

ASS€TTO

*Valutazione della capacità
dell'assetto organizzativo di
contribuire al miglioramento
dei risultati aziendali*





N.	Domanda
1	L'organigramma aziendale è formalizzato, aggiornato e condiviso con tutta l'organizzazione?
2	L'organigramma aziendale è esteso e include tutte le posizioni aziendali?
3	Sono previsti meccanismi strutturati e formalizzati di coordinamento interfunzionale sui processi chiave (approvvigionamenti, produzione, vendite, ecc...) come ad esempio comitati interfunzionali?
4	Sono pianificate e svolte attività di audit interno / controllo periodico sull'applicazione degli strumenti normativi e organizzativi adottati dall'azienda?
5	La catena di responsabilità tra le posizioni è formalizzata e recepita?
6	Esistono descrizioni delle posizioni formalizzate e aggiornate?
7	Le responsabilità operative ("chi si occupa di quale attività" nei processi) e decisionali (poteri e livelli di delega) sono chiaramente attribuite a determinate posizioni e non a singole persone?
8	Esistono attività critiche che dipendono da singole persone la cui assenza comporta il blocco dell'attività?
9	Le competenze richieste per le posizioni apicali / strategiche nei processi di approvvigionamento (es. responsabile acquisti) sono formalizzate e monitorate nel tempo?
10	Le competenze richieste per le posizioni apicali / strategiche nei processi di produzione (es. responsabile produzione) sono formalizzate e monitorate nel tempo?
11	Le competenze richieste per le posizioni apicali / strategiche nei processi di vendita (es. responsabile vendite) sono formalizzate e monitorate nel tempo?
12	È previsto un sistema strutturato e formalizzato di presidio delle posizioni che ricoprono attività critiche nei processi di approvvigionamento? (es. individuazione di un sostituto)
13	È previsto un sistema strutturato e formalizzato di presidio delle posizioni che ricoprono attività critiche nei processi di produzione? (es. individuazione di un sostituto)
14	È previsto un sistema strutturato e formalizzato di presidio delle posizioni che ricoprono attività critiche nei processi di vendita? (es. individuazione di un sostituto)
15	I poteri decisionali sono chiaramente distinti tra indirizzo, coordinamento e operatività attraverso formalizzazione nei documenti aziendali?
16	Esiste un sistema di deleghe formalizzato e coerente con l'organigramma e con i processi aziendali?
17	Le responsabilità e i poteri decisionali attribuiti sono coerenti con le posizioni organizzative formalmente assegnate?
18	Esistono decisioni operative che vengono frequentemente riportate a livelli superiori per mancanza di chiarezza decisionale?
19	I processi aziendali (es. processo di approvvigionamento, processo di vendita, ecc...) sono mappati e formalizzati end-to-end (attraverso diagrammi di flusso o altri strumenti)?
20	Per ogni processo aziendale formalizzato è chiaramente identificato il responsabile del risultato complessivo (cd. Process Owner)?
21	I processi aziendali formalizzati sono periodicamente rivisti per verificarne l'allineamento anche rispetto ai progetti di sviluppo futuri?
22	Esistono indicatori operativi (KPI) per monitorare le performance dei processi di approvvigionamento?
23	Esistono indicatori operativi (KPI) per monitorare le performance dei processi di produzione?



N.	Domanda
24	Esistono indicatori operativi (KPI) per monitorare le performance dei processi di vendita?
25	Esistono accordi formalizzati (SLA - Service Level Agreements) tra funzioni su tempi, qualità e output attesi dei processi di approvvigionamento?
26	Esistono accordi formalizzati (SLA - Service Level Agreements) tra funzioni su tempi, qualità e output attesi dei processi di produzione?
27	Esistono accordi formalizzati (SLA - Service Level Agreements) tra funzioni su tempi, qualità e output attesi dei processi di vendita?
28	Viene utilizzato lo strumento della matrice RACI per mappare i vari soggetti coinvolti a vario titolo nei processi aziendali formalizzati?
29	I progetti sono gestiti attraverso sistemi formalizzati, standardizzati e predefiniti di gestione di tempi, risorse e obiettivi? (Diagramma di GANTT, budget, SAL)
30	Sono state definite e formalizzate la Vision e la Mission dell'impresa?
31	Il modello di business dell'impresa è stato strutturato e formalizzato attraverso specifiche tecniche come il Business Model Canvas? (se sì, specificare con quale tecnica)
32	È stato predisposto un piano industriale formalizzato con le relative proiezioni economico-finanziarie previsionali per i prossimi 3/5 anni?
33	È formalizzato un processo di budgeting ricorrente, supportato da strumenti di analisi degli scostamenti, finalizzato al controllo dei costi, alla valutazione delle performance economiche e al supporto dei processi decisionali?
34	Gli obiettivi assegnati alle singole funzioni sono formalizzati in appositi documenti e resi coerenti tra loro per non generare conflitti operativi?
35	Le risorse (competenze, budget) sono allocate coerentemente ai progetti di sviluppo futuri formalizzati in appositi documenti? (piano industriale o altro)
36	Gli obiettivi del processo di approvvigionamento sono formalizzati?
37	Gli obiettivi del processo di produzione sono formalizzati?
38	Gli obiettivi del processo di vendita sono formalizzati?
39	I criteri per la valutazione della performance della funzione approvvigionamenti sono formalizzati?
40	I criteri per la valutazione della performance della funzione produzione sono formalizzati?
41	I criteri per la valutazione della performance della funzione vendite sono formalizzati?
42	I criteri per la valutazione della performance a livello individuale in ambito approvvigionamenti sono formalizzati?
43	I criteri per la valutazione della performance a livello individuale in ambito produzione sono formalizzati?
44	I criteri per la valutazione della performance a livello individuale in ambito vendite sono formalizzati?
45	Esiste un organo (collegiale o monocratico) formalmente incaricato di svolgere l'attività di verifica del raggiungimento degli obiettivi definiti a livello di singolo processo?
46	Esiste un organo (collegiale o monocratico) formalmente incaricato di svolgere l'attività di verifica del raggiungimento degli obiettivi definiti a livello di singola funzione?



N.	Domanda
47	Esiste un organo (collegiale o monocratico) formalmente incaricato di svolgere l'attività di verifica del raggiungimento degli obiettivi definiti a livello individuale?
48	Sono svolte valutazioni preventive sui fabbisogni organizzativi e l'impatto organizzativo dei progetti futuri?
49	Nei processi di approvvigionamento, i controlli operativi sono integrati nei processi e non affidati solo a verifiche ex post?
50	Nei processi di produzione, i controlli operativi sono integrati nei processi e non affidati solo a verifiche ex post?
51	Nei processi di vendita, i controlli operativi sono integrati nei processi e non affidati solo a verifiche ex post?
52	Le responsabilità di controllo sono chiaramente attribuite all'interno dei processi di approvvigionamento?
53	Le responsabilità di controllo sono chiaramente attribuite all'interno dei processi di produzione?
54	Le responsabilità di controllo sono chiaramente attribuite all'interno dei processi di vendita?
55	Nella costruzione del modello di business l'impresa ha rilevato minacce e opportunità con riferimento ai fattori di rischio esterni e i propri punti di forza e di debolezza con riferimento ai fattori di rischio interni (analisi SWOT)?
56	I documenti aziendali (procedure, istruzioni operative, ordini di servizio) sono concretamente applicati nel rispetto del processo di approvvigionamento?
57	I documenti aziendali (procedure, istruzioni operative, ordini di servizio) sono concretamente applicati nel rispetto del processo di produzione?
58	I documenti aziendali (procedure, istruzioni operative, ordini di servizio) sono concretamente applicati nel rispetto del processo di vendita?
59	I documenti aziendali di carattere normativo (Codice etico, manuale, regolamenti) sono coerenti con le procedure operative relative ai singoli processi?
60	C'è corrispondenza tra le procedure operative formalizzate e l'effettivo svolgimento delle attività nell'ambito dei corrispondenti processi di riferimento?
61	La documentazione aziendale prevede modalità di accesso differenziate per tipologia di posizione? (es. operai, impiegati in ufficio...)
62	Esistono regole e responsabilità formalizzate per garantire qualità e affidabilità di dati specifici considerati di particolare importanza?
63	I sistemi informativi garantiscono la disponibilità, l'affidabilità e la tracciabilità delle informazioni necessarie al monitoraggio dei KPI e al supporto dei processi decisionali?
64	Esiste una gestione regolata dell'integrazione tra i diversi software aziendali, per favorire una visione unitaria e condivisa delle informazioni a supporto dei processi operativi e decisionali?
65	L'azienda dispone di un sistema informativo per la gestione delle relazioni con la clientela? (CRM - Customer Relationship Management)
66	L'azienda dispone di un sistema informativo per la pianificazione delle risorse aziendali (ERP - Enterprise Resource Planning) che includa la gestione del ciclo attivo e del ciclo passivo?
67	L'azienda dispone di un sistema informativo per la gestione del processo di sviluppo del prodotto? (PLM - Product Lifecycle Management)
68	Esistono report formalizzati di Business Intelligence (BI) sui processi di approvvigionamento destinati alle posizioni direzionali?
69	Esistono report formalizzati di Business Intelligence (BI) sui processi di produzione destinati alle posizioni direzionali?



N.	Domanda
70	Esistono report formalizzati di Business Intelligence (BI) sui processi di vendita destinati alle posizioni direzionali?
71	Esistono strumenti come cruscotti operativi per supportare i processi di approvvigionamento?
72	Esistono strumenti come cruscotti operativi per supportare i processi di produzione?
73	Esistono strumenti come cruscotti operativi per supportare i processi di vendita?
74	Sono previsti strumenti di individuazione delle competenze necessarie attualmente assenti in azienda e conseguente eventuale metodologia di ricerca sul mercato?
75	Le persone dispongono di competenze adeguate per utilizzare gli strumenti presenti nei sistemi informativi aziendali?
76	Sono previsti strumenti formalizzati di sviluppo delle competenze dei dipendenti supportati da standard e criteri oggettivi?
77	I responsabili di funzione e di processo sono supportati da un approccio strutturato e formalizzato di change management, che li prepari a gestire e guidare il cambiamento organizzativo associato ai progetti futuri?
78	Sono svolte analisi di saturazione del personale per scelte di dimensionamento (sovra o sotto dimensionamento)?
79	La struttura organizzativa è allineata ai sistemi operativi per sostenere in maniera efficace gli obiettivi di sviluppo a medio termine?
80	Le principali criticità operative sono riconducibili a limiti organizzativi rispetto a vincoli e limiti tecnologici (es. "disponiamo degli strumenti tecnologici ma non abbiamo le regole per governarli e sfruttarli)?
81	Esistono aree in cui la complessità organizzativa rallenta l'esecuzione delle attività?
82	L'azienda ha piena visibilità sul funzionamento reale dei propri processi chiave?
83	Sono stati effettuati investimenti sulla struttura organizzativa negli ultimi 3 anni?
84	Sono stati effettuati investimenti sui sistemi operativi negli ultimi 3 anni?
85	L'azienda dispone di un sistema di pianificazione della domanda (Demand Planning) a supporto dell'efficienza del ciclo acquisto-produzione-vendita?
86	Il sistema informativo per la pianificazione delle risorse aziendali (ERP - Enterprise Resource Planning) prevede un sistema di previsione del fabbisogno di materie prime necessarie alla produzione (MRP - Material Requirement Planning)?
87	L'azienda dispone di un sistema di gestione delle movimentazioni di magazzino (WMS - Warehouse Management System)? In caso affermativo, si richiede di specificare se il sistema si limita alla registrazione e consuntivazione dei movimenti di carico e scarico oppure se include anche funzionalità di ottimizzazione dei percorsi e delle attività logistiche."
88	L'azienda monitora indicatori di efficienza industriale (ad esempio: OEE - Overall Equipment Effectiveness), attraverso l'utilizzo di un sistema di esecuzione e pianificazione della produzione (ad esempio: MES - Manufacturing Execution System)?
89	L'azienda mantiene aggiornata la mappatura degli applicativi informatici in uso?