



Join Consulting

I nostri servizi



Join Consulting srl è una società di consulenza direzionale in grado di affiancare con qualità ed innovazione i suoi clienti supportandoli sia nell'ideazione che nella realizzazione in un giusto clima di collaborazione e fiducia.



INDICE

Consulenza Strategica

- ▶ Pianificazione strategica4
- ▶ Business Plan.....5

Consulenza Direzionale

- ▶ Reingegnerizzazione dei processi di business e riorganizzazione aziendale6
- ▶ Project e Program Management.....7
- ▶ Check up Direzionale8
- ▶ Business Intelligence9
- ▶ Bilancio Sociale11
- ▶ D. Lgs. n° 231/2001 – La responsabilità amministrativa di enti, società ed associazioni, anche prive di personalità giuridica13

Supporto alla gestione del Personale

- ▶ Sviluppo Organizzativo.....15
- ▶ Change Management.....16

Consulenza Gestionale

- ▶ Basilea 2.....18



Pianificazione strategica

L'impostazione di un processo di pianificazione strategica ha l'obiettivo di consentire all'azienda di crescere con metodo, fornendo un supporto al management nell'individuazione delle opportunità di crescita offerte dal mercato, nella pianificazione delle azioni da intraprendere per perseguirle efficacemente ed efficientemente, assegnando le giuste priorità, individuando gli strumenti, gestendo la comunicazione in maniera adeguata e controllando infine la realizzazione del piano.

Modalità di svolgimento

Join offre un supporto completo all'impostazione ed avvio del processo di pianificazione strategica, con un approccio articolato in una serie di attività che vanno dall'analisi di mercato alla pianificazione delle attività operative. Le esigenze del cliente vengono analizzate congiuntamente per poter definire e realizzare la soluzione ad hoc.

- **Analisi di mercato:** comprende una Desk Analysis e/o una ricerca quantitativa a seconda delle esigenze dell'azienda cliente e del mercato in cui opera;
- **Analisi organizzativa:** basata su interviste al management aziendale, su sessioni di Visioning per chiarire le linee guida strategiche, e sulla realizzazione di una Swot Analysis (minacce-opportunità).
- **Realizzazione piano strategico:** sulla base dell'analisi, viene definita la mappa strategica dell'azienda tramite realizzazione di Balanced Scorecard che legano la strategia all'azione.
- **Realizzazione Piano di Marketing:** le strategie vengono tradotte in attività di marketing in base al modello di Marketing Mix (se ritenuto opportuno).
- **Definizione Piani Operativi:** vengono identificate le attività da svolgere e il conseguente carico sulle risorse interne viene valutato, bilanciato e quadrato con gli obiettivi di budget. Infine viene realizzata la pianificazione operativa con scadenze, responsabili ed obiettivi, e vengono individuati i possibili strumenti di controllo.

Strumenti

La Metodologia Join nell'area della pianificazione strategica è stata formalizzata in un modello basato su strumenti di guida lungo l'intero processo dalla fase iniziale di analisi organizzativa alla definizione dei piani operativi attraverso la realizzazione della Balance Scorecard.

Join è in grado di supportare il cliente anche nella eventuale scelta del software ritenuto più adeguato alle esigenze del committente.

Risultato/deliverable

In base al coinvolgimento di Join nelle diverse fasi del processo, verranno realizzati:

- Ricerca di mercato
- Relazione sull'analisi organizzativa (comprendente le relazioni delle interviste e Swot Analysis)
- Balanced Scorecard e mappa strategica
- Piano di marketing (se ritenuto opportuno)
- Piani operativi e Gantt delle attività

Vantaggi per il cliente

La pianificazione strategica consente all'azienda di creare un nuovo sistema di management per formulare, comunicare e implementare strategie, per ottenere feedback e adattare le strategie ai risultati concreti ottenuti, in un percorso di continuo miglioramento delle prestazioni e della competitività dell'azienda sul mercato.



Business Plan

Join offre un servizio di elaborazione di business model, business plan, studi di fattibilità e pre-fattibilità per avvio di nuove attività imprenditoriali, nuovi investimenti da parte di aziende già esistenti, Piani industriali.

Join, inoltre, può anche offrire all'azienda cliente un supporto nella ricerca di eventuali partner e nel reperimento di fonti di finanziamento per la fase di start up e/o follow up.

Modalità di svolgimento

L'intervento può prevedere diverse attività sequenziali dall'analisi delle esigenze del cliente fino al disegno del business plan finale. Join realizza anche analisi ad hoc su specifiche richieste (ad es. analisi finanziaria per iniziative già definite). Tipicamente sono previste le seguenti fasi:

- Analisi preliminare dei fabbisogni del cliente e dell'idea di business.
- Analisi esplorativa di pre-fattibilità indirizzata ad evidenziare le principali logiche del business e della profittabilità dell'iniziativa.
- Preparazione dello studio di fattibilità con riguardo a:
 - sviluppo dell'idea di business;
 - mercato di riferimento;
 - posizionamento strategico;
 - struttura del marketing operativo;
 - macromodello organizzativo;
 - aspetti economico - finanziari

Strumenti

La Metodologia che Join ha sviluppato prevede dei modelli di simulazione che consentono di elaborare piani di fattibilità utilizzando strumenti di Office Automation.

Risultato/deliverable

Relazione finale dell'analisi con le linee guida e i percorsi per la realizzazione dell'idea di business/ investimento. Nel documento vengono evidenziati, con simulazioni numeriche, gli aspetti legati a:

- fattibilità economica (costi e ricavi);
- fattibilità finanziaria (entrate e uscite).

Viene anche fornita una valutazione del rischio legato al settore in cui l'azienda opera e allo specifico business/ investimento.

Vantaggi per il cliente

Per una qualsiasi iniziativa di business che preveda un investimento di risorse finanziarie, lo studio di fattibilità permette, con un esborso iniziale decisamente contenuto rispetto agli investimenti stessi, di ottimizzare l'efficienza e l'efficacia della spesa futura valutando nel complesso il rapporto costi – benefici.



Reingegnerizzazione dei processi di business e riorganizzazione aziendale

L'evoluzione delle organizzazioni sta sempre più seguendo un indirizzo dettato dalle necessità di efficienza operativa aziendale in termini sia di revisione/"streamlining" dei principali processi di business, che della definizione di una struttura organizzativa che tenga conto della componente di Risorse Umane come veicolo del cambiamento.

Per fare ciò è necessario effettuare un'analisi globale dell'azienda nelle sue aree di business principali individuando eventuali inefficienze e identificando le soluzioni ottimali per razionalizzare la struttura in analisi e i suoi principali processi.

Modalità di svolgimento

L'intervento di Join è strutturato in fasi successive che prevedono l'analisi della situazione attuale e il disegno e l'implementazione della soluzione specifica. L'analisi viene condotta sulla base della specifica Metodologia elaborata che prevede le seguenti fasi:

- Definizione dell'ambito del progetto: check-up dell'azienda a seguito del quale si individuano le aree principali di intervento e si pianificano le fasi successive;
- Analisi della situazione attuale: si analizzano nel dettaglio i processi aziendali evidenziando le principali criticità e le relative ipotesi di cambiamento;
- Definizione della situazione a tendere: disegno della soluzione da implementare con l'individuazione di processi, attori e Process Owner;
- Analisi dei gap: si individuano i gap che occorre colmare per poter implementare la soluzione
- Implementazione della soluzione: l'implementazione attraverso la definizione di nuove procedure, la formazione del personale e il supporto, e follow-up.

Risultato/deliverable

Relazione dettagliata riportante, nell'ottica di una più efficiente gestione dei processi aziendali, la ri-definizione dei processi strategici al fine di perseguire efficacemente gli obiettivi aziendali.

Inoltre saranno prodotti dei documenti di dettaglio relativi alle diverse fasi dell'analisi effettuata:

- As-Is, To-Be, Gap Analysis
- Struttura Organizzativa
- Ordini di servizio
- Procedure operative

Vantaggi per il cliente

Un cambiamento nell'ottica dell'innovazione di processo può portare dei forti benefici in termini di efficacia ed efficienza a volte indispensabili per lo sviluppo dell'azienda e per mantenere e migliorare la sua competitività sul mercato.



Project e Program Management

Le implementazioni di strumenti/sistemi informativi, l'avvio di nuove società o di iniziative di business, e più in generale, iniziative e progetti con rilevanti impatti su risorse umane, risorse tecnologiche, processi e organizzazione dell'azienda, necessitano di un forte supporto dal punto di vista metodologico, di pianificazione e controllo progettuale.

Modalità di svolgimento

Le attività di Project/Program Management sono basate su una specifica Metodologia a supporto della definizione delle fasi del progetto della pianificazione di milestones e scadenze e a supporto del controllo progetto per quel che riguarda tempi, qualità, risorse e costi.

Join offre supporto nelle diverse fasi di Project/Program Management e nelle attività di comunicazione legate al progetto:

- **Project Planning:** individuazione delle attività di progetto e delle relazioni, dell'impegno richiesto e delle risorse da allocare. Viene inoltre individuato il cammino critico, ossia le scadenze che potrebbero compromettere gli obiettivi, e le responsabilità principali al fine di garantire il pieno commitment del gruppo di lavoro. Se necessario, in tale fase vengono definiti gli standard e i template di progetto.
- **Project Control:** il progetto viene avviato attraverso una riunione ufficiale di kick-off in cui viene presentato e condiviso il piano e si dà avvio alle attività pianificate. Nel corso del progetto l'andamento delle attività viene monitorato attraverso riunioni periodiche di avanzamento in cui vengono verificati i risultati raggiunti, il livello di qualità, le risorse impiegate, i costi complessivi ed eventuali criticità emerse. Eventuali scostamenti rispetto alla pianificazione vengono analizzati e vengono proposte le azioni correttive.
- **Project Acceptance:** è la fase finale del progetto in cui vengono verificati i risultati in modo da garantire che siano coerenti alle aspettative dal punto di vista della qualità, dei costi e della tempistica.

Strumento

Join utilizza una specifica Metodologia di gestione dei progetti che prevede l'utilizzo di strumenti di Office Automation a supporto nello svolgimento delle attività di pianificazione e controllo: check list per l'analisi dei rischi, modello di Gantt per la pianificazione, modello di stato avanzamento lavori e template per la documentazione di progetto.

Risultato/deliverable

Per ogni attività è prevista la produzione della relativa documentazione di progetto:

- Pianificazione iniziale e Gantt del progetto con tempistiche e milestones
- Piano di comunicazione
- Templates per la documentazione di progetto
- Relazioni periodiche di stato avanzamento lavori
- Relazione finale di accettazione dei risultati

Vantaggi per il cliente

Come esperti di progetti innovativi e di Change Management, Join garantisce al Cliente un efficace supporto in tutte le fasi del progetto, e in particolare nel coordinamento di gruppi di lavoro con risorse interne ed esterne (altri fornitori, sub fornitori), nella verifica dell'andamento delle attività, e nell'individuazione e risoluzione delle criticità, per garantire il raggiungimento degli obiettivi di progetto nei tempi previsti, con il livello di qualità richiesto e nel budget stabilito.



Check up Direzionale

Join propone un intervento di check up direzionale, inteso come strumento di analisi e valutazione di una complessa realtà aziendale, e che può anche essere effettuato come passaggio propedeutico ad altre forme di intervento più specifiche (definizione di strategie, re-ingegnerizzazione di processi, interventi organizzativi, implementazione di sistemi informativi, ecc...).

Modalità di svolgimento

Obiettivo generale del check up direzionale é fornire un quadro completo dello stato dell'azienda dal punto di vista strategico, di gestione del personale e delle risorse, e dal punto di vista di processi e sistemi.

Il check up consiste in una serie di interviste al management aziendale (i riferenti vengono concordati in fase di avvio del progetto) e nell'analisi strutturata delle informazioni raccolte, tramite una Metodologia sviluppata ad hoc, grazie a cui Join può offrire un efficace intervento con ridotti tempi di analisi e con impiego di costi e risorse limitate da parte dell'azienda cliente.

Strumento

La Metodologia descritta è stata formalizzata in un modello basato su strumenti di Office Automation a supporto della conduzione delle interviste e dell'analisi dei risultati. Sono stati individuati specifici criteri di valutazione e un sistema di rating attraverso cui vengono elaborati i risultati in modo da evidenziare, per ogni area considerata, i punti di forza e le criticità.

Risultato/deliverable

Un check up direzionale completo tipicamente prevede i seguenti deliverable:

- Analisi dello stato di salute dell'azienda relativamente alle sue variabili principali;
- Valutazione dei punti di forza e delle criticità rilevanti;
- Individuazione delle strategie di miglioramento.

Vantaggi per il cliente

Negli attuali scenari di mercato in continua evoluzione l'azienda ha bisogno di poter adeguare alle esigenze dei clienti i servizi/prodotti offerti con tempi di risposta molto rapidi, cosa che implica rapidi cambiamenti interni di organizzazione, processi e sistemi. Tale capacità di adeguamento richiede un'ottima conoscenza e controllo della propria azienda, che può essere ottenuta tramite un'analisi direzionale.

Inoltre, i risultati di un'analisi di check up fornisce un valido supporto al management aziendale nell'individuazione di eventuali criticità (relative a organizzazione, risorse, processi e/o sistemi), dei possibili interventi correttivi da effettuare e delle priorità; nonché di possibili opportunità da esplorare e/o potenziare.



Business Intelligence

Le organizzazioni al giorno d'oggi necessitano sempre più di poter gestire le informazioni in modo completo, integrato e flessibile per poter rispondere prontamente alle domande sempre più complesse di un mercato in continua evoluzione.

La Business Intelligence è la risposta a tale esigenza attraverso l'integrazione di tutte le banche dati distribuite nei vari legacy systems secondo criteri specifici che dipendono dalle esigenze del Cliente.

Modalità di svolgimento

Join fornisce consulenza nell'identificazione delle necessità del Cliente (che possono andare da un sistema di controllo avanzato alla realizzazione della Balanced Scorecard), nella definizione della soluzione e in tutte le fasi di realizzazione, garantendo un risultato efficiente, nei tempi previsti e con il livello qualitativo richiesto.

Oltre alle attività di analisi e implementazione di una soluzione di Business Intelligence, Join fornisce il suo supporto all'azienda cliente nelle seguenti fasi di progetto:

- Project Management: coordinamento delle risorse presenti sul progetto (interne e esterne)
- Software selection: identificazione del prodotto più idoneo per supportare i requisiti di business
- Revisione dei sistemi informativi: a seguito di un progetto di business intelligence possono essere evidenziate delle migliorie da apportare ai sistemi legacy esistenti (ad es. sistema di controllo di gestione, contabilità generale, ecc...)
- Formazione e supporto allo start-up: supporto agli utenti nelle attività legate all'avvio della soluzione implementata, compresa la formazione e la preparazione dei manuali e del materiale di training.

La Metodologia di riferimento che viene applicata prevede le seguenti fasi principali:

- Disegno della strategia: vengono individuate le necessità aziendali di reportistica avanzata e si valuta la pre-fattibilità di tali soluzioni;
- Verifica delle applicazioni e delle infrastrutture: vengono individuati i principali dati di cui si dispone;
- Progettazione e pianificazione: viene effettuata un'analisi specifica dei dati che può essere basata su tecniche quali: data mining e analisi su set di dati. Tale fase ha l'obiettivo di segmentare i dati, semplificare l'esecuzione di query complesse e individuare i principali indicatori che si vogliono monitorare.
- Implementazione della soluzione: consiste nello sviluppo del data warehouse
- Formazione agli utenti
- Rilascio della soluzione completa

Strumenti

Attualmente Join ha identificato i seguenti prodotti informativi tra quelli presenti nel mercato nell'ambito delle soluzioni a supporto della Business Intelligence:

- Business Objects: uno strumento integrato di query, reporting ed analisi che, in un ambiente client/server, fornisce all'utente finale la capacità di accedere alle informazioni aziendali per analizzarle e produrre report. Business Objects è certificato per supportare un vasto numero di configurazioni hardware, software e di networking, come risposta alla necessità di eterogeneità



richieste da architetture client/server;

- SAP Business Warehouse: una soluzione che consiste nell'attivazione di strutture pre-configurate di analisi ed estrazione dati operazionali del sistema R/3 in strutture adatte all'analisi OLAP. SAP BW si appoggia unicamente sul sistema SAP R/3 pertanto è meno flessibile rispetto a Business Objects ma consente implementazioni più veloci nel caso in cui si vogliono realizzare report da SAP R/3.

Risultato/deliverable

Il risultato sarà il modello di reportistica avanzata, la realizzazione dell'applicativo e la formazione del personale.

Vantaggi per il cliente

Tramite il disegno e la realizzazione di un sistema di Business Intelligence il cliente è in grado di:

- Effettuare simulazioni ("what-if analysis") basandosi sulle informazioni disponibili in azienda
- Avere a disposizione informazioni in tempo reale senza attendere lunghi tempi di elaborazione dati.
- Ottenere un'altissima flessibilità nelle interrogazioni in quanto una soluzione di Business Intelligence permette di definire report flessibili direttamente definibili dall'utente.



Bilancio Sociale

Scenario

Le Società pubbliche e private hanno sempre più necessità di comunicare ai propri referenti non solo gli aspetti relativi al supporto costo/benefici, ma anche gli aspetti etico sociali che sempre più spesso differenziano rispetto alla concorrenza.

Join propone questo servizio con nuove prospettive considerandolo come uno strumento di marketing in grado di poter conoscere le proprie caratteristiche ai clienti e raccogliere feed back utili per il top management.

Il servizio offerto da Join può essere esteso anche nella ricerca di partner che in cambio di visibilità offrono un contributo per il finanziamento del progetto.

Modalità di svolgimento

Join offre all'azienda cliente l'assistenza necessaria alla predisposizione completa del Bilancio Sociale.

La soluzione proposta consente al cliente non solo di realizzare uno strumento di comunicazione, ma al contempo di sviluppare sia un piano strategico per individuare obiettivi e finalità di natura etica dell'impresa, sia un processo gestionale orientato al miglioramento continuo della cultura d'impresa nel campo della responsabilità.

Join ha recepito lo standard GBS (Gruppo per la statuizione dei principi di redazione del Bilancio Sociale).

Il modello JOIN prevede un approccio metodologico modulare in tre fasi per la predisposizione delle parti di cui si compone il Bilancio Sociale:

1 – Analisi:

- Definizione o review di vision e mission d'impresa
- Definizione o review dei valori di riferimento
- Identificazione degli stakeholder
- Analisi dei dati disponibili
- Analisi del piano dei conti e del sistema da cui estrarre i dati che alimentano i prospetti del valore aggiunto
- Identificazione delle strategie di comunicazione
- Individuazione di possibili partner finanziari

2 – Design:

- Identificazione degli indicatori
- Raccolta delle informazioni/dati
- Analisi delle informazioni
- Parametrizzazione del software per la produzione dei prospetti del valore aggiunto, sulla base dei risultati della fase di analisi

3 – Realizzazione:

predisposizione del Bilancio Sociale con i seguenti prospetti:

- Identità aziendale: assetto istituzionale e proprietà, Mission e Vision, valori di riferimento, obiettivi di medio-lungo e breve termine, programmi per raggiungerli.



-
- Produzione e distribuzione del valore aggiunto (coerente con la Co.Ge.). Due prospetti di riclassificazione del conto economico civilistico che mostrano la produzione del valore aggiunto e la sua distribuzione tra gli stakeholders (remunerazione del personale, della pubblica amministrazione, del capitale di credito, del capitale di rischio, le liberalità esterne, etc.)
 - Relazione sociale, contenente la descrizione qualitativa e quantitativa dei flussi di scambio con i principali stakeholder (risorse umane, soci, finanziatori, clienti, fornitori, Pubblica Amministrazione, collettività e ambiente).

4 – Risultato:

- Realizzazione del bilancio sociale anche su più versioni in linea con le esigenze del target a cui è diretto.



D. Lgs. n°231/2001 – La responsabilità amministrativa di enti, società ed associazioni, anche prive di personalità giuridica

Quadro Normativo

Il Decreto Legislativo n°231 del 2001 ha introdotto nel nostro ordinamento la responsabilità amministrativa degli enti in sede penale, che si aggiunge a quella di coloro che hanno realizzato il fatto illecito. La responsabilità ha natura sostanzialmente penale perché:

- è derivante da reato;
- viene accertata con la garanzia del procedimento penale;
- comporta l'applicazione di sanzioni particolarmente afflittive (fino all'interdizione definitiva dall'esercizio dell'attività).

La responsabilità si dimostra quando la condotta illecita sia stata realizzata nell'interesse e a vantaggio dell'ente, da considerare non solo come la corresponsione di un vantaggio patrimoniale, ma anche quando, in sua assenza, il fatto/reato trovi ragione nell'interesse generale dell'ente.

Le fattispecie perseguibili sono numerose e vanno dalla malversazione a danno dello Stato (art. 316 bis c. p.) all'indebita percezione di erogazioni a danno dello Stato (art. 316 ter c. p.), dalla concussione (art. 317 c. p.) alla truffa (art. 640 c. p.), e molte altre.

Le sanzioni previste sono di diverso grado, ma tutte molto pesanti:

- Sanzioni pecuniarie
- Sanzioni interdittive
- Confisca
- Pubblicazione della sentenza

Per essere **esonerati** dalla responsabilità amministrativa all'Azienda o Ente viene richiesto di mettere in atto un **Modello di Organizzazione e Gestione** delle proprie attività e di istituire un apposito **Organismo di Vigilanza**.

Modalità d'intervento

Join Consulting è in grado di offrire un supporto metodologico ed operativo per la creazione e l'implementazione dei modelli organizzativi richiesti dal D. Lgs 231/2001 per l'esonero dalla responsabilità amministrativa.

La metodologia usata consente di:

- effettuare un'analisi completa della situazione esistente, attraverso una mappatura di tutte le aree e funzioni a rischio e valutando gli aspetti legali, tecnologici, gestionali, etc.
- realizzare il lavoro con il contributo delle risorse interne, salvaguardando gli aspetti legati alla privacy;
- raggiungere significativi miglioramenti per quanto riguarda:
 - la struttura organizzativa ed il sistema delle deleghe e poteri;
 - la distribuzione delle funzioni e la documentazione delle procedure;
 - la natura, frequenza, modalità dei controlli.

L'intervento è realizzato da consulenti Join esperti di gestione ed organizzazione aziendale e da consulenti legali con esperienza specifica sull'argomento.



Risultato/deliverable

Al termine dell'intervento la Società avrà messo in opera tutte le misure necessarie ad ottenere l'esonero dalla responsabilità amministrativa.

Sarà stato realizzato un **Modello di Organizzazione e Gestione** completo, che include:

- Il proprio Codice Etico: un documento ufficiale contenente diritti, doveri e responsabilità dell'ente nei confronti dei portatori di interesse (dipendenti, fornitori, clienti, Pubblica Amministrazione, azionisti, mercato finanziario, etc.).
- Un sistema organizzativo formalizzato e chiaro, soprattutto per quanto attiene all'attribuzione di responsabilità, alle linee di dipendenza gerarchica e alla descrizione dei compiti, con specifica previsione dei principi di controllo.
- Le procedure manuali ed informatiche tali da regolamentare lo svolgimento delle attività, prevedendo gli opportuni punti di controllo.
- Il "Manuale dei Poteri", contenente i livelli autorizzativi e di firma, assegnati in coerenza con le responsabilità organizzative e gestionali.
- Un sistema di controllo di gestione in grado di fornire tempestivamente segnalazione dell'esistenza o dell'insorgere di situazioni di criticità generale e/o particolare.
- Un programma di comunicazione al personale delle misure adottate sul codice etico e sugli altri strumenti, come i poteri autorizzativi, le linee di dipendenza gerarchica, le procedure, etc.

Join supporterà inoltre la Società nell'istituzione/potenziamento dell'**Organo di Vigilanza**: dalla fase di individuazione delle risorse, alla definizione dei compiti, delle responsabilità e delle attività da svolgere.



Sviluppo Organizzativo

In contesti di crescente dinamicità del mercato si rende necessario valorizzare ed ottimizzare il capitale umano ed aziendale armonizzando l'organizzazione e le persone con gli obiettivi strategici dell'azienda. A tale scopo, Join può offrire supporto nell'ottimizzazione delle leve organizzative e gestionali mirata allo sviluppo coerente delle capacità competitive aziendali.

Modalità di svolgimento

L'intervento di Join può rivolgersi ad uno specifico ambito dello sviluppo organizzativo o prevedere un approccio integrato modulare, coprendo tutte le fasi del processo di sviluppo organizzativo.

- Job system e mappatura delle competenze: individuazione dei ruoli organizzativi e dei relativi ambiti di responsabilità; individuazione e classificazione delle competenze tecniche e professionali chiave attraverso interviste e questionari costruiti ad hoc; definizione dei profili di competenza richiesti da ciascun ruolo identificato.
- Valutazione delle prestazioni e modelli di MBO: definizione di modelli di valutazione delle prestazioni ed identificazione dei piani di incentivazione connessi ai livelli di performance ed agli obiettivi aziendali.
- Piani di sviluppo e carriera: definizione dei piani di successione verticali ed orizzontali e dei percorsi di carriera basati su profili di competenza e percorsi formativi.

Risultato/deliverable

In base alla tipologia di interventi richiesti, tipicamente vengono prodotti i seguenti deliverable:

- Job system e mappatura delle competenze: struttura dei ruoli, mappa delle competenze, job description.
- Valutazione delle prestazioni e modelli di MBO: modello di valutazione delle prestazioni, piani di incentivazione.
- Piani di sviluppo e carriera: disegno dei piani di sviluppo individuali e di carriera.

Vantaggi per il cliente

Il monitoraggio costante dell'organizzazione e del personale, che un lavoro di impostazione come quello dello sviluppo organizzativo consente, garantisce l'ottimale impiego delle risorse a disposizione, mantenendo e incentivando la motivazione e la soddisfazione del personale stesso.

In ottica di cambiamento culturale e di raggiungimento della vision, Join supporta il cliente nel delineare i profili ideali di competenze, evidenziare i gap da colmare, assicurare che i ruoli critici all'interno dell'azienda siano coperti da persone in possesso delle competenze chiave. L'approccio Join orienta l'organizzazione aziendale verso gli obiettivi di business e verso una più attenta e adeguata pianificazione dei costi del personale a livello di singole unità organizzative.



Change Management

L'introduzione di un progetto di cambiamento in un'azienda può sollevare notevoli problematiche, date dalla modifica delle modalità operative e/o dalla necessità di nuovi apprendimenti. Ciò richiede forte motivazione e coinvolgimento per raggiungere gli obiettivi di progetto dal momento che le attività necessarie alla sua realizzazione si aggiungono all'operatività quotidiana.

Tutto ciò, infatti, può produrre da parte del personale coinvolto dal progetto delle resistenze, che potrebbero comprometterne il successo, ritardando le scadenze e rendendo meno fluido l'iter progettuale.

Supportare l'introduzione del cambiamento significa facilitarne l'accettazione focalizzando l'attenzione su cosa cambia nei processi, nelle modalità di lavoro, negli strumenti.

Modalità di svolgimento

L'approccio Join intende garantire il buon esito dell'intervento di cambiamento attraverso la costituzione di un Pool di Change Management composto da personale interno e consulenti che insieme cooperano per il raggiungimento degli obiettivi, in linea con le attività di realizzazione del cambiamento. Il coinvolgimento del personale interno garantisce il know-how sull'azienda, la sua cultura, la sua storia, i suoi processi e veicola il cambiamento verso l'azienda.

Le attività del Pool di Change Management prevedono interventi che ricorrono a tre leve fondamentali di cambiamento:

- La comunicazione: è la leva per garantire che i necessari cambiamenti vengano percepiti, condivisi, supportati, agiti. A tale scopo si realizzano incontri periodici e comunicazioni ad hoc per informare e coinvolgere gli attori del cambiamento circa lo stato di avanzamento del progetto e la risoluzione delle eventuali criticità emerse.
- L'organizzazione: è la leva per garantire che i cambiamenti avvengano tenendo conto dei vincoli organizzativi e delle modifiche strutturali dovute all'introduzione del cambiamento stesso. A tale scopo occorre definire "chi fa che cosa" sulla base dei gap tra l'attuale ed il futuro modo di lavorare, tenendo in considerazione i processi, le procedure, le responsabilità.
- La formazione: è la leva per garantire che i cambiamenti previsti in fase di progetto si traducano in nuove modalità operative per tutti gli attori coinvolti. A tale scopo occorre costruire ed erogare corsi ad hoc che formino sui nuovi modi di operare e su come utilizzare al meglio gli strumenti a supporto.

Risultato/Deliverable

In base al tipo di leva di cambiamento utilizzato, tipicamente vengono prodotti i seguenti deliverable:

- Comunicazione: meeting e comunicazioni mirati in ciascuna fase del processo di cambiamento; questionari di clima ed eventi comunicativi ad hoc
- Organizzazione: matrice degli impatti di ciascuna soluzione; ridisegno delle modalità di lavoro e dei processi
- Formazione: interventi di formazione mirata per ciascuna tipologia di attore coinvolto nel cambiamento.



Vantaggi per il cliente

L'approccio Join consente di cogliere tutte le opportunità insite nella realizzazione di un progetto di cambiamento e favorisce il raggiungimento degli obiettivi perseguiti nel rispetto dei tempi, dei costi e di elevati standard di qualità; l'eliminazione dei colli di bottiglia; l'ottimizzazione dei tempi di lavoro; l'arricchimento dell'attività lavorativa; la rimotivazione e l'empowerment delle risorse umane.



Basilea 2

L'adozione da parte del sistema bancario delle nuove regole previste dall'accordo *Basilea 2* hanno profondamente cambiato le dinamiche di relazione con le aziende. L'attribuzione di un *rating* che rappresenti sinteticamente l'affidabilità di un'azienda rende necessaria l'adozione di strumenti che consentano un rapporto più strutturato ed oggettivo con le banche, eliminando tempestivamente eventuali criticità.

Join, in tale ambito, offre all'azienda cliente un supporto nella valutazione del rating storico e prospettico, evidenziando, per ogni area di analisi, gli aspetti critici su cui intervenire per migliorare il proprio *rating*, affiancandola anche nelle successive fasi di gestione operativa e di relazione con le banche.

Modalità di svolgimento

L'intervento può prevedere diverse fasi di attività:

- Analisi dei bilanci, intervenendo con azioni correttive finalizzate alla migliore rappresentazione della reale situazione economica, patrimoniale e finanziaria pregressa, per definire i *rating storici*
- Supporto alla definizione di bilanci prospettici, a valle di un processo di pianificazione strategica e operativa, che consenta la valutazione anche dei *rating prospettici*
- Analisi qualitativa destinata ad approfondire alcuni aspetti aziendali non rilevabili oggettivamente dai bilanci, che consentano di integrare e completare i rating quantitativi, migliorando la capacità di fornire una rappresentazione completa dell'azienda.

Strumenti

Risultato/deliverable

Relazione finale con l'attribuzione di un rating sintetico, evidenziando anche per ogni area oggetto di analisi le eventuali criticità e le azioni migliorative opportune.

Tale documento, oltre che per un opportuno uso interno, può anche essere utilizzata per presentare l'azienda ad interlocutori esterni.

Vantaggi per il cliente

Il principale vantaggio per l'azienda cliente è rappresentato dalla maggiore consapevolezza della sua reale situazione secondo i criteri di valutazione adottati dal sistema bancario, facilitandone, così, il rapporto, in un contesto di maggiore trasparenza.

La possibilità di avere, inoltre, l'evidenza delle criticità presenti e potenziali, consente all'impresa di adottare strumenti e iniziative migliorative che, se portate a compimento, consentiranno un concreto vantaggio economico e finanziario sia nelle migliori condizioni ottenibili, sia nella maggiore capacità di ricorso al credito.