



**Corso di Laurea Magistrale in
Management della
Trasformazione Digitale**

Design della Trasformazione Digitale

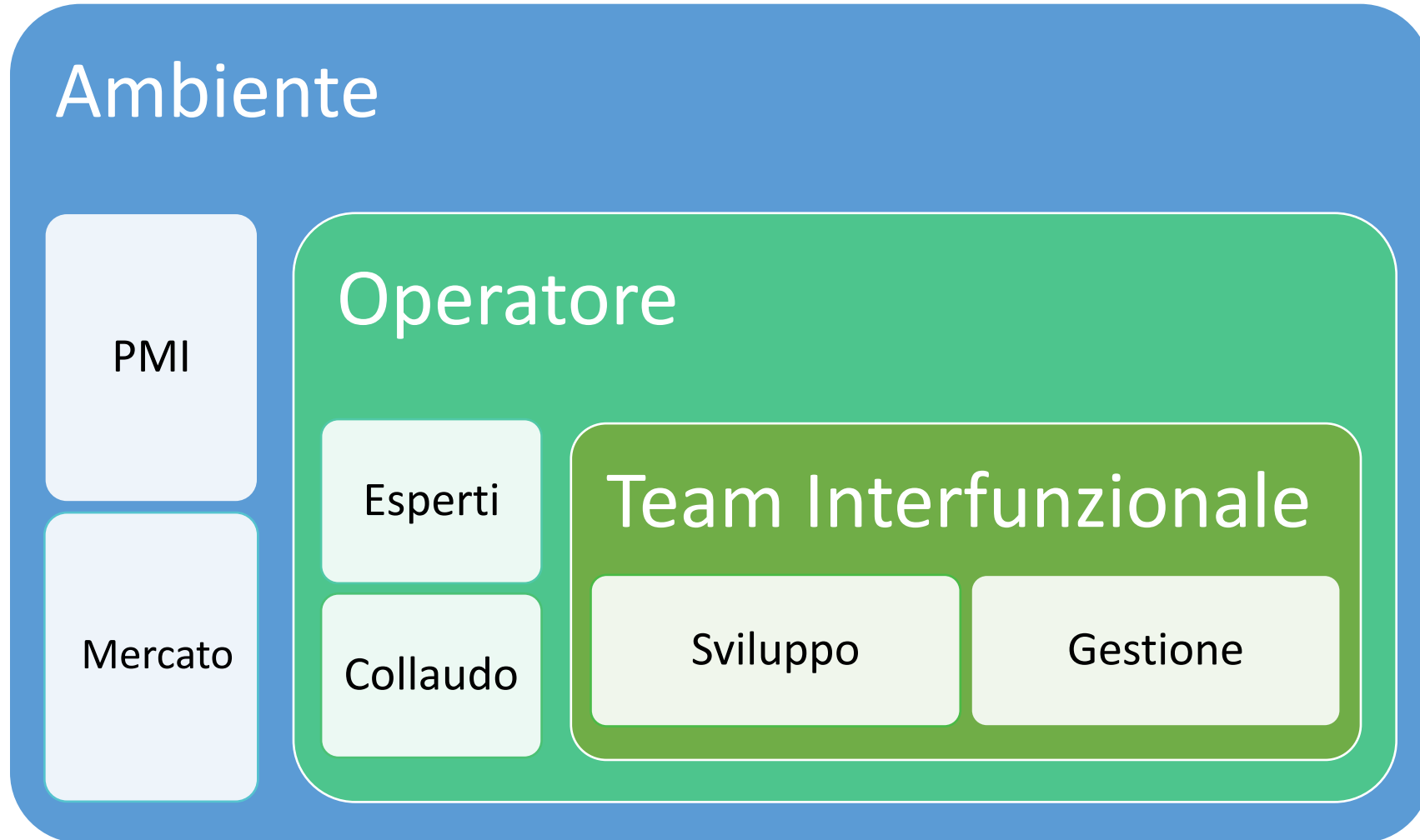
ACCOUNTABILITY E RESPONSABILITA'

prof. Vittorio D'Orsi
prof. Sante Dotto

Anno Accademico
2024-2025

Case Study

Organizzazione di progetto



Il Project Charter – concetti introduttivi

Business Case Nell'ambito di un'iniziativa strategica di riduzione dei costi operativi della supply chain sono stati attivati progetti di miglioramento con l'obiettivo di ridurre del 20% i costi complessivi. L'ottimizzazione della saturazione dei carichi trasportati all'interno della rete di distribuzione dell'Europa occidentale offre una delle più interessanti opportunità di miglioramento. Sulla base di un budget operativo di 1.6M€, il presente progetto è volto a ridurre costi associati con la saturazione del carico pari a circa 400K€. 	Opportunity Statement La regione distributiva dell'Europa Occidentale (WEU) deve ridurre i propri costi operativi del 20%. Intervenire sull'ottimale sfruttamento del carico è stato identificato come via più rapida di risparmi, tra quelle sotto il controllo diretto dell'organizzazione. Un team Lean 6 deve analizzare il processo attuale di preparazione dei carichi e suggerire interventi di ottimizzazione. Se la regione WEU non creerà un'opportunità di riduzione dei costi in linea con i piani strategici di gruppo, la crescita e lo sviluppo attesi dell'azienda potrebbero essere messi a repentaglio.												
Goal Statement $Y = f(X)$ dove Y = Output del Processo: Aumentare la saturazione del carico del 20% Xi = Input del processo: Fattori di saturazione (metodi, informazioni, materiali,...) <table border="1"> <thead> <tr> <th>Y</th><th>X</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Y1 = Saturazione Carico (%)</td><td>X1 = Aggiornamento informazioni</td></tr> <tr> <td>Y2 = Costi di Trasporto</td><td>X2 = Piano di Carico</td></tr> <tr> <td>Y3 = Cost of Poor Quality (COPQ)</td><td>X3 = Eventi perturbativi</td></tr> <tr> <td></td><td>X4 = Procedure operative di gestione</td></tr> </tbody> </table>	Y	X	Y1 = Saturazione Carico (%)	X1 = Aggiornamento informazioni	Y2 = Costi di Trasporto	X2 = Piano di Carico	Y3 = Cost of Poor Quality (COPQ)	X3 = Eventi perturbativi		X4 = Procedure operative di gestione	Project Scope In Scope: Area di distribuzione Europa Occidentale. Fasi di dispatch, carico, trasporto, dispatch update, scarico delle merci. Metodo di di scarico e collocazione a terra, sia presso fornitori che presso DC o rivenditore. Out of Scope: Altri metodi di scarico del materiale. Le rimanenti regioni geografiche. Constraints: Non aggiungere costi significativi di processo Non peggiorare la qualità del servizio Non alterare radicalmente gli spazi produttivi		
Y	X												
Y1 = Saturazione Carico (%)	X1 = Aggiornamento informazioni												
Y2 = Costi di Trasporto	X2 = Piano di Carico												
Y3 = Cost of Poor Quality (COPQ)	X3 = Eventi perturbativi												
	X4 = Procedure operative di gestione												
Project Plan <table border="1"> <thead> <tr> <th>Activity</th><th>Time (Weeks)</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Define (15/11/2010)</td><td>0 - 4</td></tr> <tr> <td>Measure (21/11/2010)</td><td>1 - 7</td></tr> <tr> <td>Analyze (13/12/2010)</td><td>4 - 7</td></tr> <tr> <td>Improve (21/02/2010)</td><td>5 - 10</td></tr> <tr> <td>Control (21/03/2011)</td><td>9 - 11</td></tr> </tbody> </table>	Activity	Time (Weeks)	Define (15/11/2010)	0 - 4	Measure (21/11/2010)	1 - 7	Analyze (13/12/2010)	4 - 7	Improve (21/02/2010)	5 - 10	Control (21/03/2011)	9 - 11	Team Selection Master Black Belt: L6S Coach Project Sponsor: VP Distribution Black Belt: Supply Chain Engineer Green Belts: Personale addetto ai trasporti, al ricevimento materiali, alle spedizioni Yellow Belts: Conducenti, Addetti alla ricezione in negozio, addetti alle spedizioni presso i fornitori Resources: Pianificazione, Commerciale, Engineering
Activity	Time (Weeks)												
Define (15/11/2010)	0 - 4												
Measure (21/11/2010)	1 - 7												
Analyze (13/12/2010)	4 - 7												
Improve (21/02/2010)	5 - 10												
Control (21/03/2011)	9 - 11												

Il Project Charter – concetti introduttivi

Project Charter esemplificativo – progetto CRM

Contesto

Molteplici operatori telefonici. Necessità di «fidelizzare» il cliente, di determinare una *relazione stabile*

Obiettivi Misurabili

1 milione di PMI da censire a sistema. Cluster di N (5?) nuovi servi specifici da offrire a queste nuove imprese. ROI. Fatturato di 1,5 milioni di euro su 1 milione di PMI?

Macro Piano

Scelta del personale
Scelta della piattaforma (Salesforce, Oracle) – 1 mese
Approvvigionamento – 3 mesi
Personalizzazioni – 6 mesi
Caricamento utenti – avvio contatti

Opportunità

3,5 milioni di piccole e medie imprese a cui offrire servizi. Una enorme disponibilità di «dati» relativi a fatturati, consumi, imprese sul territorio

Ambito (in ambito – fuori ambito)

Sistema che «regge» un milione di nuove imprese. Funzioni di contatto, clusterizzazione omogenea, monitoraggio.
Fuori ambito obiettivo di fatturato.

Selezione del Team

Selezione interna
Selezione esterna
....

La Responsabilità

La matrice RACI

In ambito progettuale, definire sempre, chi è responsabile di cosa

R – Responsible (è colui o il gruppo specifico che esegue effettivamente l'attività)

A – Accountable (è responsabile dello svolgimento o del buon esito delle attività: ha il potere di firma)

C – Consulted (è consultato: deve dare un contributo su un task specifico)

I – Informed (è colui che deve essere informato sui risultati di una attività)

Assiomi:

Ogni TASK ha:

- almeno un Responsible (colui che esegue l'attività);
- almeno un Accountable (colui che ne risponde);
- zero o più Consulted;
- zero o più Informed;

La Responsabilità

La matrice RACI

Attività	Responsible	Accountable	Consulted	Informed
Scelta del Personale	Program Office (risorse interne)	Project Manager	Funzione Human Resource aziendale	Account Manager Responsabile Area
Scelta della Piattaforma	Architetto sistemi informativi	Project Manager	Responsabile Area	Account Manager
Approvvigionamento	Ufficio Acquisti	Project Manager	Category Manager	Account Manager
Personalizzazioni	Team Manager (sviluppo; collaudo)	Project Manager	Cliente	Account Manager
Avvio	Team Manager (gestione)	Project Manager Service Manager	Cliente	Account Manager

La responsabilità in ambito pubblico

La Costituzione Parte II Ordinamento della Repubblica
Titolo III Il Governo Sezione II La Pubblica Amministrazione

Articolo 97

Le pubbliche amministrazioni, in coerenza con l'ordinamento dell'Unione europea, assicurano l'equilibrio dei bilanci e la sostenibilità del debito pubblico.

I pubblici uffici sono organizzati secondo disposizioni di legge [95 c.3], in modo che siano assicurati il buon andamento e l'imparzialità dell'amministrazione.

Nell'ordinamento degli uffici sono determinate le sfere di competenza, le attribuzioni e le responsabilità proprie dei funzionari.

Agli impieghi nelle pubbliche amministrazioni si accede mediante concorso, salvo i casi stabiliti dalla legge [51 c.1].

La responsabilità in ambito pubblico

La Costituzione Parte I Diritti e doveri dei cittadini
Titolo I Rapporti civili

Articolo 28

I funzionari e i dipendenti dello Stato e degli enti pubblici sono direttamente responsabili, secondo le leggi penali, civili e amministrative, degli atti compiuti in violazione di diritti.

In tali casi la responsabilità civile si estende allo Stato e agli enti pubblici
[cfr. art. 97 c. 2].

La responsabilità in ambito privato

Da «Il Sole 24 ore» <https://www.ilsole24ore.com/art/responsabilita-individuale-manager-gestione-e-difficile--AEtqf6BG>

<<Negli ultimi cinque anni le **responsabilità individuali** di chi ricopre un ruolo chiave nelle aziende sono aumentate in misura sensibile, “imposte” dall’evoluzione della tecnologia e del quadro normativo ed alimentate da un numero sempre crescente di situazioni in cui queste figure sono chiamate in causa direttamente. Messaggio esplicito, non c’è che dire, quello che emerge da un sondaggio a firma di Qbe Insurance Europe, realizzato intervistando oltre 500 tra manager e imprenditori in ognuno dei seguenti Paesi: Italia, Spagna, Francia, Germania e Gran Bretagna.

L’obiettivo dello studio era quello di capire *l’evoluzione del profilo di responsabilità personale* e le soluzioni già adottate per fronteggiare le maggiori fonti potenziali di rischio per l’organizzazione. In linea generale, all’insicurezza che i massimi responsabili aziendali hanno avvertito nello svolgimento delle proprie funzioni, la maggioranza degli stessi (il dato italiano supera il 50%) ha risposto dicendo di voler migliorare le proprie competenze attraverso formazione interna ed esterna oppure chiedendo il supporto di specialisti o acquisendo nuove qualifiche professionali.>>

La responsabilità in ambito privato

... continua da «Il Sole 24 ore» <https://www.ilsole24ore.com/art/responsabilita-individuale-manager-gestione-e-difficile--AEtqf6BG>

<<Entrando nel merito dello studio scopriamo che il 47% degli intervistati in Italia ha confermato come, nel corso dell'ultimo quinquennio, le proprie responsabilità siano aumentate in misura sensibile. Le cause? In prevalenza **i cambiamenti legati alla digitalizzazione** delle organizzazioni (citata nel 49,4% delle risposte), il maggiore carico di lavoro (45%) e a seguire *gli obiettivi individuali da raggiungere* (40,8%). Il profilo della responsabilità individuale sta evolvendo verso una maggiore complessità - ha ribadito Angela Rebecchi, General Manager di QBE Italia - perché **la combinazione tra accelerazione dell'innovazione tecnologica e introduzione di nuove normative rappresenta oggettivamente un'insidia, e obbliga le aziende a considerare nuovi approcci e nuove soluzioni operative per il risk management.**

Il cambiamento in atto, osservano non a caso i curatori dell'indagine, ha generato un mutamento delle percezioni, tanto che il 40% dell'intero campione ritiene che oggi vi sia una maggiore enfasi sulle responsabilità individuali, un altro 29% teme di essere chiamato in causa per difetto di capacità o competenza e il 25% auspica maggiori coperture legate al rischio di essere chiamato a rispondere del proprio operato.>>

La responsabilità in ambito privato

... continua da «Il Sole 24 ore» <https://www.ilsole24ore.com/art/responsabilita-individuale-manager-gestione-e-difficile--AEtqf6BG>

<<Preoccupazioni, quelle appena evidenziate, del resto confermate dagli stessi manager: oltre un quarto di questi, nel complesso, ha dichiarato di essere stato coinvolto in situazioni che prefiguravano potenzialmente una responsabilità individuale e quando questo è accaduto i problemi emersi erano riconducibili ad aspetti legati alla concorrenza (voce citata nel 24% delle risposte), all'introduzione di nuove regolamentazioni (poco meno del 23%) e ai processi di digitalizzazione (20%).

Proprio alla pervasività delle nuove tecnologie, di fatto, è associabile il rischio percepito come più importante, e cioè i cyber attacchi che comportano la violazione dei dati sensibili. Nello scenario attuale, in altre parole, l'azione dei criminali informatici è vissuta come un elemento di disturbo dal 33% del campione di manager e imprenditori, davanti ad altre "minacce" seppur molto sentite come i rischi legati alla concorrenza (citata nel 26% dei casi) e quelli relativi ai cambiamenti nei sistemi normativi e di controllo (22%).>>

Accountability e Responsabilità



Introduzione al concetto di **Chief Culture Officer**: la Corporate Identity

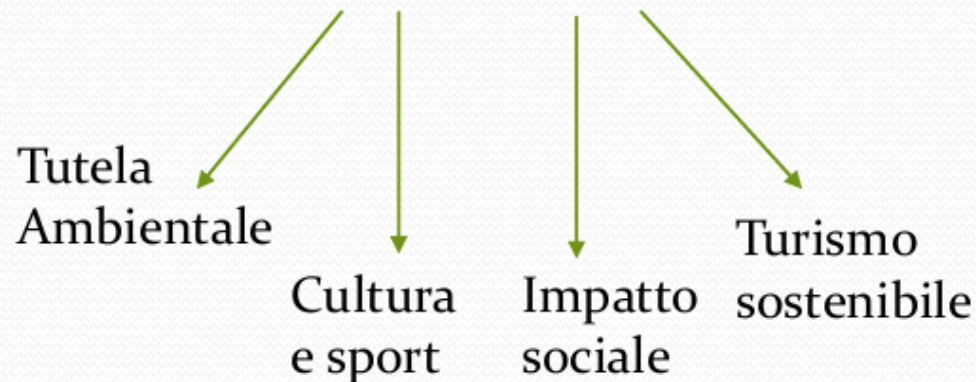
Il Design Thinking quale strumento per mettere la persona al centro dell'innovazione

Accountability e Responsabilità

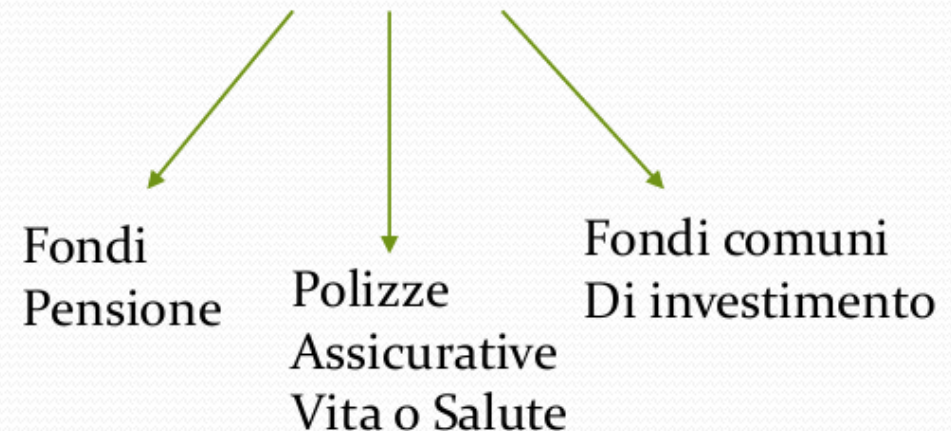
CRITERI ESG

Environmental	➔ impatto su ambiente e territorio;
Social	➔ iniziative con un impatto sociale;
Governance	➔ aspetti interni all'azienda e modello di amministrazione

PROGETTI ESG



FONDI ESG



Accountability e Responsabilità

CRITERI ESG

Si applicano **criteri positivi** quando la selezione dei progetti o dei titoli comprende aziende per le quali sia prassi consolidata l'applicazione di comportamenti socialmente responsabili, di codici etici di comportamento e di codici di corporate governance.

E' di approccio best in class, che si basa appunto sulla scelta di imprese che, all'interno del settore di appartenenza, si distinguono per l'elevato profilo ambientale o sociale anche quando il settore, nel suo complesso, è a rischio dal punto di vista della sostenibilità socio-ambientale.

Si consideri ad esempio il settore della produzione di energia: l'economia dei paesi industrializzati si basa sull'utilizzo di combustibili fossili. Dal punto di vista ambientale, si tratta indubbiamente di fonti ad altissimo impatto, che quindi dovrebbero essere escluse. Nondimeno, anche all'interno del settore energy, possono essere operati dei distinguo tra imprese che hanno avviato percorsi di ripensamento della propria strategia rispetto ad altre, focalizzate solo sul business tradizionale. Nel caso poi di titoli del debito pubblico, si ha riguardo alla qualità delle politiche e delle prassi in materia di tutela e valorizzazione del capitale umano (come diritti umani, diritti civili, partecipazione democratica, libertà), del capitale sociale (come sanità, istruzione, giustizia) e del capitale naturale (come aree protette, biodiversità, uso dell'energia).

Accountability e Responsabilità

CRITERI ESG

Con **criterio negativo** si intende una condizione, o una serie di condizioni che, ove si verificano, comportano l'esclusione della società in esame sia per fondi di investimento che per progetti. Si tratta quindi di una limitazione della libertà di acquisto da parte di un gestore che si impegna a non investire in determinate aziende e in determinati settori che presentano problematiche di ordine ESG come per esempio produzione e del commercio di armi, produzione e distribuzione del tabacco o delle biotecnologie per usi alimentari, il settore chimico e petrolifero che possono essere considerati non compatibili dal punto di vista ambientale. Non è facile definire in termini assoluti se un'impresa, un settore sono o non sono socialmente responsabili e questa metodologia di screening per esclusione, che è relativamente semplice, può comportare riduzioni significative dell'universo investibile e non sempre riesce a stimolare un reale cambiamento da parte delle imprese escluse. I criteri più diffusi di screening negativo riguardano: Istanze di tipo morale e tipico di alcuni operatori come la produzione di tabacco o alcool, attività legate al gioco d'azzardo, la produzione o il commercio di armamenti, l'utilizzo di tecnologie genetiche, la produzione di organismi geneticamente modificati, la pratica di test su animali per scopi medici; Istanze di tipo sociale come la violazione di norme di tutela dei diritti umani, il mancato rispetto della disciplina in materia di tutela del lavoro, la carenza di chiare regole di corporate governance, la presenza connivente dell'impresa in paesi caratterizzati da regimi oppressivi; Istanze di tipo ambientale come l'inquinamento grave, la deforestazione, l'uso inefficiente dell'energia e delle risorse naturali.

