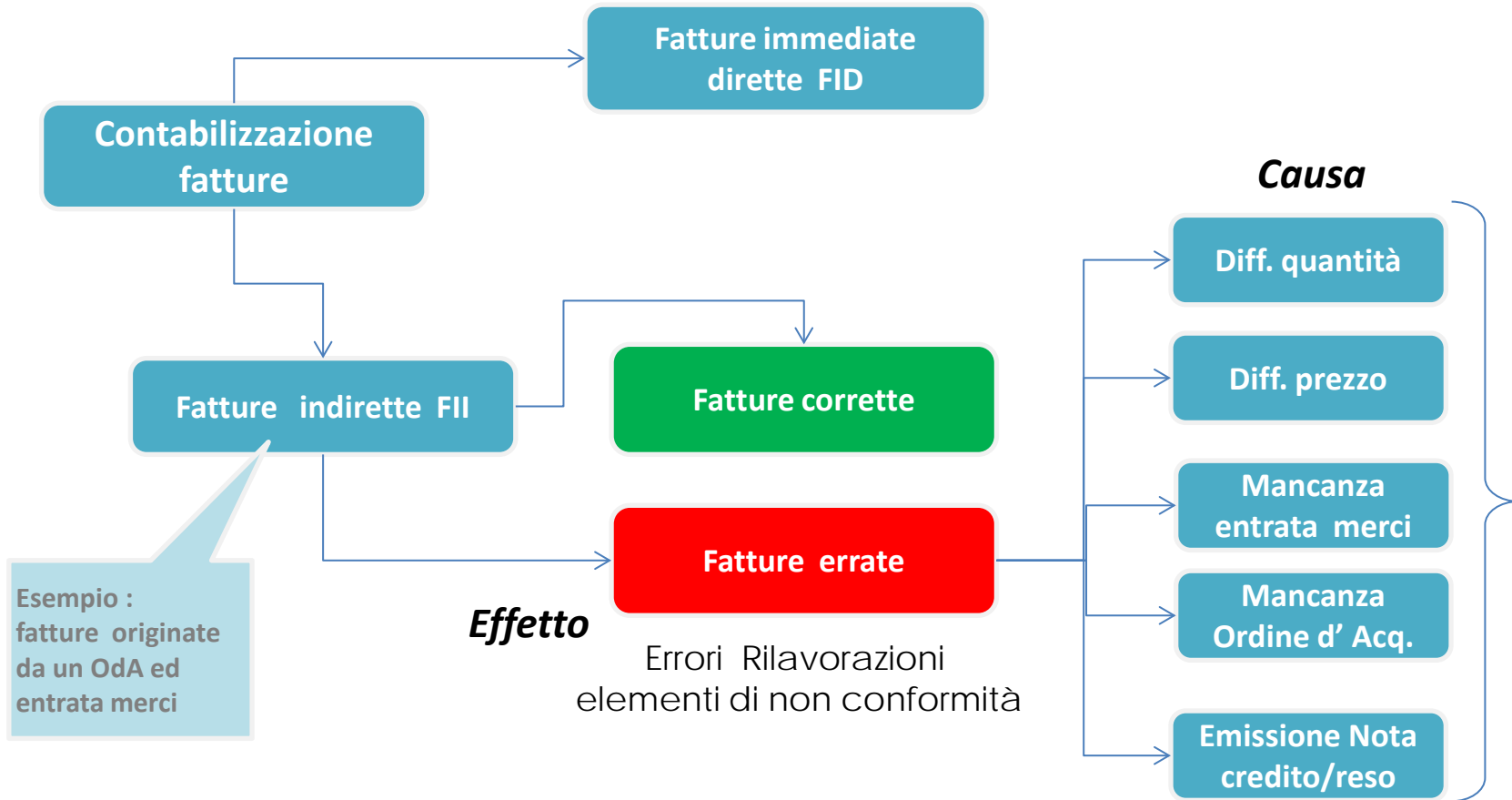


Risultato :

Individuati gli elementi di errori e l'effetto colli di bottiglia nei sotto processi di attività , sono stati identificate le aree di miglioramento e di intervento per ridurre gli errori e conseguentemente i tempi

Business Process Improvement (BPI)

La metodologia Causa / effetto .



La mappatura del processo di contabilizzazione delle fatture) ha consentito di focalizzare l'attenzione sulle aree di miglioramento secondo due piani di intervento :

1. Agendo sui processi a monte rispetto la ricezione delle fatture si è intervenuto per diminuire il 'livello di difettosità' apportando **miglioramenti di natura organizzativa e di procedure nelle fasi di acquisizione delle informazione** , sensibilizzando gli addetti coinvolti nell'emissione degli OdA e ricezione/entrata merci . (ridondanza delle informazioni).
Questa azione ha consentito un abbattimento del 30% circa del livello di difettosità delle fatture e conseguente riduzione dei tempi.
2. Automatizzazione dell'acquisizione dei documenti con strumenti di OCR che visualizzate istantaneamente sul terminale abbattano ulteriormente i tempi di inserimento , garantendo nel contempo l'ottenimento dei documenti che hanno originato (OdA , DDT entrata merce , ecc) la fattura . Risultato : tempo più che dimezzato nella contabilizzazione delle fatture passive . (circa 50% in meno)



LORENZO ARNOLDI

**Direttore Generale
Farmacie Comunali di Trento**

LA TESTIMONIANZA DI “FARMACIE COMUNALI DI TRENTO”

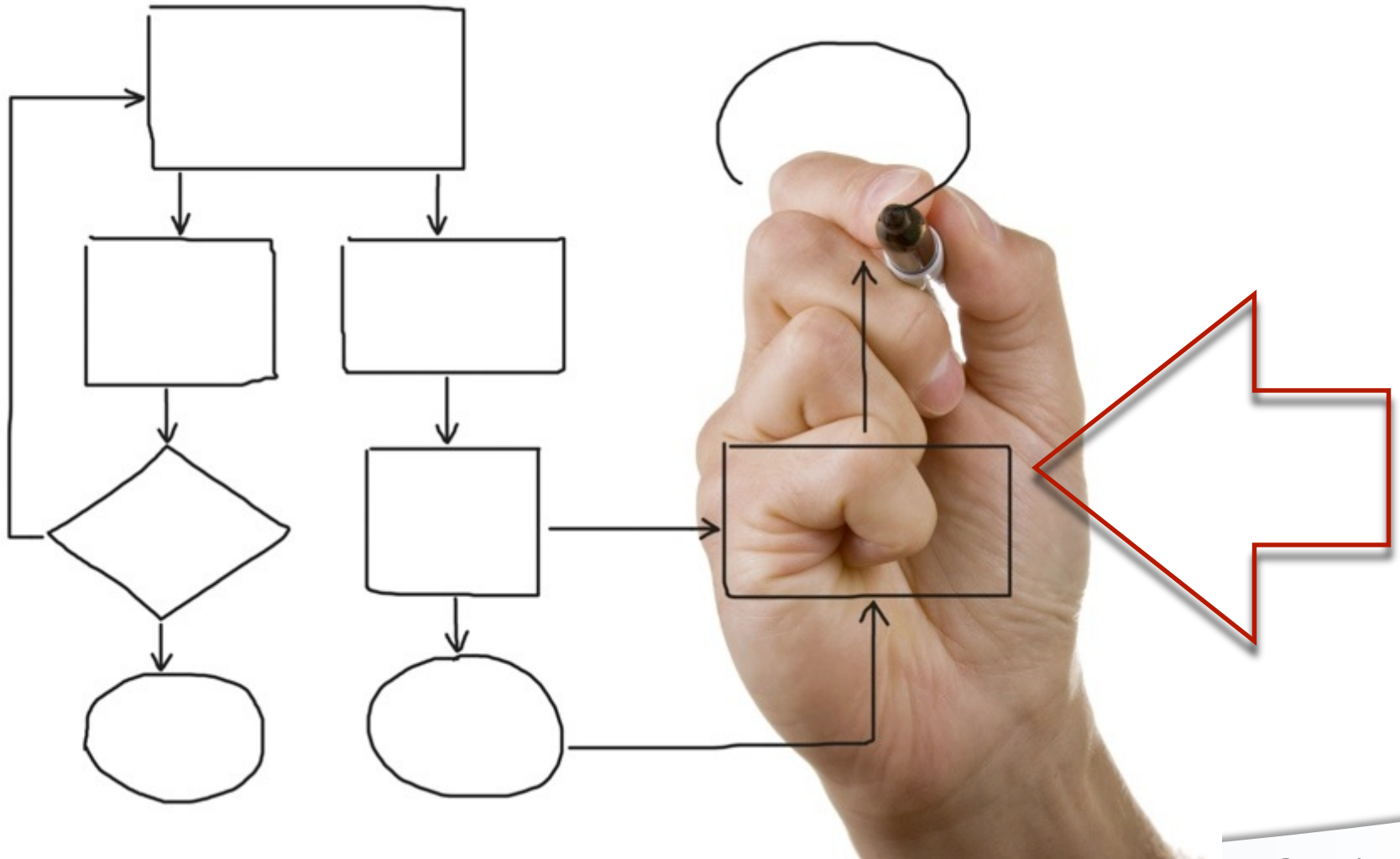


ERIKA CONTI

Senior Consulting Bios Management Human Resources

GESTIONE DEL CAMBIAMENTO E MOTIVAZIONE DELLE PERSONE NELLA LEAN ORGANISATION

IL FATTORE UMANO NEI PROCESSI AZIENDALI



LA LEAN TRANSFORMATION

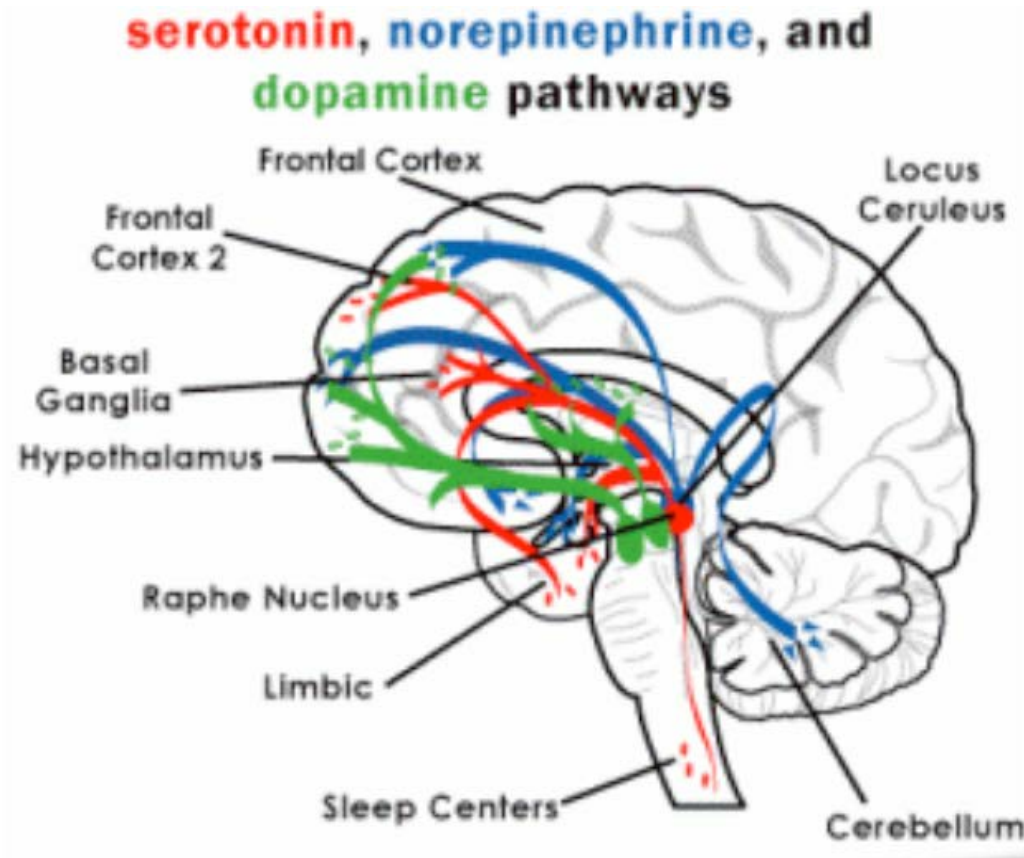
LA FILOSOFIA LEAN STIMOLA
UNA TRASFORMAZIONE
SOSTANZIALE NEI RISULTATI
OPERATIVI, NEI PROCESSI, NELLE
AZIONI, NELLE ABITUDINI ...

NELLE PERSONE

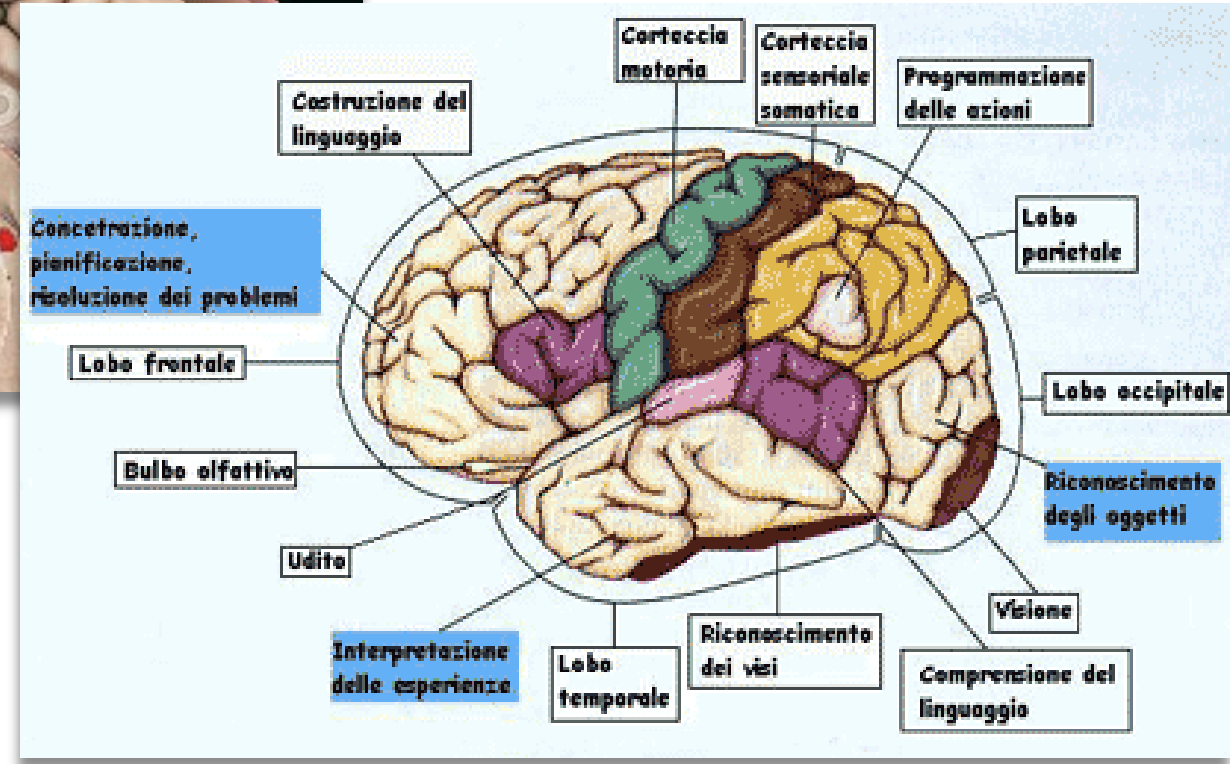
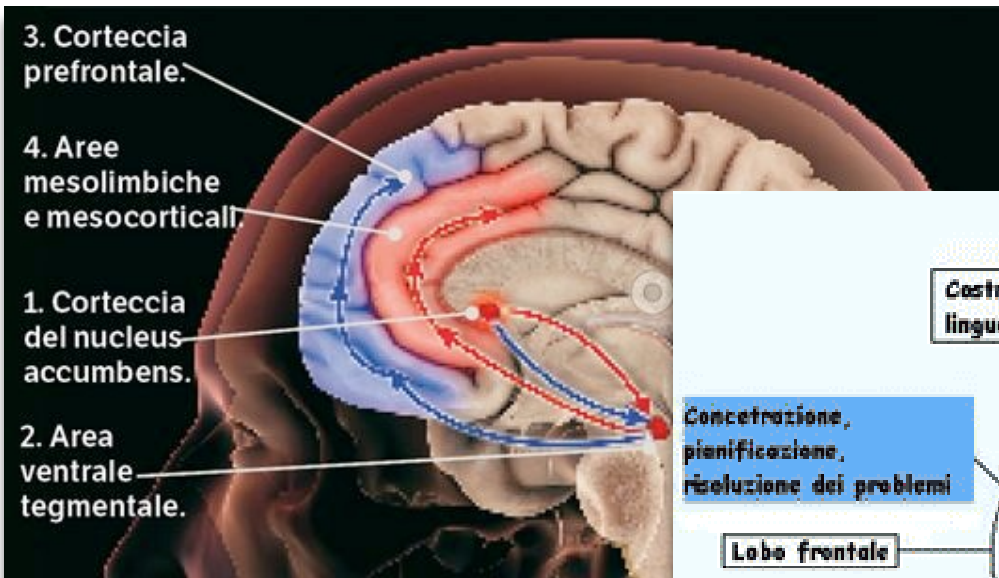


INIZIAMO DALLA STANZA DEI BOTTONI

IL CERVELLO E I NEUROTRASMETTITORI DELLA SODDISFAZIONE



MECCANISMI BIOCHIMICI DELLA MOTIVAZIONE



COME TROVARE LA GIUSTA MOTIVAZIONE

NEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI LA GIUSTA MOTIVAZIONE HA UN RUOLO CENTRALE



LA PERFORMANCE PROFESSIONALE È IL PRODOTTO DI
COMPETENZE TECNICHE X COMPETENZE TRAVERSALI

3 FATTORI DELLA MOTIVAZIONE



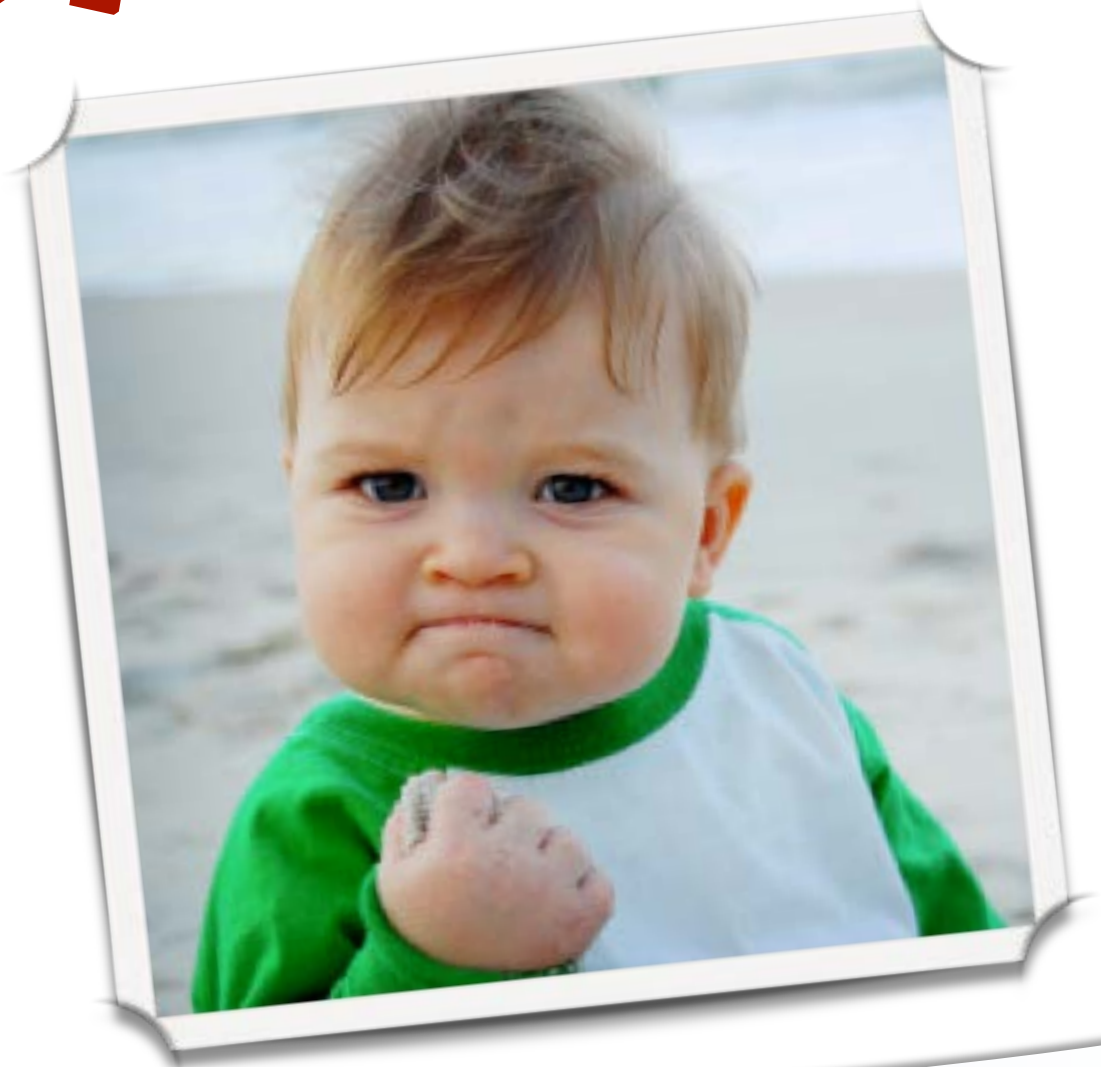
MAPPA DELLE MOTIVAZIONI AL CAMBIAMENTO

Emozionali (piacere)	<ul style="list-style-type: none"> • Riconoscimenti espliciti ed impliciti 	<ul style="list-style-type: none"> • Passione • Autonomia • Competenza • Chiarezza di obiettivi
	Razionali (convenienza)	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivi economici • Possibilità di carriera
		Esterne (premi/punizioni)

<http://www.innovationpills.blogspot.com/>

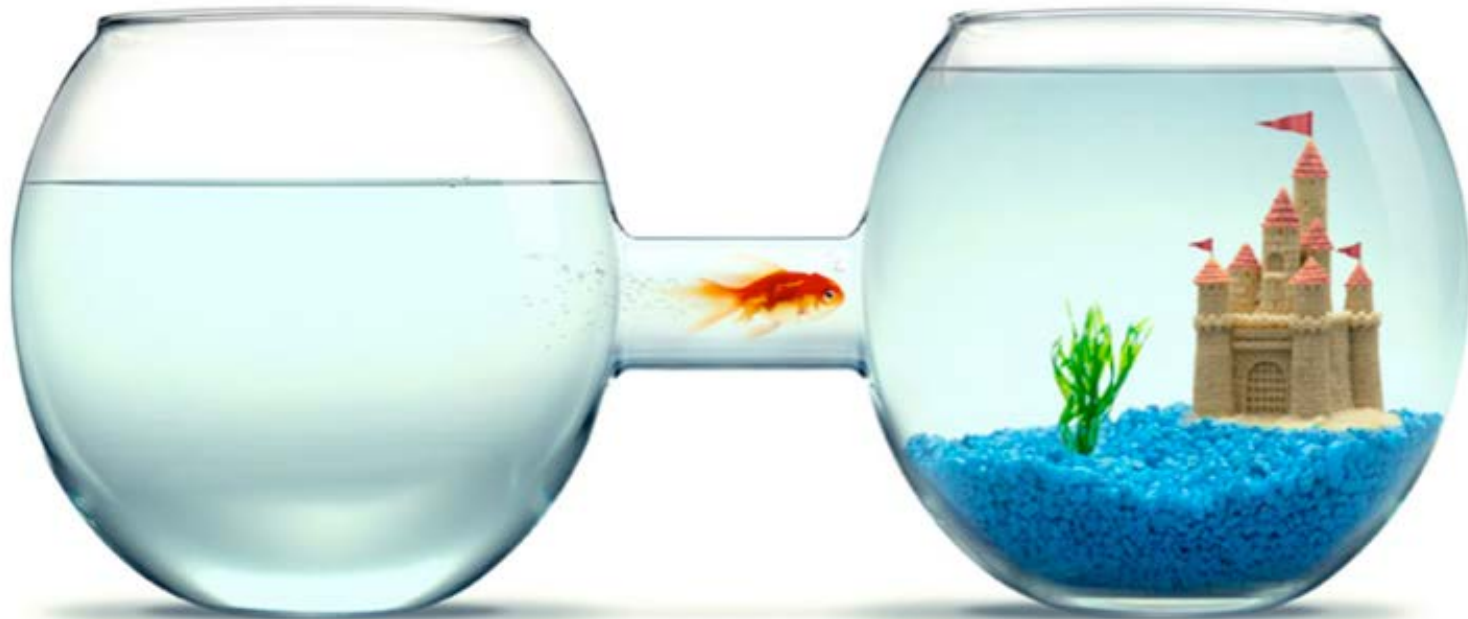
Emozionali (piacere)	<ul style="list-style-type: none"> Riconoscimenti espliciti ed impliciti 	<ul style="list-style-type: none"> Passione Autonomia Competenza Chiarezza di obiettivi
	Razionali (convenienza)	<ul style="list-style-type: none"> Incentivi economici Possibilità di carriera
	Esterne (premi/punizioni)	Interne (self-realization)

<http://www.innovationpillits.blogspot.com/>



DISPONIBILITÀ AL CAMBIAMENTO

TUTTI I LIVELLI COINVOLTI DAL CAMBIAMENTO DEVONO CONDIVIDERE LA
DISPONIBILITÀ AD USCIRE DALLA PROPRIA ZONA DI COMFORT



RESISTENZE PSICOLOGICHE AL CAMBIAMENTO



1. INCERTEZZA SULLA SITUAZIONE FUTURA
2. PAURA DI PERDERE IL CONTROLLO SULLE SITUAZIONI
3. SENSO DI INADEGUATEZZA
4. CONVINZIONE CHE IL CAMBIAMENTO IN CORSO SIA SBAGLIATO O CONTROPRODUCENTE

SUPERARE LE RESISTENZE

COMPRENDERE LE RESISTENZE

INTERVENIRE SULLE RESISTENZE REALI

INDIVIDUARE TRAGUARDI INTERMEDI

LE PERSONE SOSTENGONO IL MONDO CHE HANNO CONTRIBUITO A CREARE

GLI STRUMENTI UMANI



- 1.PASSIONE
- 2.CAPACITÀ DI CONNETTERSI ALLE PERSONE E FOCALIZZARSI SUGLI ALTRI
- 3.RESILIENZA
- 4.OTTIMISMO
- 5.DEFINIZIONE DI OBIETTIVI E PRIORITÀ
- 6.ONESTÀ E INTEGRITÀ
- 7.CORAGGIO DI CAMBIARE

LA MOTIVAZIONE VA COSTRUITA

LA MOTIVAZIONE, COME LA FIDUCIA, NON SONO DOVUTE MA SI COSTRUISCONO E SI CONQUISTANO CON UN ATTENTO LAVORO QUOTIDIANO SULLE RELAZIONI



~~ottenere
RISULTATI MEDIOCRI
con
PERSONE ECCELLENTI
che gestiscono
PROCESSI INEFFICIENTI~~



ottenere
RISULTATI ECCELLENTI
con
PERSONE NORMALI
che gestiscono
PROCESSI ECCELLENTI



ALESSANDRO GIARETTO

Area Manager Nord Ovest
ABLE Tech

GLI STRUMENTI A SUPPORTO DI UN'ORGANIZZAZIONE SNELLA

L'IMPORTANZA DEGLI STRUMENTI



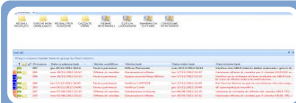
**Non è importante
essere i primi.
L'importante è
arrivare prima degli
altri**

**E per arrivare prima degli altri
occorrono i giusti strumenti...**

Un quadro d'insieme



ARCHIVIAZIONE OTTICA



GESTIONE DOCUMENTALE



WEB PORTAL / WEB MOBILE



INTEGRAZIONE SOFTWARE DI TERZI



WORKFLOW MANAGEMENT

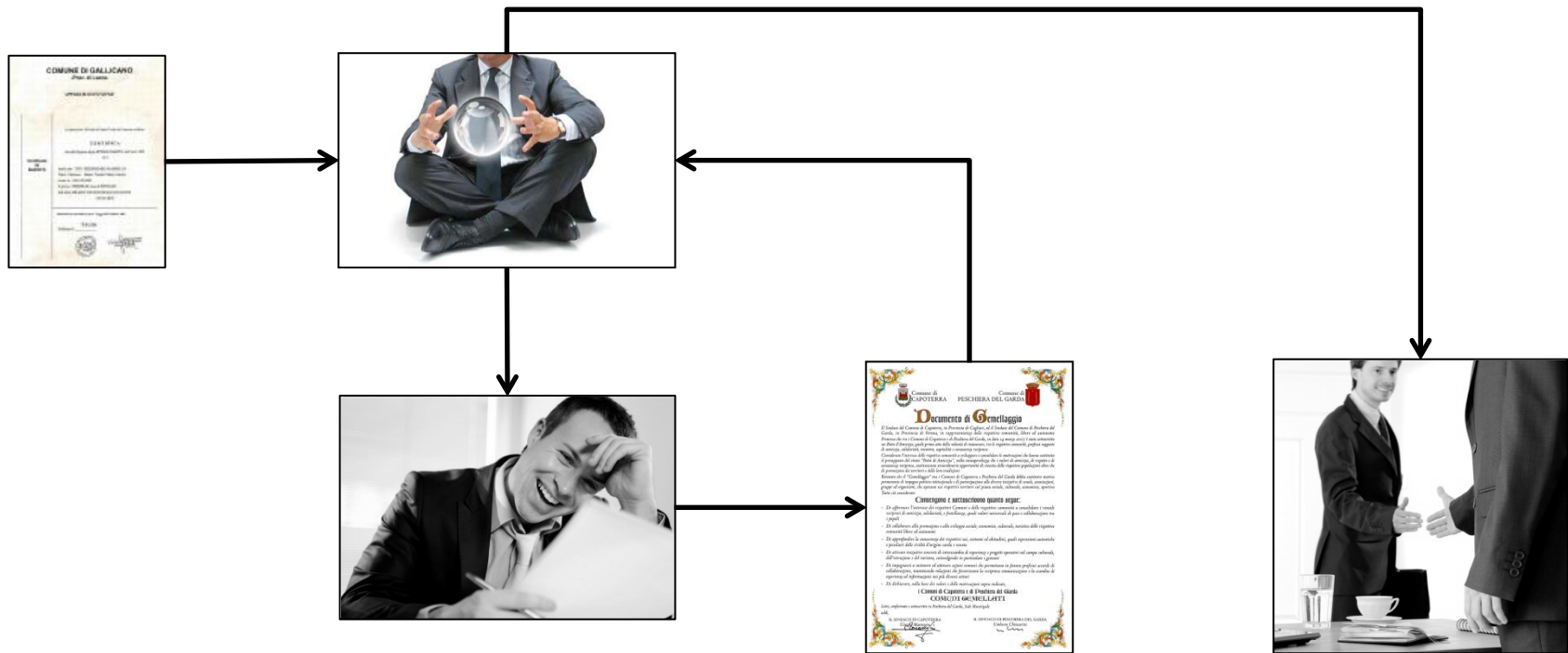


CONSERVAZIONE SOSTITUTIVA

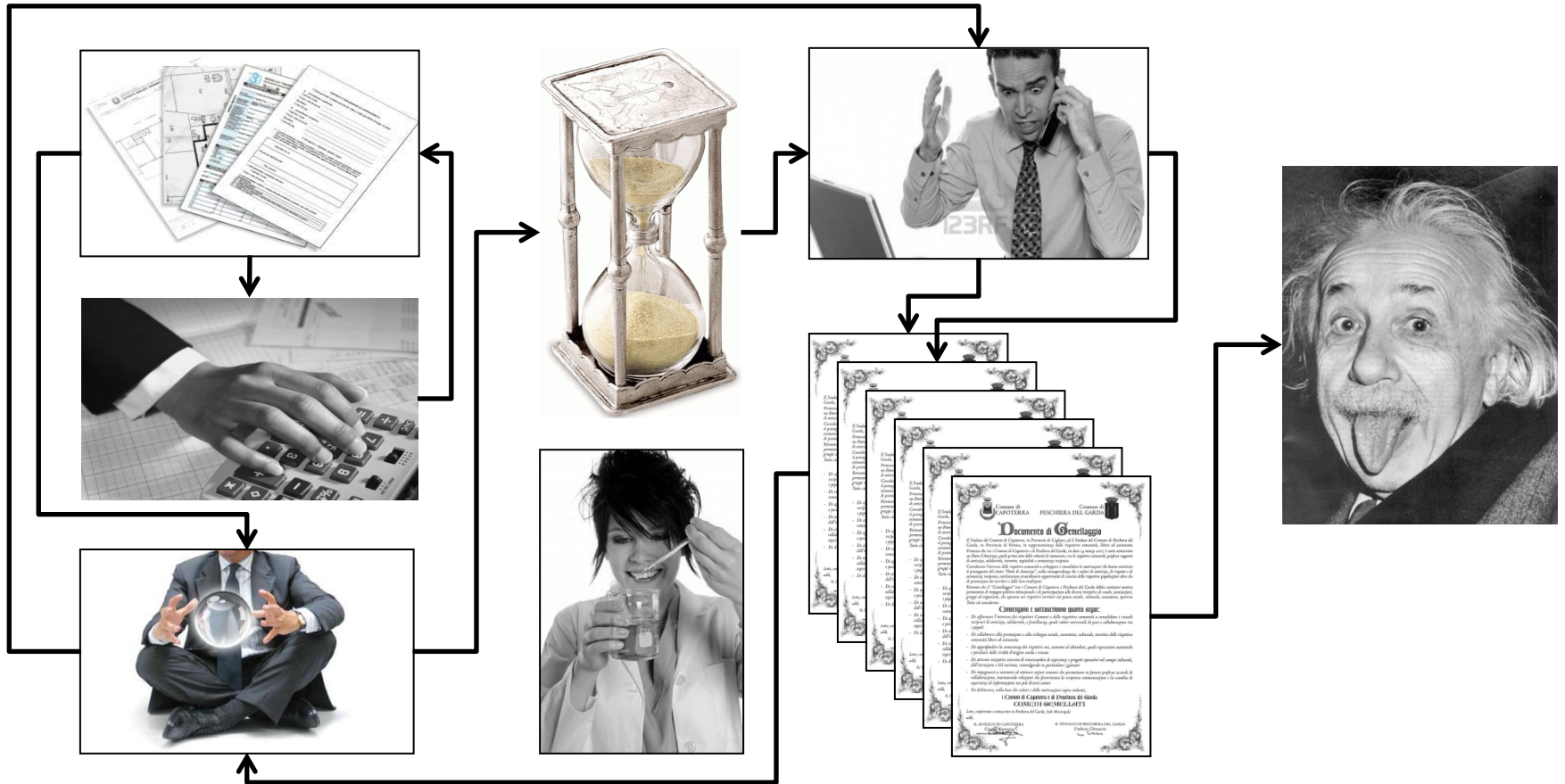


FATTURAZIONE ELETTRONICA PA

UN POSSIBILE PROCESSO – Generazione di un'offerta



UN POSSIBILE PROCESSO – Generazione di un'offerta



COSA SUCCEDEREBBE SE....

**Usassimo uno
strumento di governo?**

PROVARE PER CREDERE....

