

CAMBIAMENTO/MIGLIORAMENTO

Migliorare i risultati di gestione in situazioni di incertezza

**Dalle difficoltà di cambiamento
al miglioramento**

Francesco Bassi

Bologna, 6 settembre 2016



Agenda



- 1 CAMBIAMENTO E LE DIFFICOLTA' DI ATTUAZIONE
- 2 RILEVANZA DEL CAMBIAMENTO E MIGLIORAMENTO
- 3 ELEMENTI DEL CAMBIAMENTO
- 4 PERCORSO CONSIGLIATO PER CAMBIAMENTO E MIGLIORAMENTO

Cambiamento obbligatorio

Però...



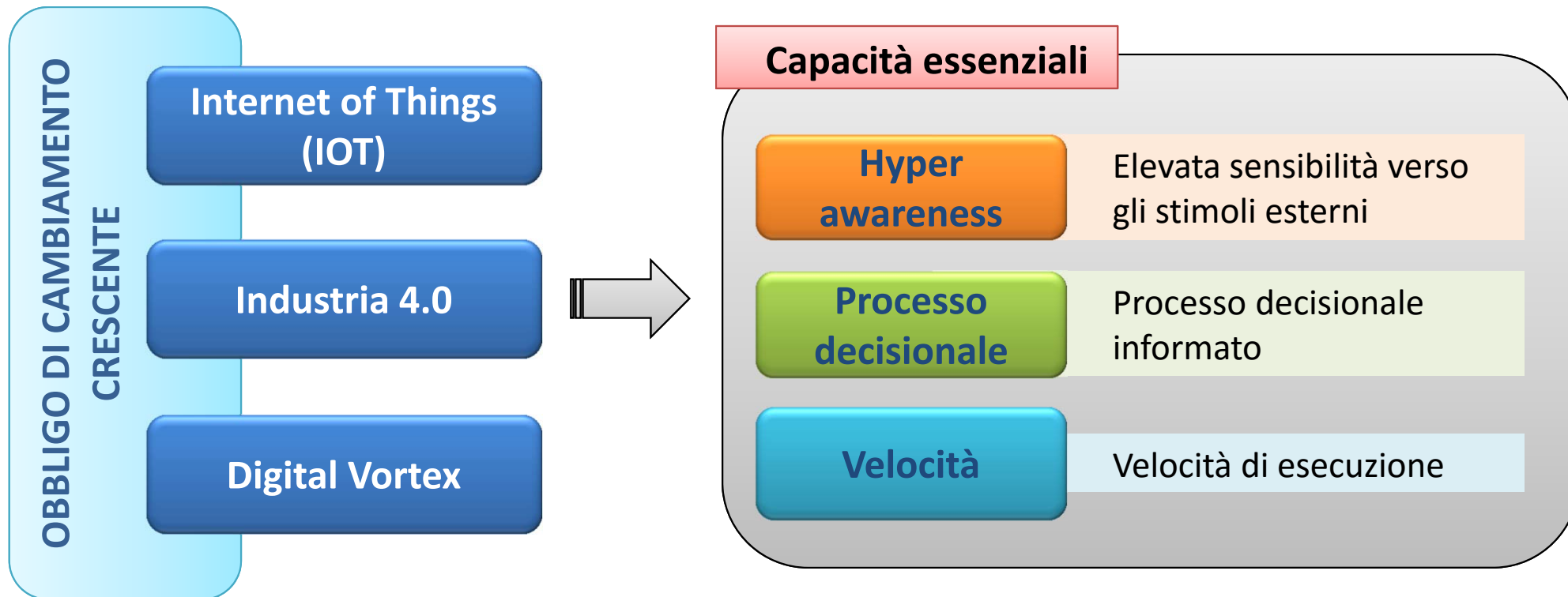
85%

Programmi di cambiamento che falliscono

[Indagine Accenture]

Cambiamento obbligatorio

Però...



10%

Aziende che hanno raggiunto un livello di eccellenza nelle tre capacità essenziali

[report «Workforce Transformation in the Digital Vortex» - DBT per Cisco]

Cambiamento difficile

Perché il cambiamento non riesce?

PROBLEMI ORGANIZZATIVI

Presenza di problemi organizzativi prima dell'avvio del programma di cambiamento

FOCUS NON BILANCIATI

Focalizzazione su risorse informatiche e processi di business. Spesso si trascurano le persone

CULTURA AZIENDALE

Il cambiamento è il prodotto di un'evoluzione continua e non di un'inversione di marcia (turnaround). Spesso non si fa riferimento alla cultura aziendale esistente e non si spiega la necessità del cambiamento, coinvolgendo manager e collaboratori

ASCOLTO

Si cura in modo limitato l'ascolto, acquisendo meno informazioni di quanto necessario per capire bene cosa fanno le persone e perché si comportano in un determinato modo

Cambiamento difficile

Resistenza al cambiamento

Resistenza al cambiamento

Inerzia organizzativa,
tendenza di
un'organizzazione
a mantenere
lo status quo

Formula di Beckard & Gleicher

$$L \times V \times P > R$$

L = Livello di insoddisfazione per lo status quo

V = Visione di ciò che si vuole realizzare

P = Primi passi stimolati da presenza elemento catalizzatore

R = Resistenza al cambiamento

Se una sola di queste variabili è nulla
o se il loro livello non è sufficiente a
generare la necessaria motivazione ad
agire, la resistenza al cambiamento
non sarà superata

Cambiamento difficile

Resistenza al cambiamento

a livello

Resistenza al cambiamento

Inerzia organizzativa, tendenza di un'organizzazione a mantenere lo status quo

Organizzativo

maggiori: il potere e il conflitto, le differenze di orientamento funzionale, struttura meccanica e cultura organizzativa

Gruppo

maggiori: rigide regole informali che governano le interazioni all'interno del gruppo e che il cambiamento potrebbe alterare

Individuale

maggiori: senso di incertezza e insicurezza rispetto ai risultati del cambiamento stesso (in riferimento all'impatto sulla persona che all'impatto generale sull'azienda)

Agenda

1 CAMBIAMENTO E LE DIFFICOLTA' DI ATTUAZIONE



2 RILEVANZA DEL CAMBIAMENTO E MIGLIORAMENTO

3 ELEMENTI DEL CAMBIAMENTO

4 PERCORSO CONSIGLIATO PER CAMBIAMENTO E MIGLIORAMENTO

Rilevanza del cambiamento

Obiettivi aziendali e cambiamento

Parametri per misurare
la **capacità delle imprese di conseguire i propri obiettivi**

Efficacia

Rapporto tra risultati effettivi e risultati previsti

Efficienza

Rapporto tra risultati ottenuti e risorse impiegate

Produttività

Risultato economico dell'attività in rapporto agli input utilizzati

Ambiente competitivo
attuale e prosepettico

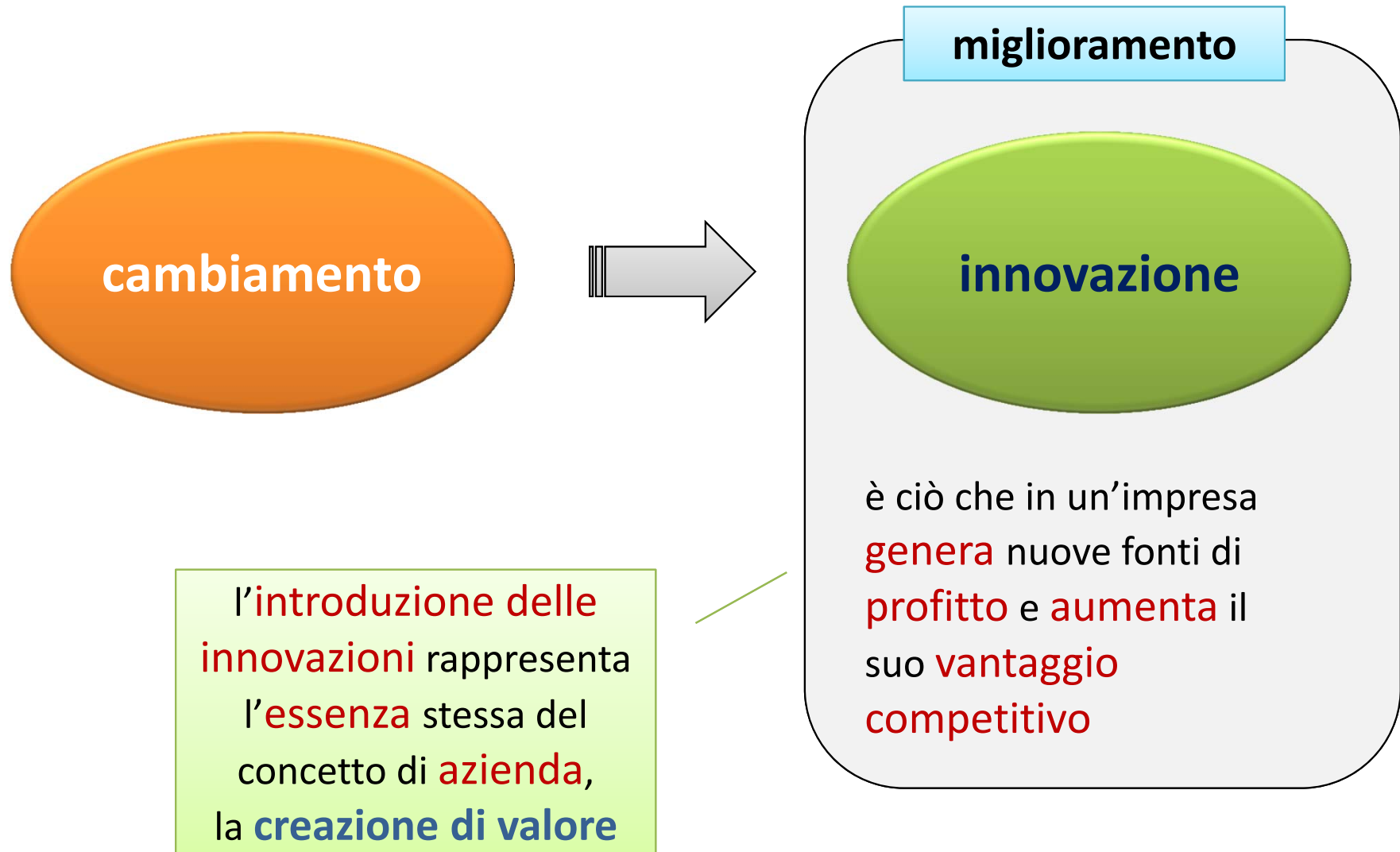


Flessibilità

Si riferisce al **tempo** necessario per effettuare un **cambiamento** che permetta all'azienda di **rimanere competitiva**

Aggiunta di un
altro parametro

Cambiamento e miglioramento



Agenda

- 1 CAMBIAMENTO E LE DIFFICOLTA' DI ATTUAZIONE
- 2 RILEVANZA DEL CAMBIAMENTO E MIGLIORAMENTO
- 3 ELEMENTI DEL CAMBIAMENTO
- 4 PERCORSO CONSIGLIATO PER CAMBIAMENTO E MIGLIORAMENTO



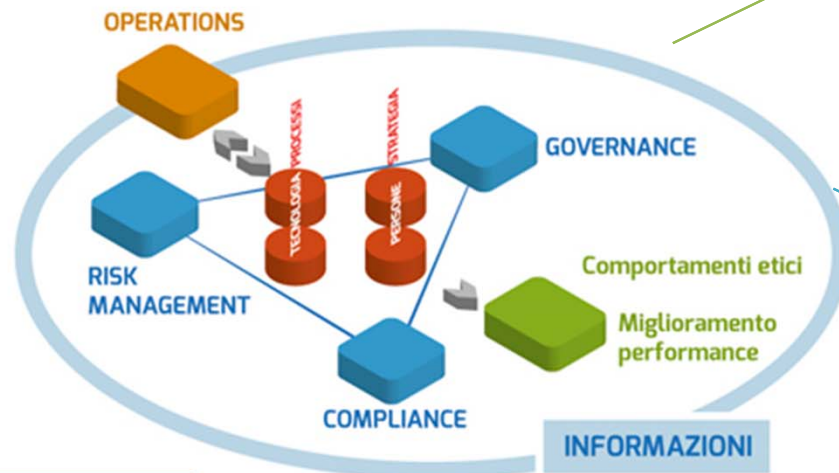
Elementi per il cambiamento

Inquadramento

Integrazione di governance, gestione del rischio e conformità

azienda agisca

- in modo **eticamente corretto**
- in **conformità** con la sua propensione per il rischio, le politiche interne e le norme esterne



Persone

Organizzazione
[unitaria e integrata]

allineamento

strategie, processi, tecnologie e persone, così da **migliorare l'efficienza e l'efficacia**

valorizzazione e protezione delle informazioni

Elementi per il cambiamento

Organizzazione

organizzazione

insieme di persone (con definite responsabilità, autorità ed interrelazioni) e di mezzi, coordinate e interagenti tra loro per raggiungere gli obiettivi aziendali

per il cambiamento

Organizzazione con capacità

Adattive, che consentono di rispondere al cambiamento in modo efficace

Di **superare eventi negativi e traumatici** al fine di perseguire un adattamento alle richieste dell'ambiente, resistendo con successo a situazioni avverse

Di **imparare a sviluppare competenze organizzative a partire dalle difficoltà**, sia di fronte a cambiamenti che ad altri agenti stressanti

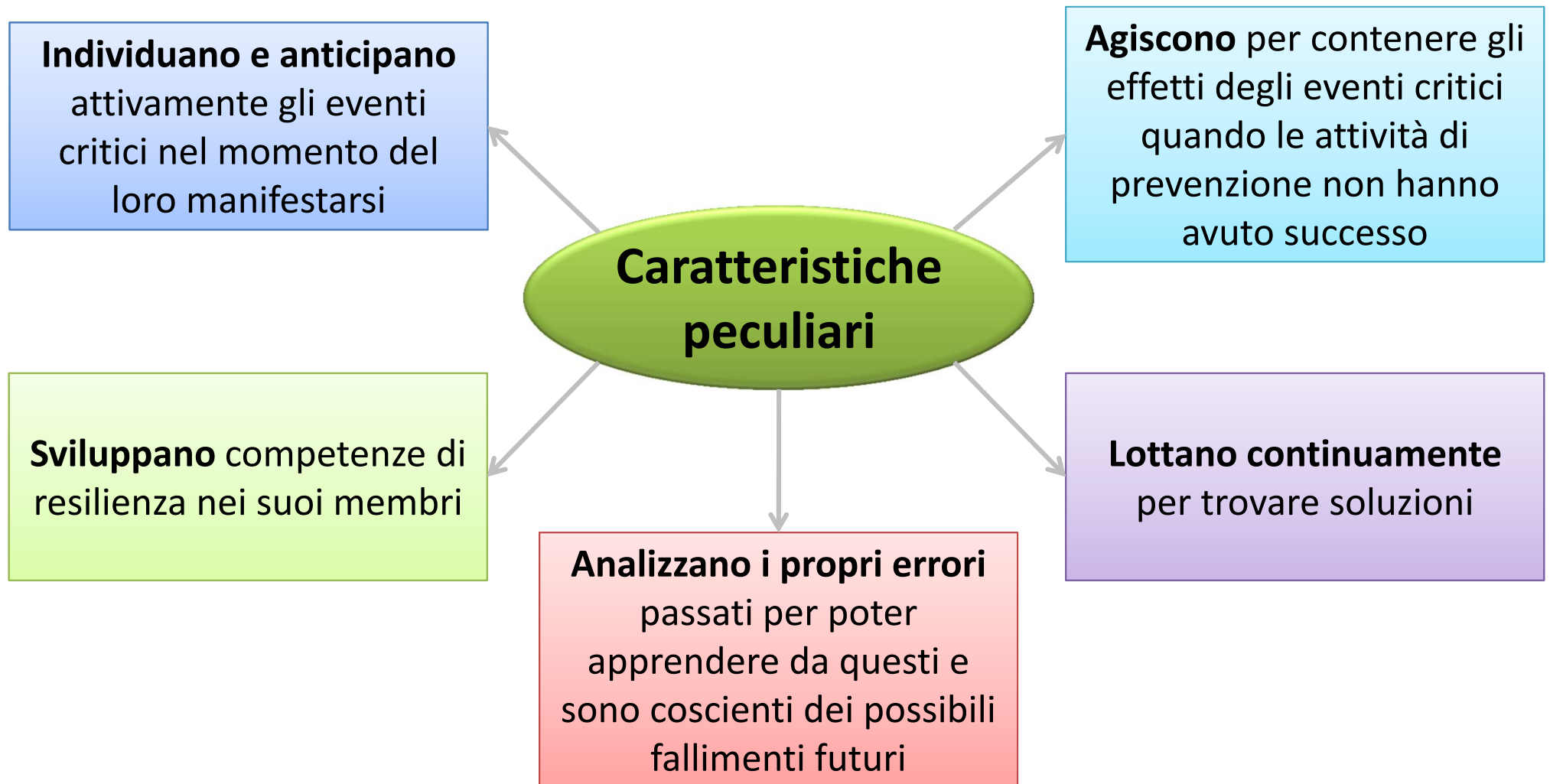
Resilienza

Capacità di persistere nel perseguire obiettivi sfidanti, fronteggiando in maniera efficace le difficoltà e gli altri eventi negativi

Organizzazione resiliente

Elementi per il cambiamento

Organizzazione resiliente



Elementi per il cambiamento

Risk Management



Distribuzione dei possibili
scostamenti dai risultati attesi

insieme di effetti associati ad **eventi** futuri **incerti**
che **possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi aziendali**

Opportunità

eventi che influenzano
positivamente
la capacità dell'azienda di
raggiungere i propri obiettivi

(upside risk)

Minaccia

qualunque evento che possa
incidere **negativamente**
sulla capacità dell'azienda di
raggiungere i propri obiettivi

(downside risk)

Risk Management



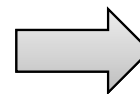
Gestione del rischio



Affrontare efficacemente le incertezze e le conseguenti minacce e opportunità, accrescendo così le capacità dell'azienda di generare valore

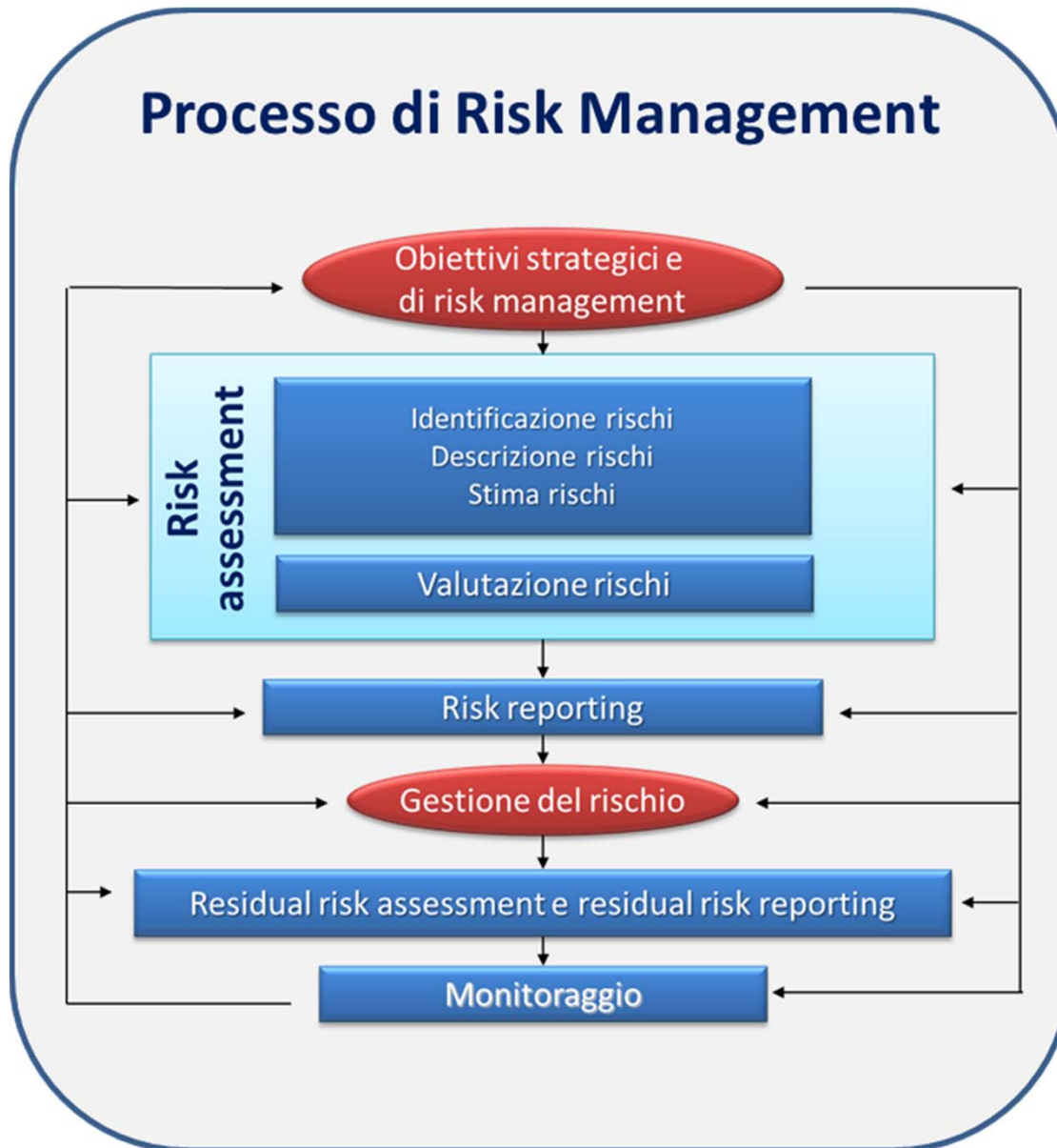
rischio

grande “motivatore”



stimola l'innovazione,
lo sviluppo e la crescita

Processo di risk management



Dinamicità

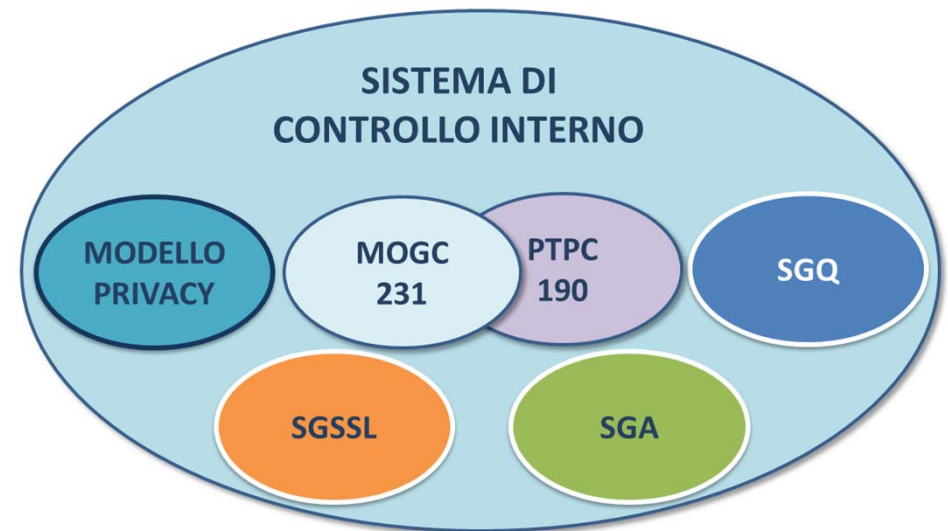
Sistema di Controllo e di gestione dei rischi

Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

- insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative
- volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi
- sistema integrato nei più generali assetti organizzativi e di governo societario

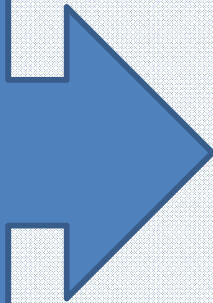


favorire il conseguimento degli obiettivi aziendali



Rischi e capacità di creare valore

filosofia
di fondo
della
gestione
del
rischio
aziendale



La sopravvivenza di un'azienda
è assicurata
dalla sua **capacità di creare valore**
per gli *stakeholder*

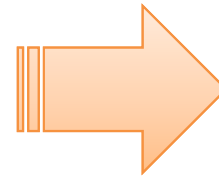
Elementi per il cambiamento

Etica aziendale

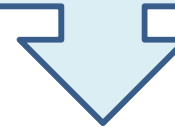
Azienda etica

Capacità di integrare le proprie attività di business con il rispetto e la tutela di tutti i portatori di interessi con cui si relaziona e con la valorizzazione del territorio su cui opera

Modello di generazione di valore e di crescita sostenibile



Bilanciare le aspettative dei propri stakeholder



Equilibrio tra pluralità di interessi

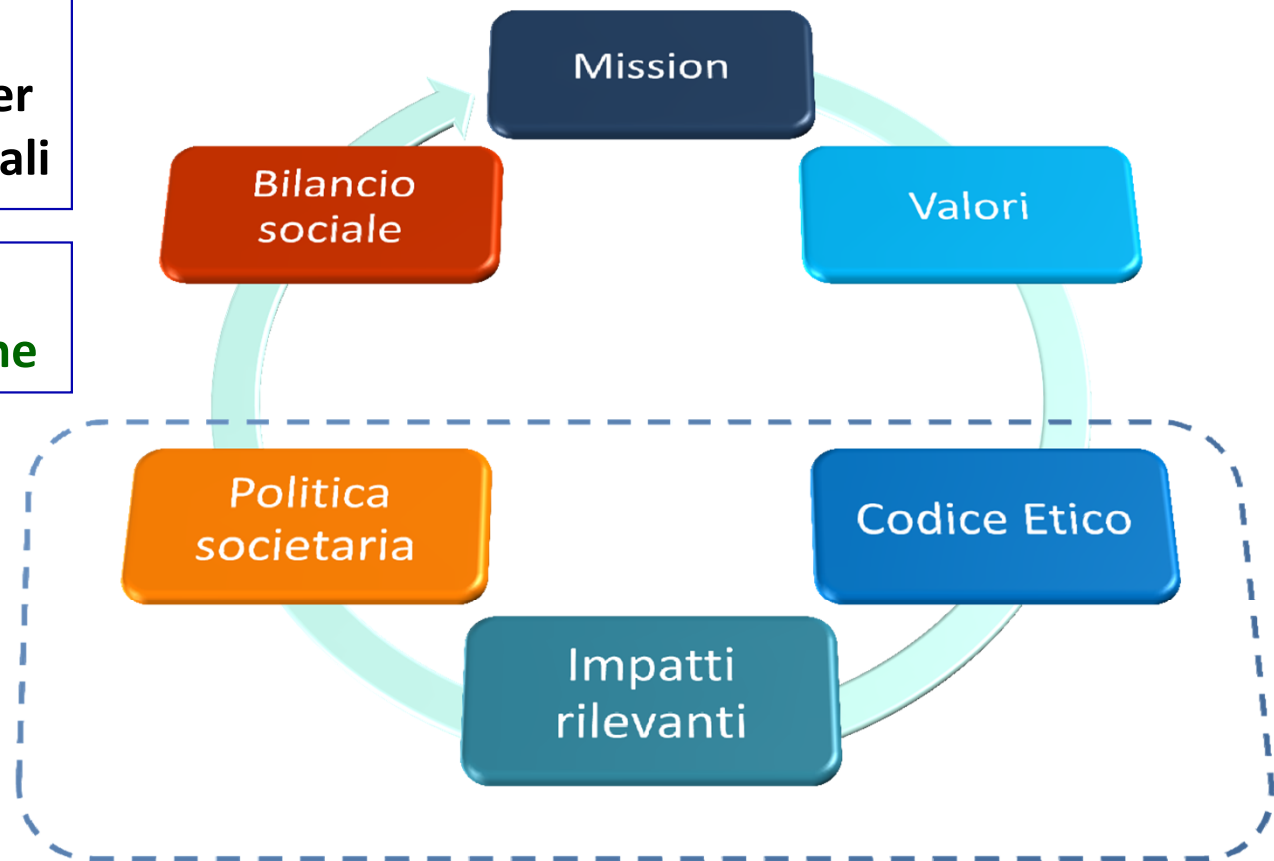
Impegni e responsabilità nello svolgimento delle attività aziendali assunti nei confronti di tutti gli stakeholder

Codice Etico

Definire l'insieme dei valori ai quali si ispira l'azienda e dei principi volti a orientare i comportamenti da adottare per raggiungere gli obiettivi aziendali

Favorire lo sviluppo di una cultura aziendale comune

Coordinamento con politica formalizzata nei sistemi di gestione applicati



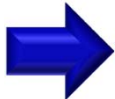
Agenda

1 CAMBIAMENTO E LE DIFFICOLTA' DI ATTUAZIONE

2 RILEVANZA DEL CAMBIAMENTO E MIGLIORAMENTO

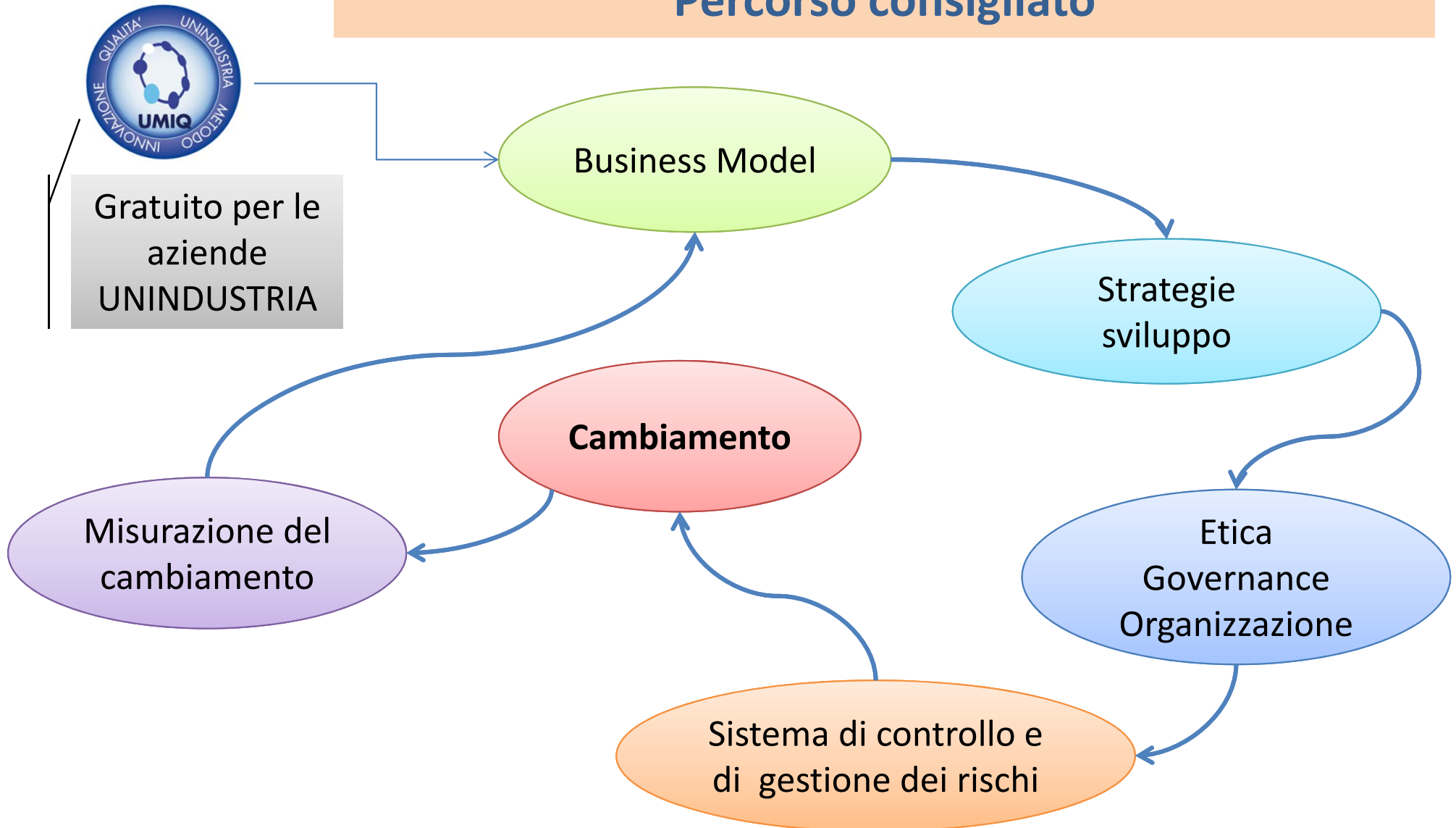
3 ELEMENTI DEL CAMBIAMENTO

4 PERCORSO CONSIGLIATO PER CAMBIAMENTO E MIGLIORAMENTO



Cambiamento e miglioramento

Percorso consigliato



Cambiamento e miglioramento

Proposta riservata



incontro di orientamento
gratuito e senza impegno
presso la vostra sede

[Proposta valida fino al 30 novembre 2016]

Riferimenti



Francesco Bassi

fbassi@soluzioniaziendali.net

Soluzioni srl

Via Andrea Ercolani, 9 40026 Imola
info@soluzioniaziendali.net www.soluzioniaziendali.net