



# DL231/01

ISO 21502, UNI 11648, ISO 26000, ISO 56002, ISO 31000,...

- PASSAGGI SOSTANZIALI, FORMALI/NECESSARI, NUOVE ESIGENZE (SOSTENIBILITA', ETICA APPLICABILE, GESTIONE DELLA Q/RM,...)
- IDENTITA' PROFESSIONALE E DELLE ORGANIZZAZIONI, INTERAZIONI CON GLI AMBIENTE INTERNO ED ESTERNO...



MODELLI TECNICO-ORGANIZZATIVI PER UNO SVILUPPO SOSTENIBILE

CONVERSAZIONE SUL TEMA

# UMANESIMO NELL'INNOVAZIONE

UN PERCORSO PER REALIZZARE MODELLI ETICI RISK BASED



MILANO, SABATO 23 NOVEMBRE 2019 ORE 09.00  
Via M. Magchi, 42

CS - COMPLIANCE INTELLIGENCE SYSTEM S.p.A. - COPYRIGHT 2019/2020

Owner: Ing. Davide Ferrara



2013

# ETICA (APPLICATA) & COMPLIANCE

**Come rispettare le regole credendoci**

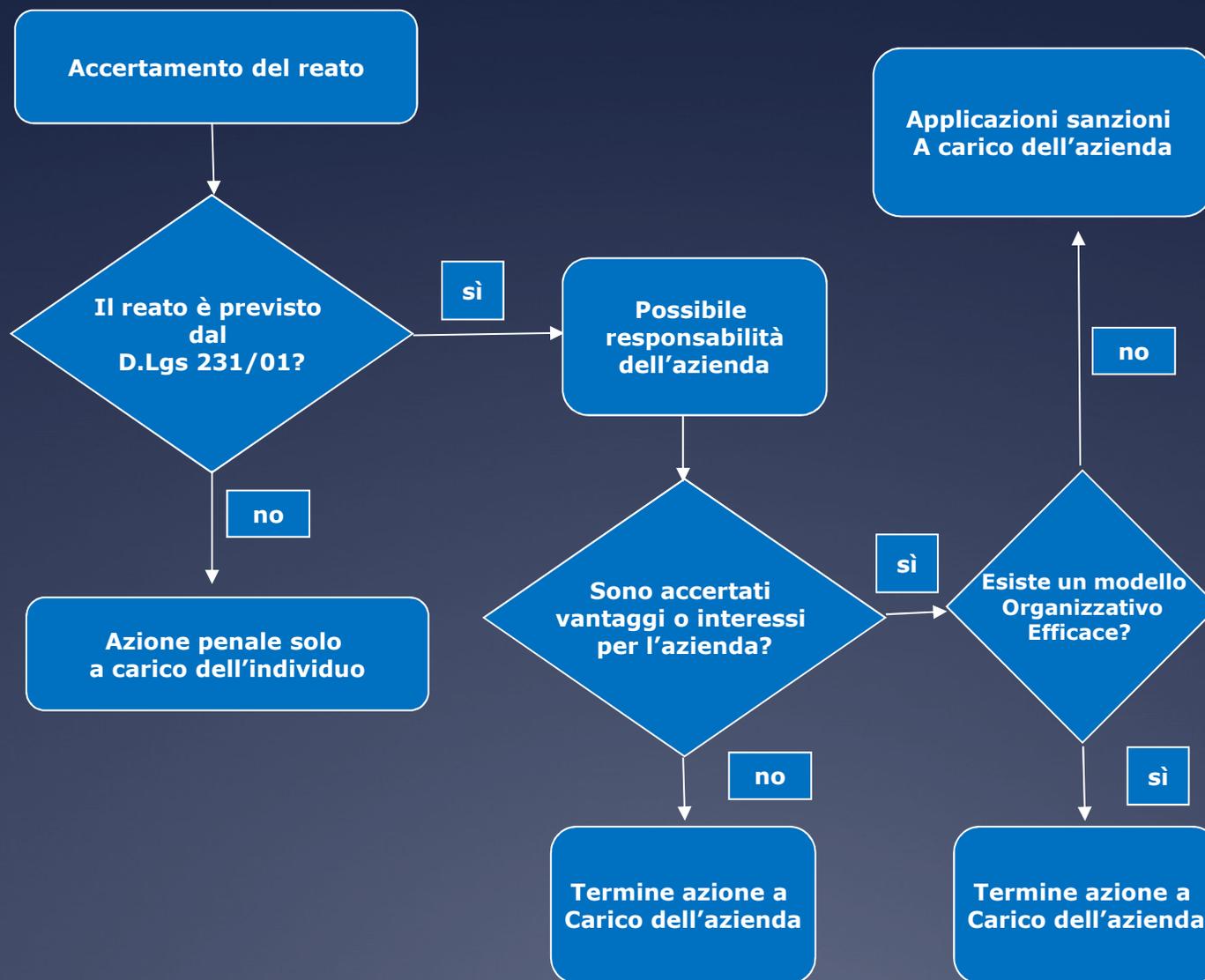
"VIGILANZA E GOVERNANCE"

Ambiti di applicazione, modelli virtuosi, strumenti di supporto

Mercoledì 19 Giugno 2013 Il Sole 24 Ore - Milano

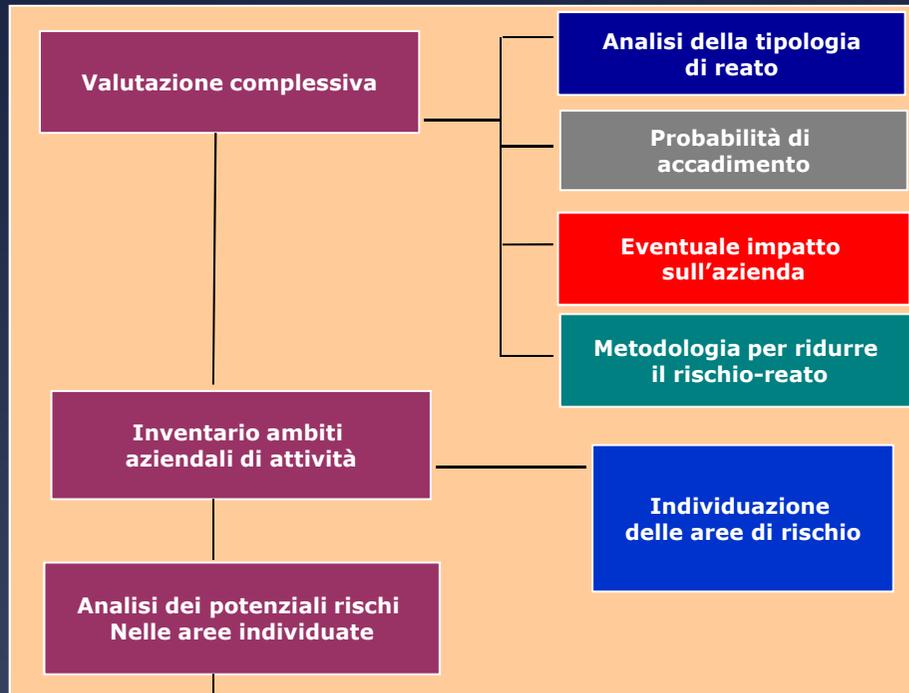


CIS- Compliance Intelligence System®





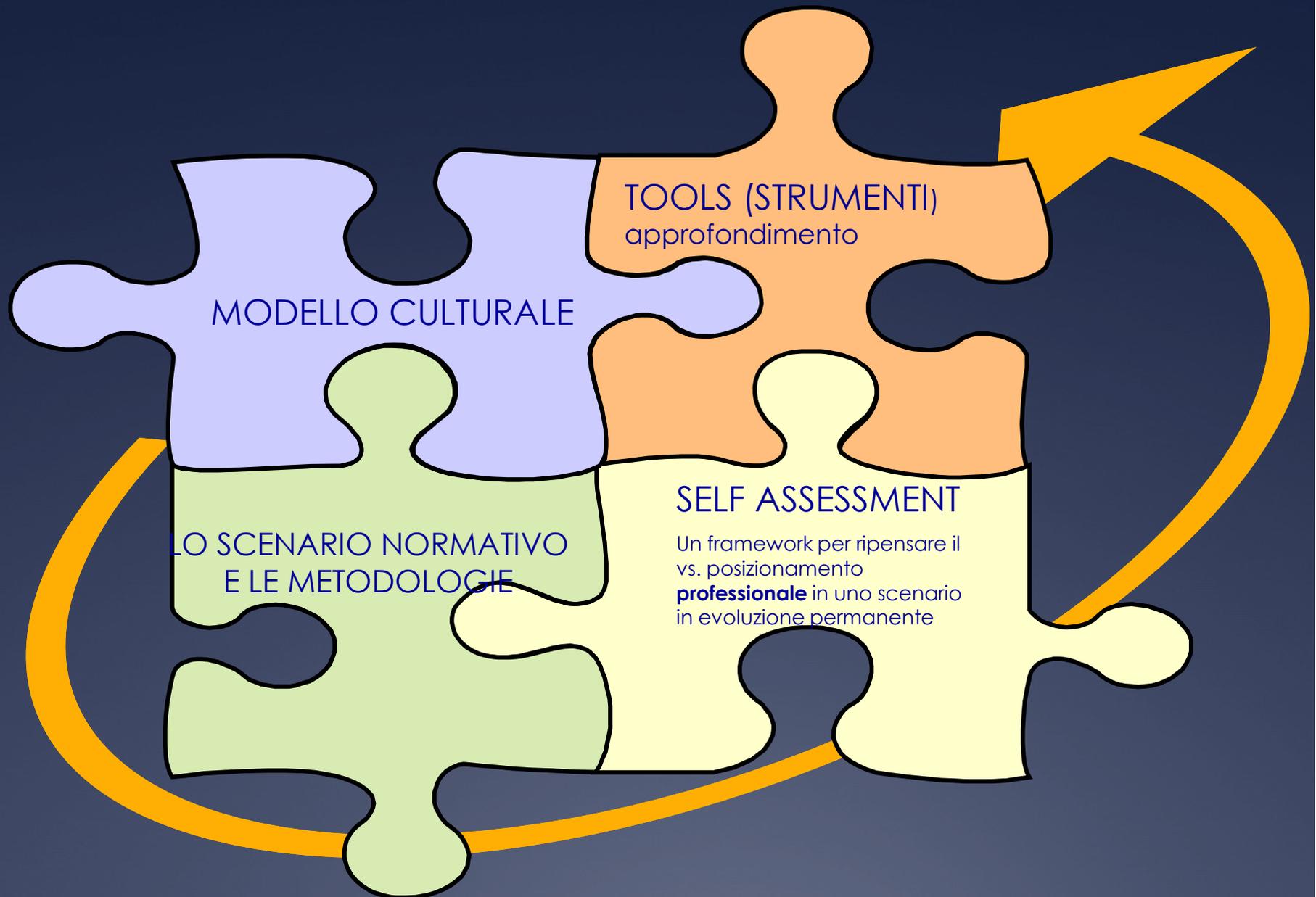
## Analisi iniziale

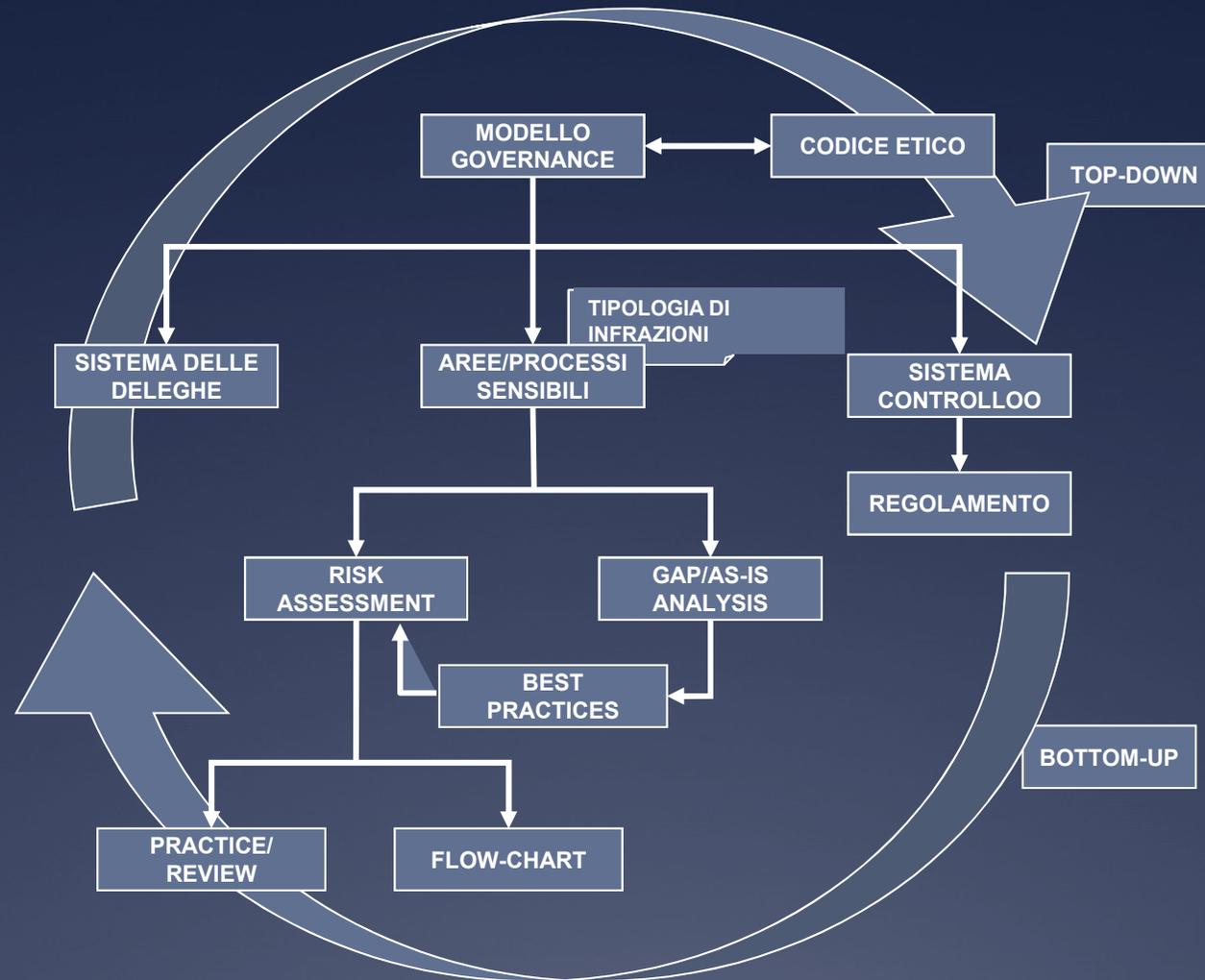


## Sistema di gestione per la Responsabilità Amministrativa



## IL MOSAICO







## HIGHLIGHTS



PRESENTAZIONE

*APPROCCIO/EXCURSUS*

I PUNTI DI SVOLTA/CAMBIAMENTI INTERVENUTI

FOCUS SU ALCUNI PUNTI SIGNIFICATIVI (UNI/ISO RIF.CAPITOLI, PARAGRAFI,...)

GOVERNANCE IN GENERALE

INOLTRE

ETICA ( APPLICABILE ED APPLICATA)

TEMATICHE CULTURALI ED OPERATIVE,

IMPATTO DELLA SOSTENIBILITA' /GREEN DEAL, DELLE TECNOLOGIE (AI)



# PRESENTAZIONE/APPROCCIO



## QUALE METODO ?

INDUSTRIALIZZAZIONE DEL METODO SCIENTIFICO,  
OGGI INDUSTRIALIZZAZIONE DEL METODO ARTIGIANALE

OBIETTIVO, BASI SOLIDE SU CUI COSTRUIRE, POCHE IDEE MA CHIARE

CREDERE FERMAMENTE NELLA IMPORTANZA DI PERCORSI DI CRESCITA  
& INNOVAZIONE, SIA PERSONALI CHE DI TIPO ORGANIZZATIVO E TECNOLOGICO.

ARRIVA SEMPRE IL MOMENTO IN CUI LA PRATICA È PIÙ IMPORTANTE DELLA TEORIA

TIGER WOODS



## “INFRASTRUTTURARE LE CONOSCENZE”

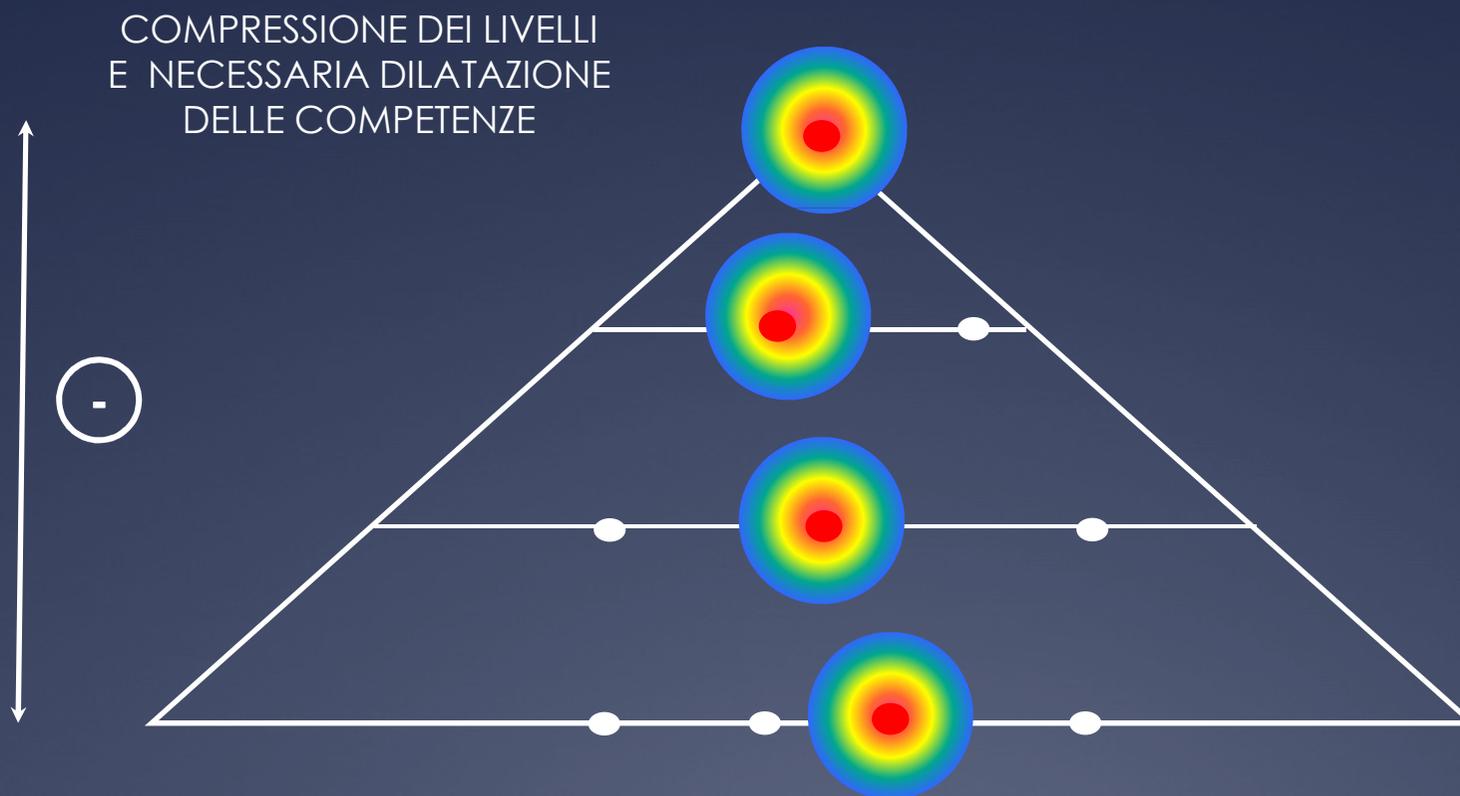
ISO 21502, introduction

...functions related to the management of projects,  
such as finance, accounting, human resource, management, procurement and legal.

CONSAPEVOLI CHE...

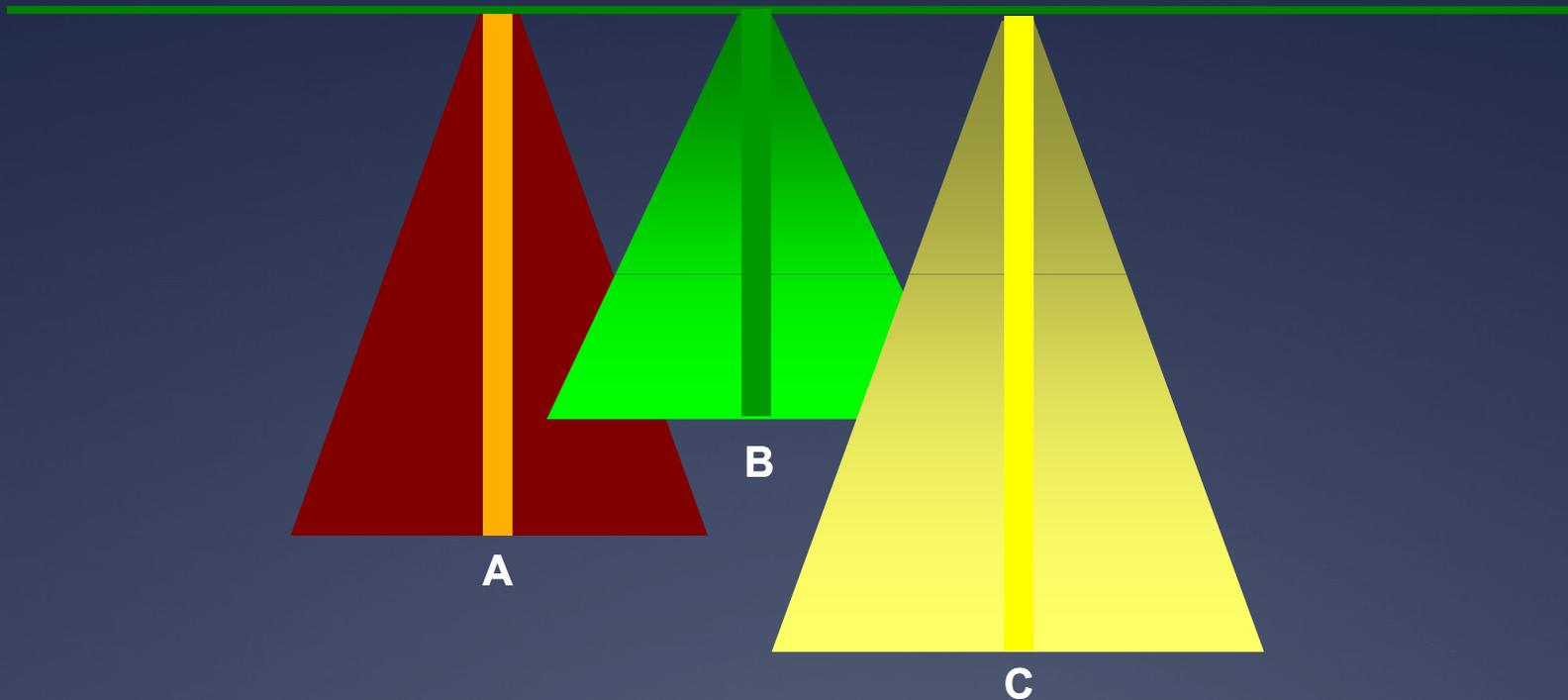


## Highlights del Modello



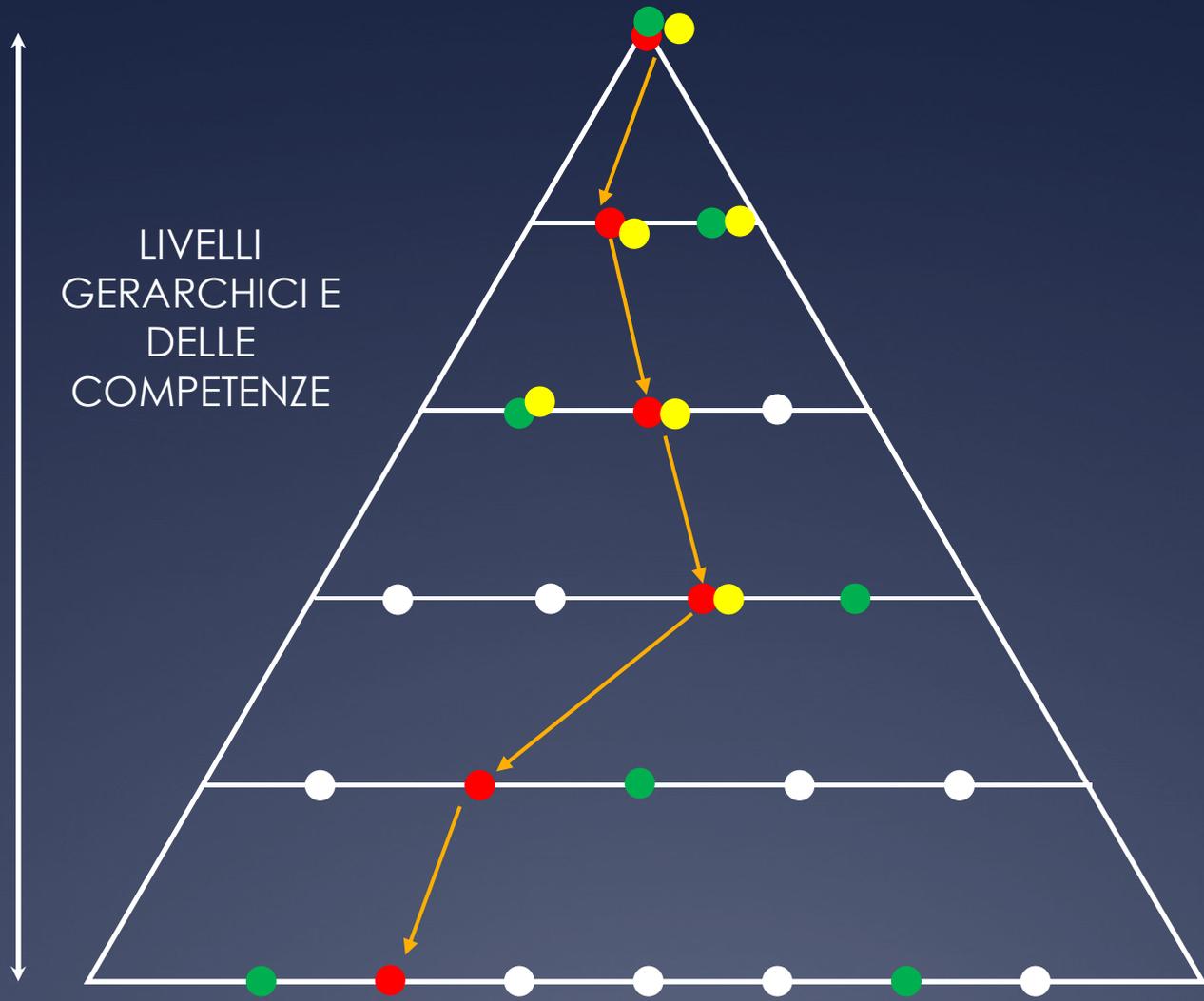


# LE COMPETENZE (nell'organizzazione flessibile)



COSI'...

# Highlights del Modello





# COSA NON DEVE MANCARE (4C)



COMPETENZA

CONDIVISIONE (STOCK/STAKE HOLDERS)

CHIAREZZA (RISORSE , TEMPI, RISULTATI)

CONCISIONE (SINTETICITA' CON FLESSIBILITA'/OPZIONI)



HIGHER LEVEL STRUCTURE (HLS) COMUNE PER LE NORME RELATIVE AI DIVERSI SISTEMI DI GESTIONE.

ESPLICITO RIFERIMENTO AL “RISK-BASED THINKING” RIPRESO METODOLOGICAMENTE DALLE ISO 31000 (GESTIONE DEL RISCHIO –PRINCIPI E LINEE GUIDA) CHE IL PM HA GIÀ ADOTTATO.

E' IMPORTANTE RICORDARE CHE MOLTE ORGANIZZAZIONI SI SONO DOTATE DI MODELLI ORGANIZZATIVI PER LA MITIGAZIONE DEL RISCHIO AI SENSI DEL D.LGS. 231/01 CHE SONO MUTUATI DALLE NORME CITATE E DAL RISK MANAGEMENT

(POTENZIALI ) SVILUPPI

PROMOZIONE E INTRODUZIONE DI PRINCIPI DI COMPORTAMENTO ETICO IN AMBITO AZIENDALE

ISO 56002: 2019 (precedentemente chiamato ISO 50501) INNOVATION MANAGEMENT SYSTEM (RILASCIO 2019/07)

NELLA QUALE UN RUOLO CENTRALE È SVOLTO DAL TOP MANAGEMENT PER LA PROMOZIONE DELLA CULTURA DELL'INNOVAZIONE CHE CREA VALORE

ISO 26000 :2020 P.TI C,F,G

LA “CREATIVITA'” CHE CREA VALORE E' INNOVAZIONE



# APPROFONDIMENTI

PARTENDO DA UNI 11648  
E TOCCANDO ALTRE NORMATIVE: ISO 21502, 26000, ISO 31000 ...



# FOCUS/PUNTI DI INTERESSE DELLA NUOVA ISO 21502

## SCOPE

RISULTATO ATTESO & PERFORMANCE

LA GESTIONE DELLO SCOPE E' L'ASPETTO PIU' IMPORTANTE DEL PM CHE VA GESTITO DURANTE IL CVP

## CONTESTO ORGANIZZATIVO

COMMITMENT,COMPETENZA E COMUNICAZIONE

atteggiamenti orientati ai risultati

RUOLI, RESPONSABILITA'

## GOVERNANCE /COMPLIANCE E MODELLI DI MITIGAZIONE DEL RISCHIO

## AMBIENTE & RESPONSABILITA' SOCIALE

ISO 26000:2020 IDENTIFICA I 17 OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE DELL'AGENDA 2030 ENUNCIATI DALL'ONU E FORNISCE UNA GUIDA UTILE ALLE ORGANIZZAZIONI CHE SI APPROCCIANO ALLA TEMATICA DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE

## CICLO DI VITA

PREDITTIVO MA NON SOLO, MODELLI INCREMENTALI/ITERATIVI, APPROCCIO AGILE, DA MODELLO PER IT A FRAMEWORK GENERALISTA... (...PARETO)

FRAMEWORK CHE FACILITANO IL COINVOLGIMENTO ATTIVO DEGLI SPONSORS, LIVELLI DIRIGENZIALI,...



# ISO 26000 GUIDA ALLA RESPONSABILITÀ SOCIALE

NON DESTINATA ALLA CERTIFICAZIONE  
VISIONE OLISTICA D'INSIEME ED INTERATTIVA



I TEMI FONDAMENTALI SONO DESTINATI A TUTTE LE ORGANIZZAZIONI  
GLI ASPETTI SPECIFICI HANNO DIVERSA VALENZA ED APPLICABILITÀ  
FRA I TEMI FONDAMENTALI "GOVERNANCE DELL'ORGANIZZAZIONE"  
SI RIVOLGE SIA A CHI INIZIA CHE A CHI È IN FASE DI IMPLEMENTAZIONE  
DIFFERENZA FRA ASPETTI VOLONTARI E COGENTI  
MANIERA RAZIONALE DI COMPRENDERE ED INTERPRETARE LA NORMA

SI PARTE DA

RS E SOSTENIBILITÀ (per massimizzare il proprio contributo)

RS E STAKEHOLDER (nella propria sfera di azione ed interessi)

FILANTROPIA E RS

## **6.4.6 Rapporti e condizioni di lavoro - Aspetto specifico n. 4: Salute e sicurezza sul lavoro**

### **6.4.6.2 Azioni ed aspettative correlate**

...trattare i modi specifici in cui i rischi per la sicurezza e la salute sul lavoro (OHS) influiscono...

VULNERABILITÀ / NEAR MISS

## **6.5 L'ambiente**

### **approccio del ciclo di vita**

TECNOLOGIE E PRATICHE COMPATIBILI



# ISO 56002 :2019 SISTEMA DI GESTIONE DELL'INNOVAZIONE DELL'INNOVAZIONE MANAGEMENT SYSTEM

## Innovation Management Principles



1 Realization of value



2 Future-focused leaders



3 Strategic direction



4 Culture



5 Exploiting insights



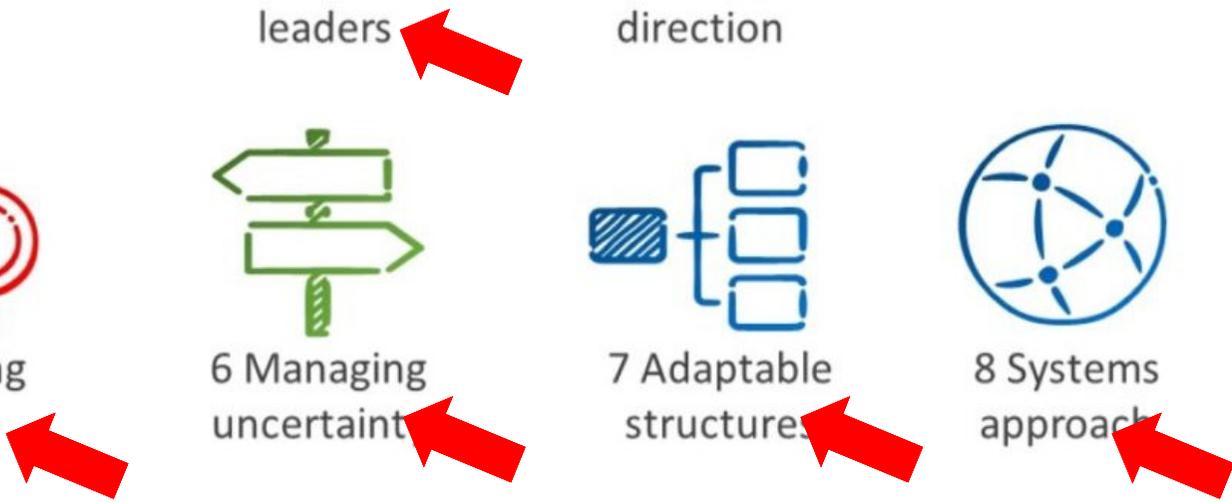
6 Managing uncertainty



7 Adaptable structures



8 Systems approach





# ISO 31000 GESTIONE DEL RISCHIO — LINEE GUIDA

## 5.3.3. ASSIGNING ORGANIZATIONAL ROLES, ACCOUNTABILITIES, RESPONSIBILITIES AND AUTHORITIES

TOP MANAGEMENT SHOULD ENSURE THAT THE ACCOUNTABILITIES, RESPONSIBILITIES AND AUTHORITIES FOR RELEVANT ROLES WITH RESPECT TO RISK MANAGEMENT ARE ASSIGNED AND COMMUNICATED AT ALL LEVELS OF THE ORGANIZATION:

EMPHASIZING THAT RISK MANAGEMENT IS A CORE RESPONSIBILITY; AND IDENTIFYING INDIVIDUALS THAT HAVE THE ACCOUNTABILITY AND AUTHORITY TO MANAGE RISK (SOMETIMES REFERENCED AS RISK OWNERS).



# PRINCIPALE OBIETTIVO

SVILUPPARE UNA CULTURA DI MANAGEMENT

PRIMA SI OTTENEVA SEDIMENTANDO ESPERIENZE

OGGI I TEMPI DI ATTRAVERSAMENTO SONO VELOCI, SEMPRE PIU.

MA LA CULTURA SI COSTRUISCE/CONSOLIDA SUL CAMPO

RESTA IL PROBLEMA

SAPER APPLICARE CIÒ CHE SI SA

UTILIZZARE NEL LUNGO (?) PERIODO I SAPERI VIA VIA APPRESI

COME FARE ?

OBIETTIVO GIA' IERI, OGGI E NEL FUTURO E' QUELLO DI GESTIRE LE  
COMPETENZE COME ACQUISIZIONE DINAMICA

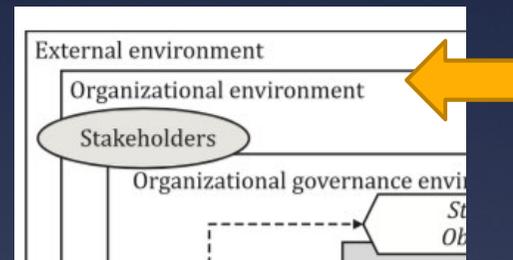


## SCENARIO, IMPATTI /1

## LA CORNICE ALLE ISO 21502

### 4 PM concepts

AN EXAMPLE OF PROJECT MANAGEMENT WITHIN THE CONTEXT OF THE GOVERNANCE ...



LA TRANSIZIONE CHE VIVIAMO, ECOLOGICA, ECONOMICA, SOCIALE, GEOPOLITICA, ...  
E'UN **PROCESSO STORICO**, E I PROCESSI STORICI,  
NON SONO MAI LINEARI, NÈ PURTROPPO, A BASSO COSTO.

TRA PANDEMIE, GUERRE SOTTO CASA, GUERRE SOTTOVALUTATE, CON CONSEGUENTI  
MIGRAZIONI BIBLICHE CUI SI ASSISTE E CHE SI PREANNUNCIANO.



### SOSTENIBILITÀ

AMBIENTALE, ECONOMICA E SOCIALE  
ALTERNATIVA FRA CRESCITA E SVILUPPO



QUELLA CHE CHIAMIAMO ANCHE  
TRANSIZIONE ECOLOGICA ED ENERGETICA,

O CHE QUANDO CI SI RIFERISCE A INTERVENTI TRA LORO CONNESSI E COMPLESSI VIENE ANCHE DESCRITTA COME  
RICERCA DELLA NEUTRALITÀ DELLE TECNOLOGIE

UTILIZZANDO DEFINIZIONI COLLEGABILI:

IMPATTO ZERO,  
ECONOMIA CIRCOLARE,  
ETC.

RICORDANDO CHE NELLE SCELTE CHE SI ADOTTANO C'È UN RAPPORTO DA CUI NON SI PUÒ PRESCINDERE,

UN RAPPORTO CHE  
AL NUMERATORE HA  
**I BENEFICI**  
E AL DENOMINATORE  
**I COSTI**



UN APPROCCIO CONCRETO E MATURO PENSIAMO DEBBA SAPERE  
DOVE CONCENTRARE ATTENZIONE E RISORSE

QUESTO RAPPORTO CI AIUTA A FAR ATTENZIONE E NON PERDERCI, A NON CONFONDERCI FRA

VISIONE,  
REALTÀ AUMENTATA  
**REALTÀ POSSIBILE** CHE E' QUELLA CHE DOVREMMO PROVARE A PROGETTARE.

.



UNI 11648:2022

Norma APNR (*Attività Professionali Non Regolamentate*)

Project Manager

*Requisiti di conoscenza (A), abilità (B), autonomia  
e responsabilità*

COMPETENZE= A+B



# UNI 11648:2022

## Termini e Definizioni

Competenza: *Comprovata capacità di utilizzare un insieme strutturato di conoscenze, abilità e capacità personali, sociali e/o metodologiche in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale.*

**COMPETENZE + AUTONOMIA E RESPONSABILITA' = AFFIDABILITA' PROFESSIONALE**

In nota si dichiara che la fonte è l'EQF, Allegato I, ma si precisa che la definizione è stata modificata.

È stata aggiunta l'espressione  
«un insieme strutturato di»

Modifica significativa: *un insieme strutturato.*

**GOVERNANCE**



# UNI 11648:2022

## Termini e Definizioni

**PRATICA:** *Insieme di abilità, conoscenze e competenze caratteristiche di un dato campo disciplinare che secondo l'esperienza e la letteratura si ritengono valide e appropriate per la risoluzione di problemi e l'assunzione di comportamenti analoghi alle situazioni correnti dello specifico settore professionale.*

*Sono spesso anche definite come le migliori pratiche che si raccomanda di adottare ("best practice").*

**Gruppo di Pratiche:** *Insieme di pratiche raggruppate per omogeneità disciplinare e convenzionale di interesse applicativo, secondo la classificazione di UNI ISO 21502:2021.*

*Secondo la norma UNI ISO 21502:2021 i gruppi di pratiche si possono classificare in due tipologie:*

- 1) pratiche integrate di project management, se riguardano le attività raccomandate per intraprendere e condurre un progetto per l'integrazione delle diverse discipline e pratiche gestionali;*
- 2) pratiche gestionali di progetto.*



## UNI 11648:2022

### Termini e Definizioni

*Sostenibilità di progetto: Valori attribuibili alle caratteristiche di fattibilità economico-finanziaria, gestione ambientale delle risorse per la tutela dell'ambiente, salute e sicurezza delle persone, sicurezza delle cose e delle informazioni e sviluppo sociale indotto dai risultati del progetto.*

La nota 1 chiarisce che la sostenibilità di project management, così come altre pratiche di progetto, riguarda i contenuti e la **sensibilità** di contesto relativi alla gestione del progetto stesso, mentre i requisiti specifici delle particolari aree applicative riguardano le competenze proprie di quest'ultime.

PERCORSO DI AVVICINAMENTO/SOVRAPPOSIZIONE A ETICA PROFESSIONALE ED OLTRE



Alla già ampia visione delle pratiche nella UNI ISO 21502 sono state quindi aggiunte dalla norma UNI 11648 le pratiche riguardanti la sostenibilità di progetto

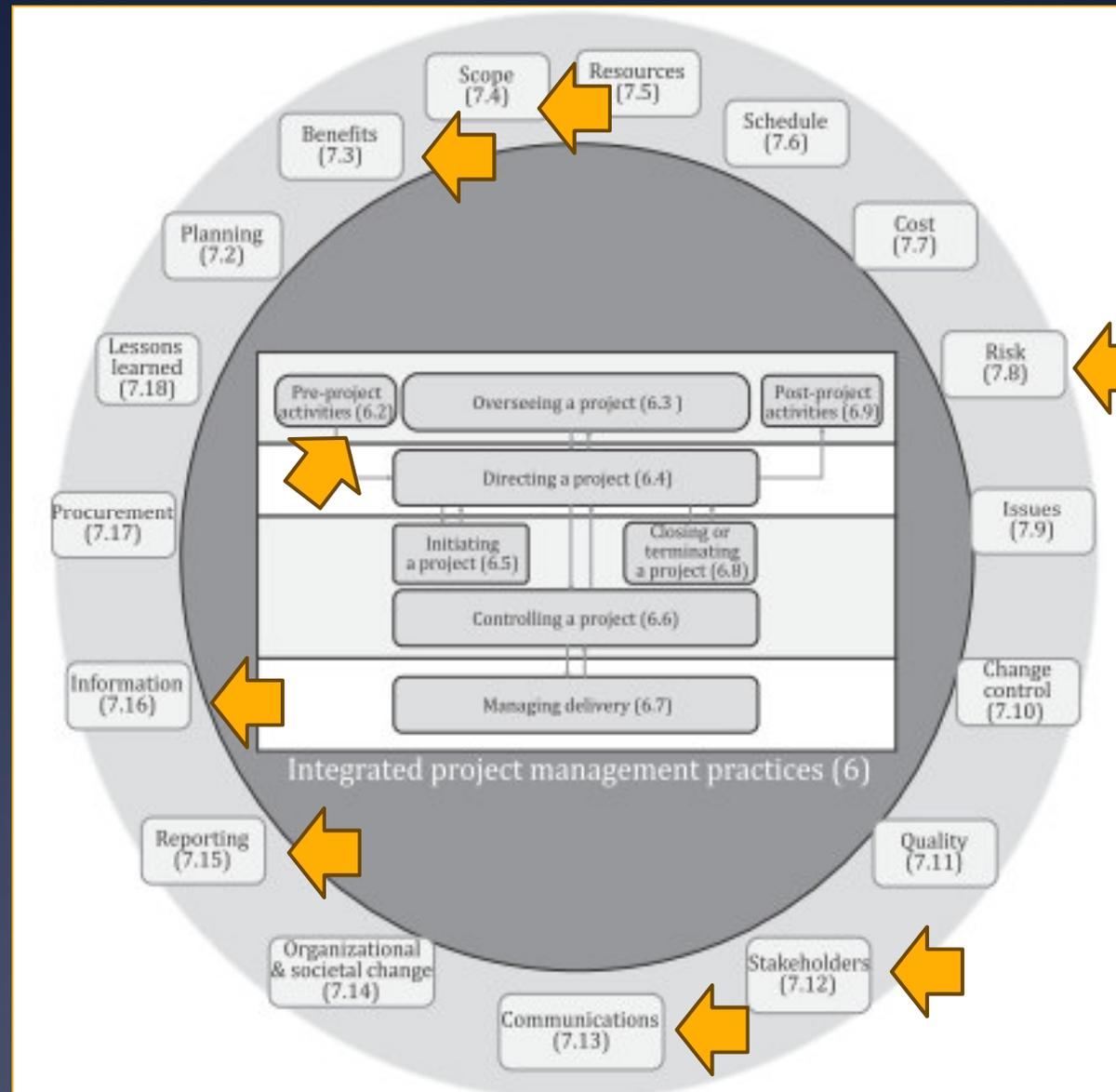
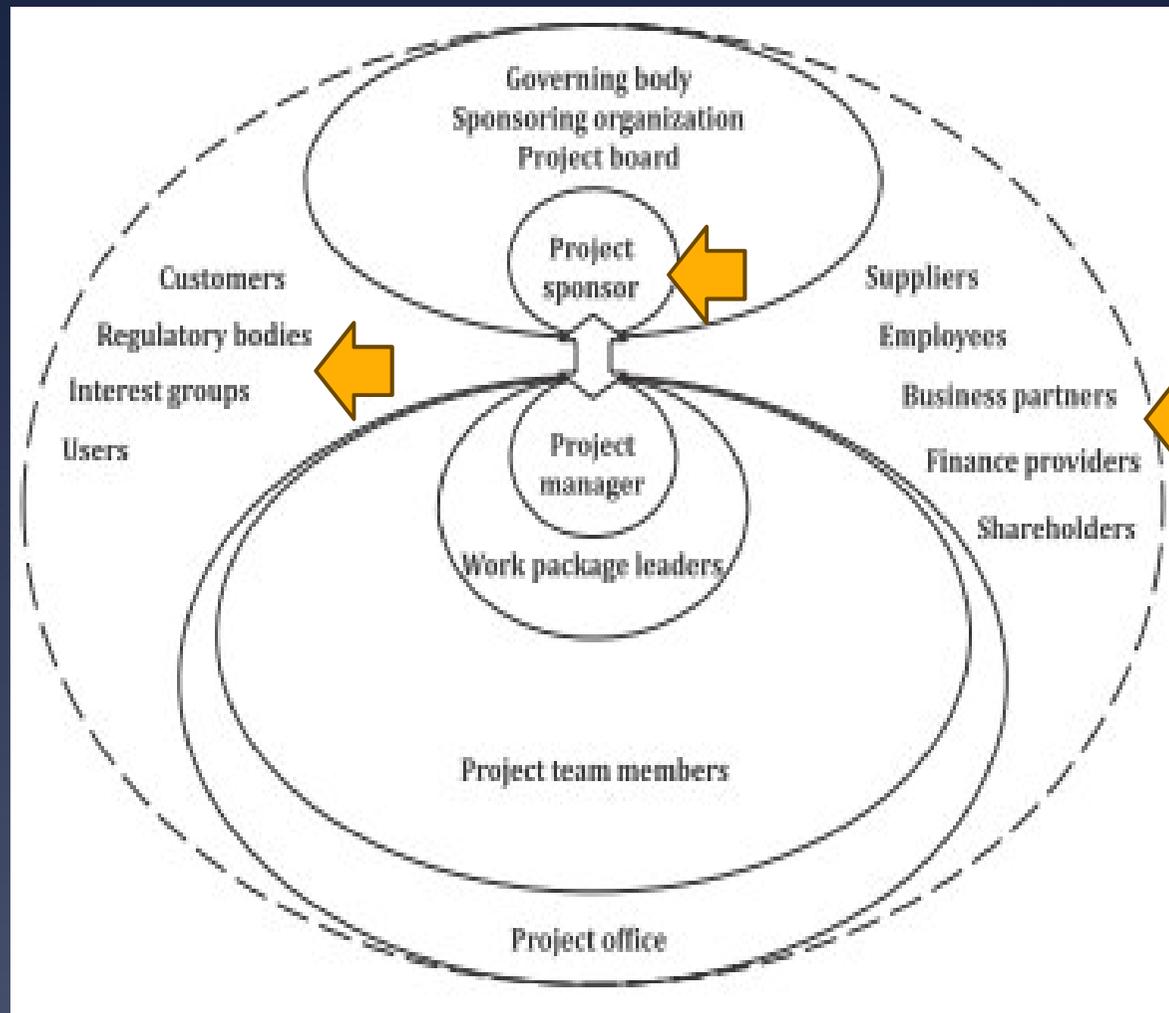


Figura estratta dalla UNI ISO 21502



L'ampiezza dell'orizzonte applicativo delle pratiche di project management, alle quali aggiungiamo quelle riguardanti la sostenibilità di progetto, viene confermata dalla mappatura dei possibili *stakeholders*.



**Figura estratta  
dalla UNI ISO  
21502**



Nel contesto sociale ed economico contemporaneo risultano avere un carattere sempre meno «volontaristico» e sempre più «richiesto» dagli *stakeholders* gli obiettivi di responsabilità sociale che le organizzazioni devono definire e perseguire.

Obiettivi che vanno oltre i vincoli dettati dalle prescrizioni legali in materia di protezione dell'ambiente naturale, tutela della salute e della sicurezza dei lavoratori, inclusione e parità di genere, privacy, cybersecurity, protezione del patrimonio privato e collettivo, ecc.

Nel Libro Verde della Commissione Europea del 2001 si menzionava “l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con gli stakeholders.”

Trascorsi più di vent'anni, ormai le aziende se non si dimostrano **RESPONSABILMENTE** orientate in senso sociale ed ecologico rischiano di finire fuori mercato.



# STAKEHOLDERS

## Approccio multistakeholders

### Una nuova visione (ampia) del concetto di Stakeholder

...è necessario che l'impresa attui un comportamento etico completo considerando tre concetti fondamentali:

- ✓ Un alto livello di engagement di tutti gli stakeholder rientranti e non rientranti nel processo produttivo e una considerazione di stakeholder come figura capace (e incentivata) ad influire sull'impresa rispetto ai singoli o ai più processi che lo toccano in prima persona.
- ✓ Una piena adesione alla normativa presente attraverso una compliance protesa a una funzione attiva dell'impresa nel miglioramento delle best practices e della regolamentazione per lo sviluppo e il rispetto dell'etica come fattore base dell'attività imprenditoriale.
- ✓ E uno sviluppo ed un perseguimento, time to time, di specifiche procedure operative che permettano un'implementazione effettiva degli obiettivi etici preposti.



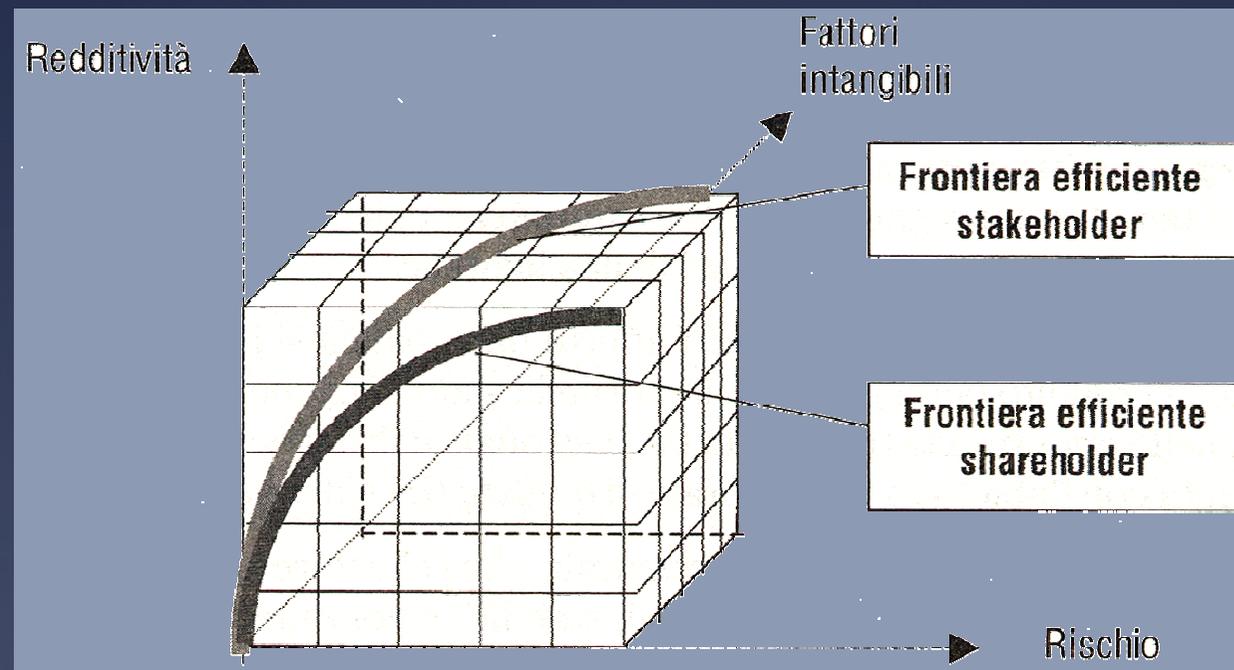
## STAKEHOLDERS/SHAREHOLDERS

CONOSCERE: CORRETTA E COMPETA INFORMAZIONE PER SUPERARE " L' ASIMMETRIA INFORMATIVA"

CAPIRE : ASSUMERE UNA POSIZIONE SULLA BASE DI DATI

CONFRONTARE LE POSIZIONI

SCEGLIERE ED AGIRE MANTENENDO IL CONFRONTO



KICK-OFF MEETING (COINVOLGENDO SISTEMATICAMENTE SPONSOR E  
STAKEHOLDERS)



# ETICA (APPLICATA) & COMPLIANCE

Come rispettare le regole credendoci



# IDENTITA', LE SCELTE MORALI SONO INEVITABILI

SCELTA ETICA È UNA NECESSITÀ ECONOMICA, PERCHÉ È VERIFICATO QUALE RUOLO FONDAMENTALE HA IL COINVOLGIMENTO DELLE PERSONE NEL IL RAFFORZAMENTO DELLA LORO PERFORMANCE/QUALITÀ.

INCIDE SULLA TRASFORMAZIONE PRODUTTIVA, SOCIALE E CULTURALE PER RENDERE SEMPRE PIÙ CIRCOLARE L'ECONOMIA ( SOSTENIBILITA' )



# L'APPROCCIO SISTEMICO ALLA QUALITÀ ETICO-SOCIALE TEMA MATURO, DA TENDENZA A REALTÀ'

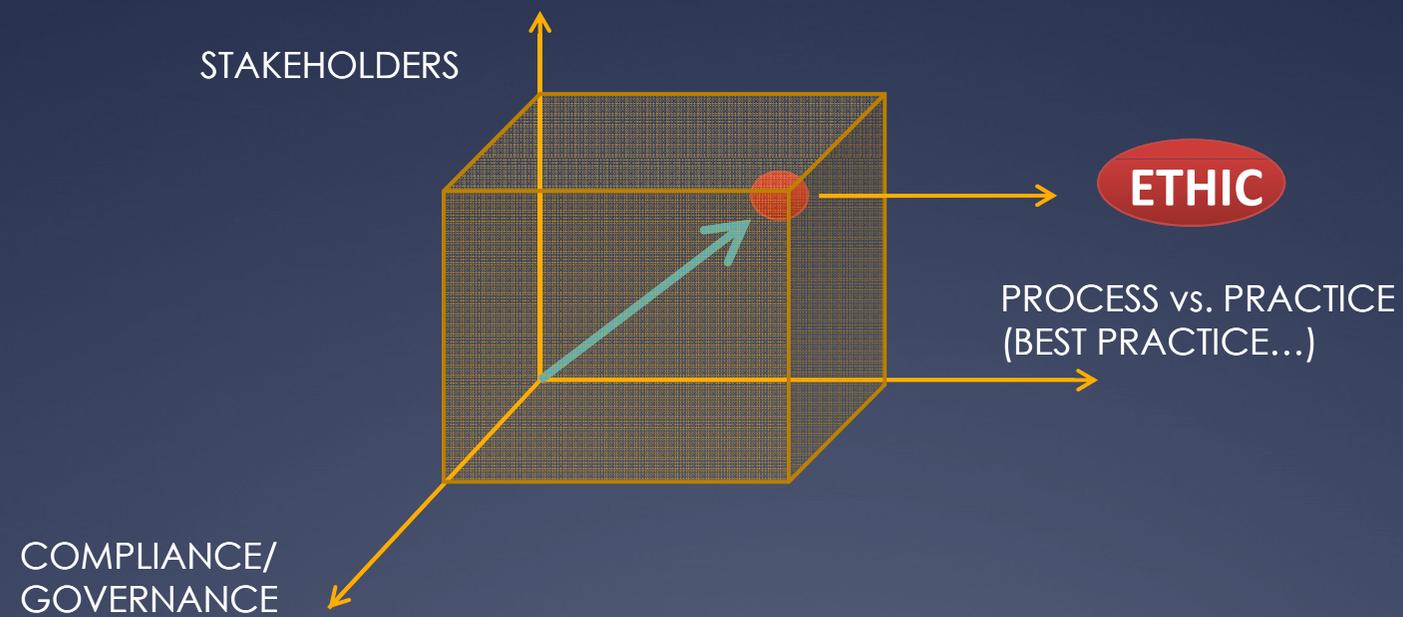
...LA TENDENZA VERSO IL SUPERAMENTO DELLA QUALITÀ ECONOMICA E L'AFFERMAZIONE DI FORME PIÙ AMPIE E PREGNANTI DI QUALITÀ RAPPRESENTA UN PROCESSO IRREVERSIBILE.

DOCUMENTO SINCERT 2004

L'APPROCCIO SISTEMICO ALLA QUALITÀ ETICO-SOCIALE NEI PROCESSI SOCIO-ECONOMICI



# GRAFICO SPAZIALE A TRE DIMENSIONI





# SISTEMATIZZAZIONE DELL'ETICA

INDICATORI DI ETICITA'



# SISTEMATIZZAZIONE DELL'ETICA/ETICA E COMPORAMENTI



## A- ETICA NELLA GESTIONE DEGLI AFFARI E DELLE ATTIVITÀ AZIENDALI

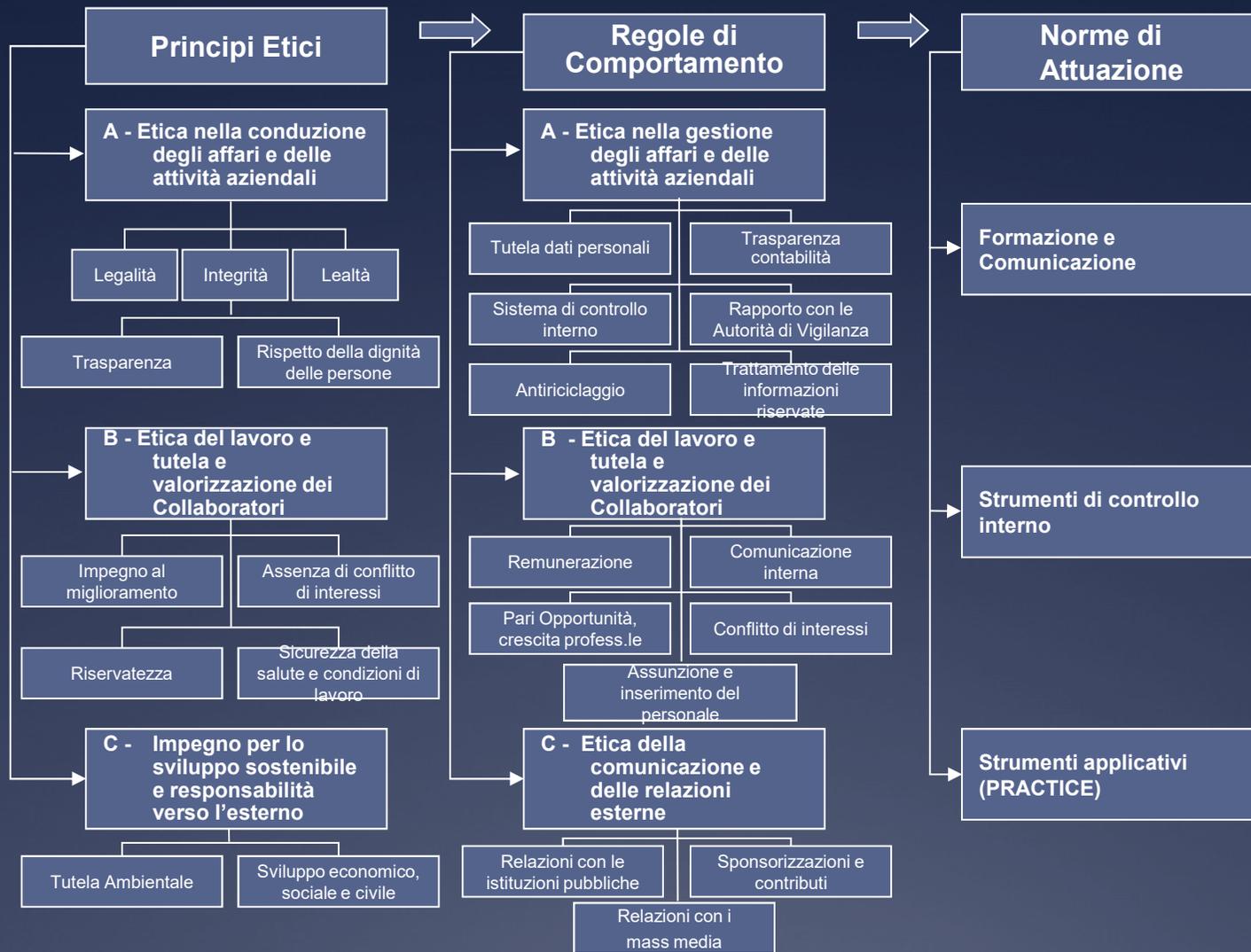
Relazione con gli azionisti  
Sistema di controllo interno  
Trasparenza della contabilità  
Rapporto con le Autorità di Vigilanza  
Relazione con i partners  
Trattamento delle informazioni riservate  
Tutela dei dati personali  
Ambiente e Sicurezza  
Antiriciclaggio

## B- ETICA DEL LAVORO E TUTELA E VALORIZZAZIONE DEI COLLABORATORI

Assunzione e inserimento del personale  
Sviluppo professionale  
Remunerazione  
Comunicazione interna  
Conflitto di interessi  
Uso corretto dei beni aziendali

## C- ETICA DELLA COMUNICAZIONE E DELLE RELAZIONI ESTERNE

Relazione con le istituzioni pubbliche  
Comunicazione istituzionale  
Sponsorizzazioni e contributi  
Relazione con i mass media





# CONTINUITA'

ISO 21502

7.14 Managing organizational and societal change

7.14.2 Identifying the need for change

7.14.3 Implementing the organizational and societal change

ARRIVARE ALL'INNOVAZIONE, SENZA PERDERE NIENTE DI QUANTO FATTO E SVILUPPATO IN PASSATO

(I. Newton).

INNOVARE / **RI**-INNOVARE

Dimostrando la validità e la continuità di applicazione del "Metodo" (Galileo e Cartesio) seppur arricchito da nuove potenzialità (es. Machine Learning/Intelligenza Artificiale,...)

"SENSATA ESPERIENZA", la filosofia non più solo speculativa, ma pratica  
HARD SKILLS /SOFT SKILLS



# LA LOCOMOTIVA ETICA (?) E I CONTENUTI TECNOLOGICI (IL PM NON PUO' RESTARE ESCLUSO DALL'IA )

-----



SAREBBE MEGLIO SE L'ETICA ORIENTASSE LA TECNOLOGIA  
MA (FORSE) IL PROCESSO È CIRCOLARE



# ISO 26000

4.2 Responsabilità di rendere conto ( *accountability* )

## BOTTOM LINE

IL BILANCIO SOCIALE,  
UN RIGO SOTTO IL BILANCIO ECONOMICO

## TBL : TRIPLE BOTTOM LINE\*

framework with three parts: social, environmental (or ecological) and financial

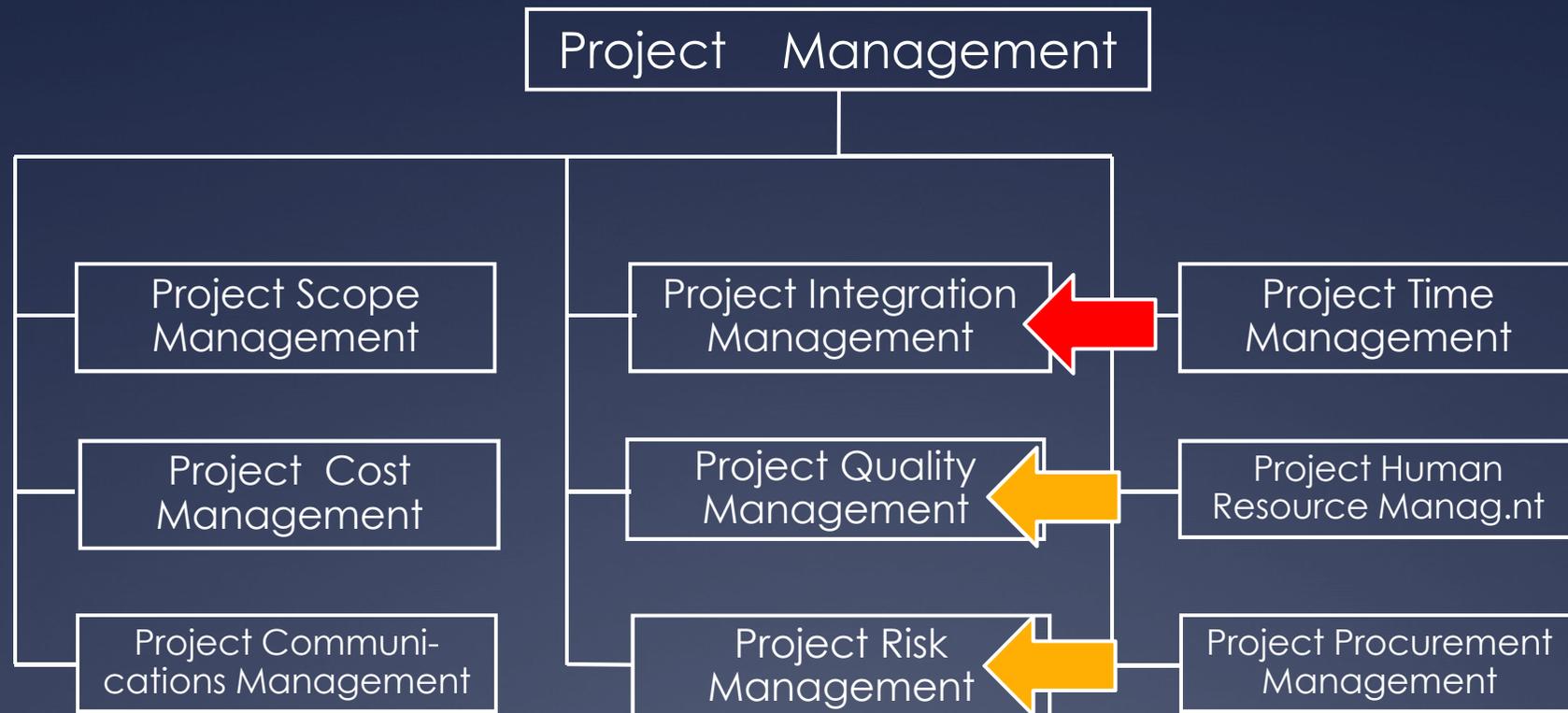


\* 1994 BY JOHN ELKINGTON,  
FOUNDER OF A BRITISH CONSULTANCY CALLED SUSTAINABILITY





## PRINCIPALI AREE DI COMPETENZA (DEL PROJECT MANAGEMENT SECONDO IL PMI)





# LA RIPROGETTAZIONE PROCESSO



## PERCHE' ?



- IL CORPO METODOLOGICO DEL PROJECT MANAGEMENT STORICAMENTE E' COSTITUITO DA INSIEMI DI PROCEDURE, UNA REALTÀ TROPPO COMPLESSA PER RIUSCIRE A COSTRUIRE MODELLI FORMALI ESPlicitI DI DIRETTA APPLICAZIONE.
- ALTRA CONSIDERAZIONE, LE PROCEDURE DI CARATTERE GENERALE DISCENDONO DA PRINCIPI CHE SI APPLICANO A TIPOLOGIE DIVERSIFICATE DI OBIETTIVI E CONTESTI, PRENDENDO APPUNTO FORMA DI UN VERO E PROPRIO CORPO METODOLOGICO.

IN SOSTANZA

NELLA NORMAZIONE (E QUINDI NELL'ISTRUZIONE, NELLA FORMAZIONE) OCCORRE AFFRONTARE LA DIFFICOLTÀ DI UNA METODOLOGIA CHE PUÒ ESSERE INTERIORIZZATA ED EFFICACEMENTE ACQUISITA CON LA SUA APPLICAZIONE ALLA REALTÀ, CHE AGGIUNGE QUELLA CONOSCENZA/COMPETENZA/ABILITA' IMPLICITA CHE **SOLO L'ESPERIENZA DIRETTA PUÒ DARE.**

# CONTESTUALIZZAZIONE DELLA ISO 21502

## NUOVA LETTURA DEI "PROCESSI", DAI PROCESSI ALLE PRATICHE



NON PIU' CONCETTI CLASSICI DI ATTIVITA', COMPITI E FUNZIONI MA CONTESTUALIZZAZIONE DELLA ISO 21502 AGLI  
**SPECIFICI SCENARI APPLICATIVI**

SI AMPLIA L'INSIEME DI ATTIVITA' OMOGENEE DAL PUNTO DI VISTA DELL'OUTPUT/RISULTATO CORRELATE TRA LORO  
AL DI LA DEI CONFINI FUNZIONALI E GERARCHICI

(UN BENCH MARKING SUI GENERIS ? /Focalizzazione sul processo lavorativo)

PER CREARE NUOVI PERCORSI, NUOVO VALORE AGGIUNTO, A PARTIRE DALLE CRITICITA'

NASCE UN PERCORSO INVERSO : AGLI UTILIZZATORI IL COMPITO DI **TRADURRE LE PRATICHE IN PROCESSI**,  
ADTTANDOLI ALLE PROPRIE ESIGENZE ORGANIZZATIVE E ALLO SPECIFICO PROGETTO.



## LA RIPROGETTAZIONE DEL PROCESSO

QUELLO CHE SI STA PROPONENDO, IN ALTRE PAROLE, È DI RIBALTARE LA LOGICA DEL CREDERE DI POTER “FARE LA COSA GIUSTA LA PRIMA VOLTA” ANCHE SE QUESTA CONVINZIONE DERIVA DA UNA APPROFONDATA ANALISI PREVENTIVA

(IL METODO DI APPROCCIO PREDITTIVO).

QUI NASCE UNO SPAZIO DI RIFLESSIONE ( EXTRAPOLAZIONE DEI DATI, TREND...)



MA...COSÌ COME L'ANALISI NON DEVE ESSERE SUPER-DETTAGLIATA, LA PROGETTAZIONE NON DEVE CADERE IN QUELLO CHE HAMMER E CHAMPY CHIAMANO "LA PIANIFICAZIONE INFINITA E L'ESECUZIONE IMPECCABILE".



# BUSINESS PROCESS REENGINEERING (TORNIAMO INDIETRO, 1993)

È UNO DEI METODI RADICALI DI RISTRUTTURAZIONE DEI PROCESSI AZIENDALI, OGNI FASE HA LA STESSA IMPORTANZA :

1. RENEWING
2. REVITALISING
3. REFRAMING
4. RESTRUCTURING

(PERCORSO ITERATIVO)



## LA RIPROGETTAZIONE DEL PROCESSO

SI DEVE SEGUIRE PIÙ UNA LOGICA DA “PROVE ED ERRORI”:  
SI PROGETTA, SI SPERIMENTA LA NUOVA IDEA, SI RIPROGETTA, SE  
NECESSARIO SI RIANALIZZA, A FRONTE DEI RISULTATI EMPIRICI DELLA  
SPERIMENTAZIONE.

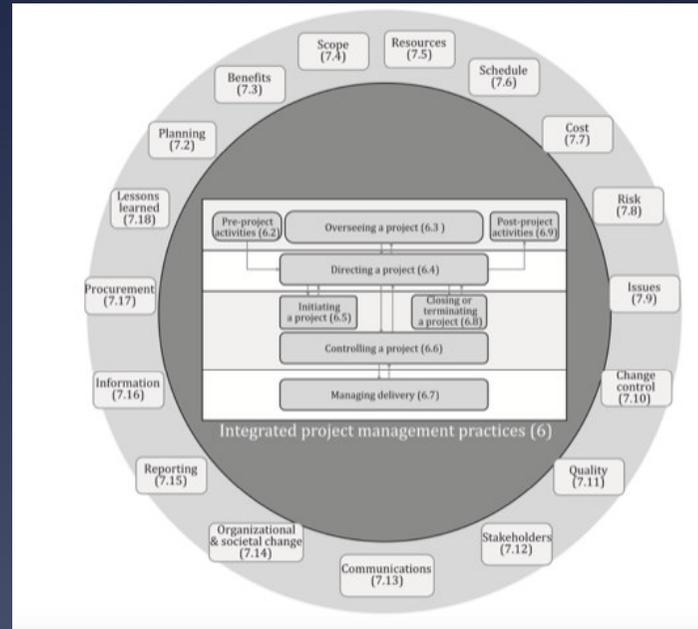
INDUSTRIALIZZAZIONE DEL METODO ARTIGIANALE ?



# LE PRATICHE

PRATICHE INTEGRATE (8)

PRATICHE DI GESTIONE (17)  
(63 pratiche elementari)



ISO 21502



# I PUNTI DI SVOLTA

## LE TECNICHE DI PROGETTAZIONE (ISO 21502)

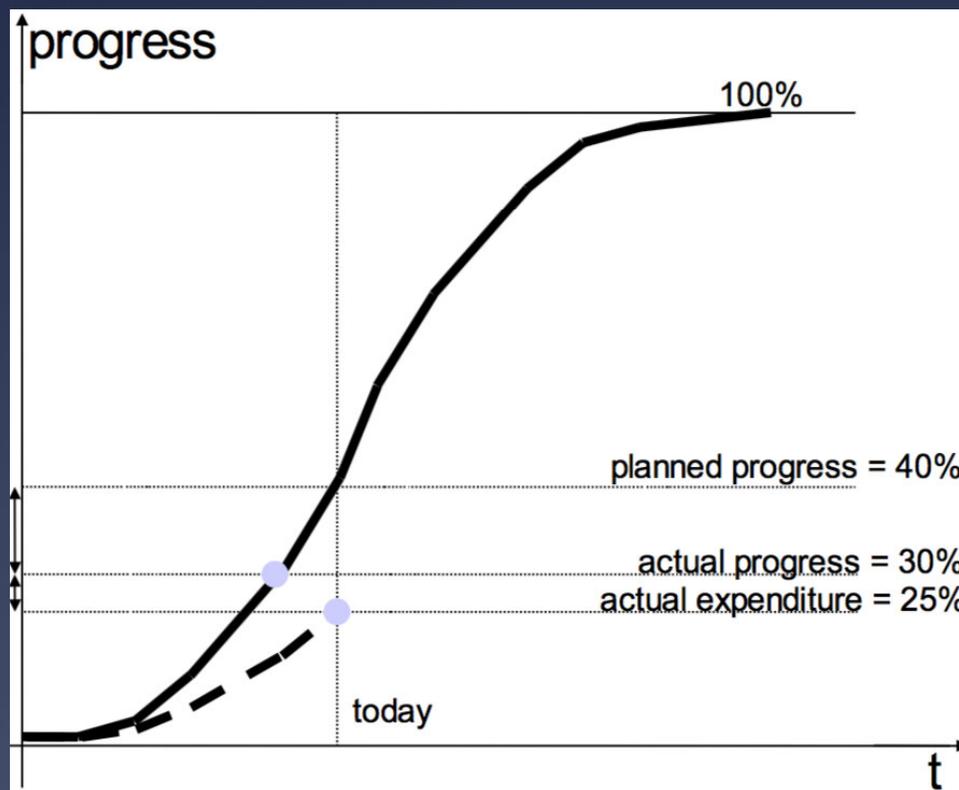




### 3.23 project life cycle

defined set of phases from the start to the end of a *project* (3.20)

Es. SHAREHOLDERS/STAKEHOLDERS value added – (Sva)  
Stakeholder engagement





# TORNIAMO ALLA ISO 21502

## 4.2.4 PROJECT CONSTRAINTS (VINCOLI DI PROGETTO)

.....

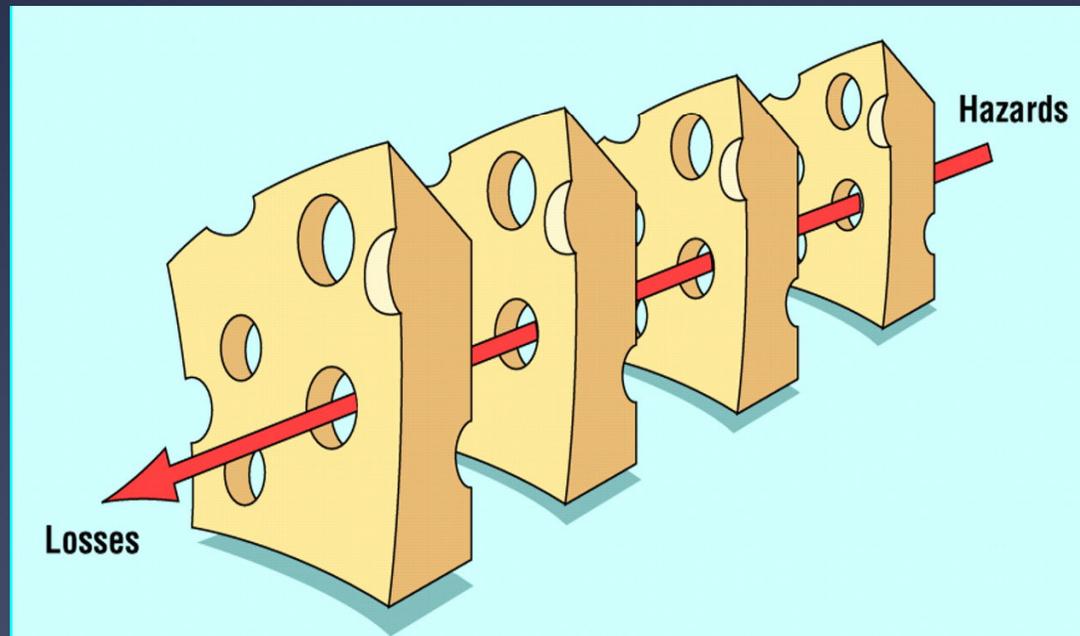
...AN ACCEPTABLE LEVEL OF RISK;

H) THE POTENTIAL SOCIAL, ENVIRONMENTAL AND ECOLOGICAL IMPACT OF THE PROJECT AND ITS OUTPUTS;

I) LAWS, RULES AND OTHER GOVERNMENTAL REQUIREMENTS;

J) MINIMUM QUALITY STANDARDS.

CONSTRAINTS ARE OFTEN INTERRELATED



“swiss-cheese” (formaggio svizzero)



# LA RIDUZIONE DEI RISCHI/SWISS CHEESE

- \* RIDURRE LE VULNERABILITÀ

- \* scelte progettuali
- \* configurazioni

- \* RIDURRE LE MINACCE

- \* isolamento
- \* contrasto
- \* disincentivazione

- \* RIDURRE GLI IMPATTI

- \* contrasto
- \* recupero



QUANDO LA PROCEDURA E' INDISPENSABILE ?



# PIANO DI CONTINUITA' OPERATIVA & DISASTER RECOVERY

Esempio





# ISO 21502

## 4.1.2 PROJECTS

ORGANIZATIONS UNDERTAKE WORK TO ACHIEVE SPECIFIC OBJECTIVES. GENERALLY, THIS WORK CAN BE CATEGORIZED AS EITHER OPERATIONS OR PROJECTS. OPERATIONS AND PROJECTS...

a) PROJECTS ARE TEMPORARY AND FOCUS ON RETAINING OR ADDING VALUE OR CAPABILITY,

FOR A SPONSORING ORGANIZATION, STAKEHOLDER OR CUSTOMER;

B) OPERATIONS ARE PERFORMED THROUGH ONGOING ACTIVITIES AND CAN BE FOCUSED ON...

## COMPLESSITÀ

CONDIVISIONE DI OBIETTIVI TRA PERSONE DIVERSE

AFFIDABILITÀ DEGLI STRUMENTI

CONSAPEVOLEZZA DELLA VARIABILITÀ<sup>3</sup> DELLE CONDIZIONI NEL TEMPO / CONTESTUALIZZAZIONE

GARANZIA DI CONTINUITÀ OPERATIVA

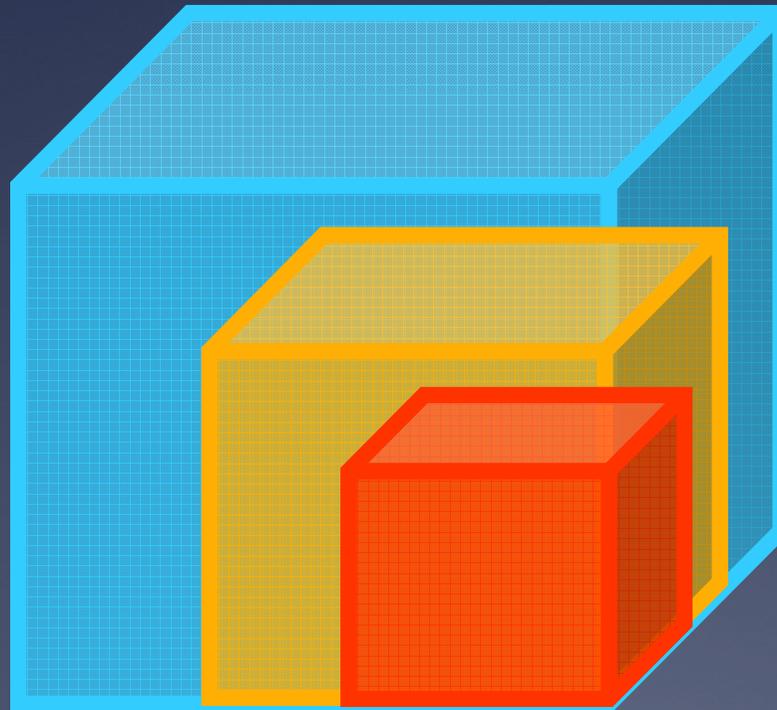


# SISTEMI DI GESTIONE INTEGRATI E COMPLIANCE PROGRAM

## ISO 21502

### 4.2.3 CUSTOMER AND SUPPLIER PROSPECTIVE

....THE PARTIES TO THE CONTRACT SHOULD DETERMINE:  
HOW PROJECT GOVERNANCE (SEE 4.3) SHOULD OPERATE ON BOTH SIDES OF, AND ACROSS, A  
CONTRACTUAL BOUNDARY (CORNICE/LIMITI CONTRATTUALI)



# GOVERNANCE/1



ISO 21502

## **3.10 GOVERNANCE**

PRINCIPLES, POLICIES AND FRAMEWORK BY WHICH AN ORGANIZATION IS DIRECTED AND CONTROLLED

REGOLE CHE DISCIPLINANO LE RELAZIONI FRA I SOGGETTI INTERNI ALL'ORGANIZZAZIONE CHE A DIVERSO TITOLO INTERVENGONO NELLO SVOLGIMENTO DELL'ATTIVITÀ E CHE TUTELANO I DIVERSI INTERESSI COINVOLTI.

L'OBIETTIVO DI UNA GOVERNANCE SOSTENIBILE È QUELLO DI AFFIDARE LA GESTIONE A PERSONE COMPETENTI ED INTEGRATE, TUTELANDO GLI INTERESSI LEGITTIMI DI TUTTI GLI STAKEHOLDERS (E STOCKHOLDERS), CREDITORI SOCIALI E DIPENDENTI, ATTRAVERSO LA TRASPARENZA NELLA GESTIONE



# GOVERNANCE/2

(RISPOSTA A NUOVI RISCHI PER IL TOP MANAGEMENT)

## **3.22 PROJECT GOVERNANCE**

PRINCIPLES, POLICIES AND PROCEDURES BY WHICH A *PROJECT* (3.20) IS AUTHORIZED AND DIRECTED TO ACCOMPLISH AGREED OBJECTIVES

SOURCE: ISO/TR 21506

RISPETTO DELLE SPECIFICHE REGOLE DI GOVERNO DEL PROGETTO

POSSONO INTEGRARE LE REGOLE CLASSICHE E I CORPORATE STANDARDS

LE QUESTIONI CHIAVE INCLUDONO (A MIO MODO DI VEDERE)

TRACCIAMENTO

AUTONOMIA E APPROVAZIONI

LIVELLO DI COINVOLGIMENTO/INTERAZIONE



DOVE SI COLLOCA

LIVELLI

INTEGRABILITA' /INTERAZIONE

STRATEGICO/SPONSOR+STAKEHOLDERS

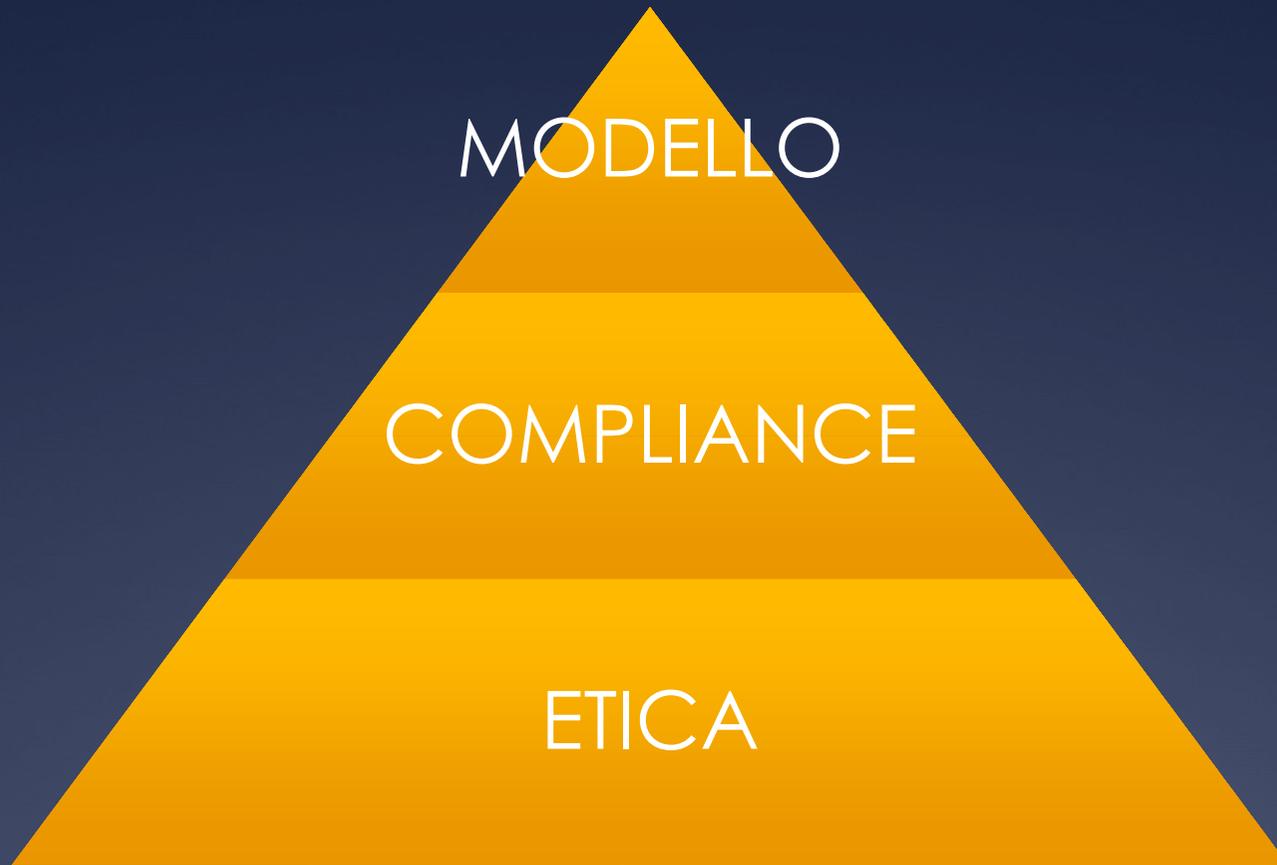
GOVERNANCE

COMPLIANCE

APPLICATIVO/OPERATIVO/PROCESSI  
APPLICATO (PRATICHE EFFETTIVITA')



VISIONE CLASSICA





VISIONE POSSIBILE : ETICA AL CENTRO E MODELLO "PORTANTE"

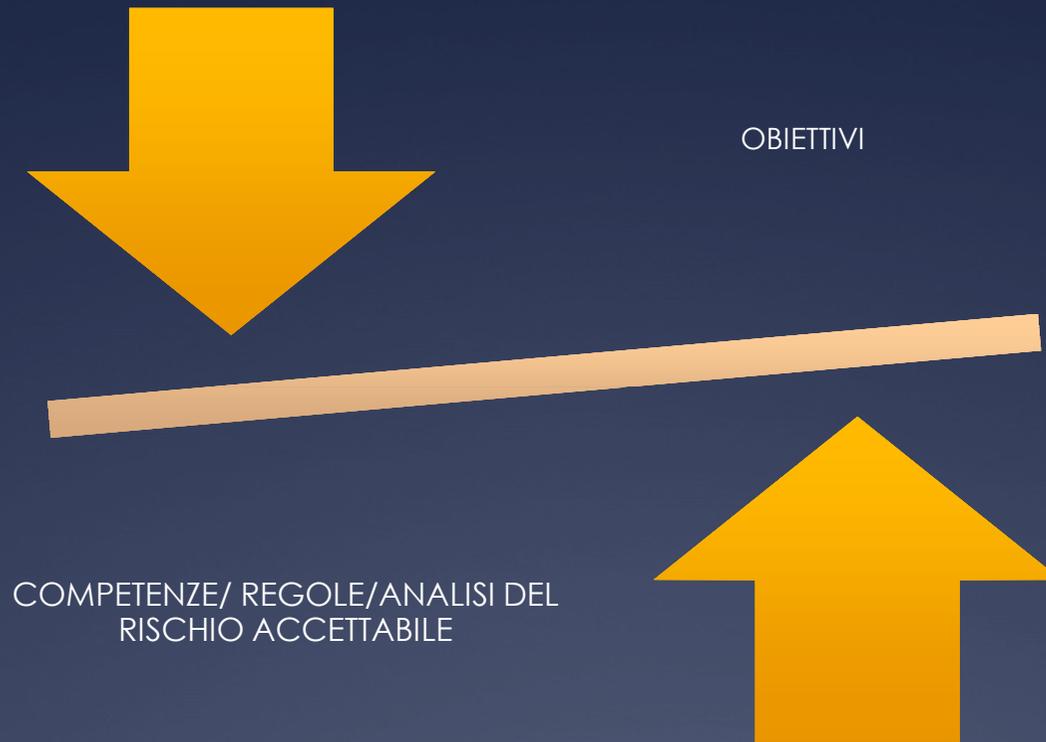
COMPLIANCE

COMPORAMENTI  
ETICI "RISK BASED"

MODELLO

"TAYLOR  
MADE"

INDUSTRIALIZZAZIONE DEL METODO ARTIGIANALE/ESPERENZIALE





# I PROCESSI SENSIBILI/AD ALTO IMPATTO

IDENTIFICARE I PROCESSI SENSIBILI:

New rules + new tasks + new attitudes = new risks

EFFETTUAZIONE, SE NECESSARIO, DELLA GAP ANALYSIS:

SI INDIVIDUANO E SI REGOLANO I PROCESSI DI GESTIONE E CONTROLLO DELLE RISORSE  
NELLE ATTIVITÀ DI RISCHIO

SI DETERMINANO UN INSIEME DI REGOLE CHE DISCIPLINANO COME GOVERNARE I RISCHI

FORMAZIONE E ATTUAZIONE DELLE DECISIONI IN RELAZIONE AI RISCHI DA PREVENIRE



# ISO 21502.

## 7.5 RESOURCES MANAGEMENT

### 7.5.1 OVERVIEW

THE PURPOSE OF RESOURCES MANAGEMENT IS TO DETERMINE THE RESOURCES NEEDED TO DELIVER THE SCOPE OF THE PROJECT IN TERMS OF QUALITY, QUANTITY AND OPTIMUM USAGE.

RESOURCES SHOULD BE AN INTEGRATED PART OF THE PROJECT'S PLAN (SEE 7.2).

RESOURCES CAN INCLUDE PEOPLE, FACILITIES, EQUIPMENT, MATERIALS, INFRASTRUCTURE AND TOOLS

...

### 7.7 COST MANAGEMENT

...

## CONTROL GOVERNANCE



IMPORTANTE RIF.ISO 31000



## GOVERNANCE (MINIMAL)

BILANCIAMENTO DEI RUOLI, DELLA AUTONOMIA ED INDIPENDENZA DECISIONALE DEGLI ATTORI, RESTANDO DENTRO UN PERIMETRO DI RESPONSABILITÀ NELLA GESTIONE DI TUTTI GLI ASPETTI CHE GARANTISCONO VITA, SVILUPPO, LEGITTIMITÀ E POSSIBILITÀ DI RAPPRESENTARE INTERESSI, DENTRO E ALLE ORGANIZZAZIONI.

OGNI SOGGETTO DEVE ESSERE NELLE CONDIZIONI DI POTER REALIZZARE I SUOI OBIETTIVI.

RISPETTO PER LE COMPETENZE DEGLI ALTRI.

SPONSOR COMPETENTI/TEMPI COMPATIBILI.

NECESSITA' DI DOCUMENTI SUSSIDIARI CHE COPRONO PRATICHE SPECIFICHE SUL TIPO DEI DOCUMENTI PIANI Q/RM/...





# GRAZIE

Davide Ferrara