

Rapida introduzione del Project Risk Management

in una società che gestisce centinaia di
commesse in contemporanea

06 Dicembre 2018



Parte Prima

Perché abbiamo introdotto il PRM in Italferr?



Dove introdurre il Project Risk Management (1 di 2)

Cosa è Italferr?

- Italferr è la Società di Ingegneria del Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane.
- Una società portatrice di **grande tradizione** con più di **30 anni di esperienza** nei **grandi progetti infrastrutturali** per il settore ferroviario convenzionale e per quello ad Alta Velocità, nel trasporto metropolitano e stradale, nella progettazione di porti e stazioni, in Italia e all'estero.
- Una società con **grande know how** e che eroga servizi di
 - **progettazione** ed appalto,
 - **direzione e supervisione dei lavori**,
 - al **collaudo**
 - e alla **messa in servizio** di linee, stazioni, centri intermodali e interporti,
 - al **project management**, alle **consulenze** organizzative, al training e al trasferimento di know-how specialistico ed innovativo.
- Una società molto **strutturata, premiata e certificata** ISO 9001 (Qualità), ISO 14001 (Ambiente), BS OHSAS 18001 (Sicurezza), ISO/IEC 17020 (Organismo d'Ispezione per la validazione dei progetti), UNI EN ISO 14064-1 (Impronta Climatica).

Dove introdurre il Project Risk Management (2 di 2)

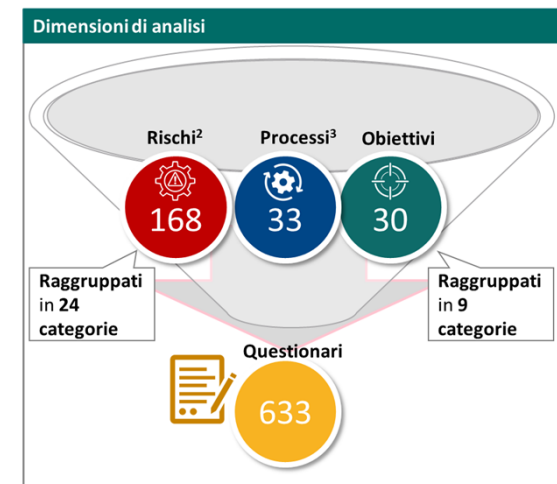
Cosa fa Italferr?



- Propone un'offerta di ingegneria che si declina nel settore delle **infrastrutture ferroviarie** in senso classico e **metropolitane**, e si differenzia trasversalmente in quello delle **infrastrutture stradali, intermodali e portuali in Italia e all'estero** a conferma di una visione globale orientata ad un business che interpreta l'ingegneria dei sistemi di trasporto in modo complessivo nelle sue più ampie e variegata forme possibili.
- Gestisce in contemporanea un portafoglio di **più di 200 commesse** di progettazione, supervisione o direzione lavori relative ad opere, impianti ed intere infrastrutture.
- Il valore delle opere varia **dalle decine di milioni** (impianti) **ai diversi miliardi** di euro (delle tratte AC/AV).

Dal Control Risk Self Assessment al Project Risk Management

- Nei primi mesi del 2018, Italferr è stata sottoposta ad un Control Risk Self Assessment è un processo bottom-up di **identificazione e valutazione dei rischi** che impattano sul raggiungimento degli obiettivi societari.
- Il risultato è che alcuni di questi **obiettivi societari** presentavano un livello di rischio superiore a quello desiderato.
- In una società che gestisce 200 progetti in contemporanea, è inevitabile che una **soluzione mitigativa** fosse l'applicazione del **Project Risk Management** alle principali commesse.



Abbiamo spiegato ai colleghi che

... implementare il Project Risk Management, per Italferr, vuol dire...



evitare, prevenire e **mitigare i rischi** presenti sul progetto,



dare ai PM **un quadro chiaro e aggiornato dei rischi** della loro commessa (per mezzo del Risk Register),



aumentare il k di commessa,



valutare il rischio cumulato di una commessa o di un portafoglio di commesse,



salvaguardare la **certificazione di Italferr ISO 9001, ISO 14001 ed OHSAS 18001 (presto affiancata dalla ISO 45001)**.

Su quanti progetti fare il Risk Management?

Abbiamo chiesto ai Direttori...

- Dato che l'ambiente societario appariva molto ricettivo nei confronti del Project Risk Management **abbiamo chiesto** ai direttori **su quanti progetti** desiderava fosse applicato questo processo.
- Abbiamo ricevuto una risposta semplice...

«Fatelo su tutti i progetti!»

- Non è possibile creare in breve tempo una struttura di 20 persone.
- Ecco che **i Risk Manager** sono diventati la «**risorsa scarsa**» che vincola i flussi del processo di gestione del rischio.
- È così sorta la necessità di far svolgere **parte delle attività a risorse già presenti** nei team di commessa (ovvero ai PMA).

Project Risk Management

I cinque attori protagonisti

In Italferr, il Project Risk Management di ogni singola commessa coinvolge

- il **Top Management** di Italferr che vuole conoscere il livello di rischio cumulato dai diversi portafogli di commesse
- il **Risk Officer** che deve valutare i rischi per l'intera società
- il **Project Manager** che è il responsabile del controllo e della mitigazione dei rischi di commessa
- il **Risk Manager** cioè un consulente esperto, capace di identificare anche le opportunità e di adattare i processi al contesto
- ed il **Risk Operative Focal Point** ovvero un PMA specializzato nella gestione dei rischi che trasforma la «teoria» in azioni pratiche e concrete

Parte seconda

Tanti progetti, poche risorse, formazione on the job



Il punto di partenza

... già deciso in fase di accreditamento ISO 9001...

Per conformarsi alla norma ISO 9001:2015 ed ISO 14001:2015, Italferr aveva già deciso di:

1. applicare, entro marzo 2019, il **PRM su 4 commesse pilota** di Direzione Lavori
2. definire ed attuare un **piano di applicazione del PRM** sulle principali commesse di Progettazione e DL,
3. emettere una **Linea Guida** sulla base dei risultati emersi dalle commesse pilota.

Liste di rischi standard: un primo passo per iniziare a ragionare...

... cosa aspettarsi dai diversi tipi di progetto ...

Sulla base dei progetti pilota, vogliamo redigere le prime liste di rischi standard

- associate alle diverse tipologie di commessa
- **da diffondere** tra i diversi componenti dei Team di Commessa (PM, PMA, PE, DL etc...)
- come **strumento di formazione**, diffusione di conoscenza e Risk Based Thinking.

Dato che, con la diffusione del «Risk Based Thinking» la gestione concreta dei rischi sarà effettuata contestualmente a tutte le altre pratiche di Project Management, le liste di rischi standard diventeranno uno strumento basico, semplice ma efficace nella risoluzione dei rischi più comuni.

A questo strumento, verranno aggiunti strumenti più raffinati (quali il Risk Register ed il Risk Report) grazie all'impegno dei Risk Manager e dei Focal Point.

Project Risk Management

I tre livelli di servizio alternativi

Sono stati ipotizzati tre possibili livelli di servizio che sono

- A. Project Risk Management effettuato direttamente dal **PM e dal Focal Point** sulla base di una **lista di rischi standard** che gli stessi dovranno caratterizzare, analizzare, implementare, monitorare
- B. Project Risk Management effettuato direttamente dal **PM e dal Focal Point** con il supporto di un **Risk Manager (part time) che provvede al solo avvio del processo**
- C. Project Risk Management con un **Risk Manager (full time) dedicato ad un PM** (e quindi all'intero portafoglio di commesse assegnatogli) che si occupa di tutte le attività di risk management (**nessun Focal Point**)

PRM «con il solo Focal Point»

e con liste di rischi standard

Si tratta del processo più **facile da far partire** che permette di ovviare, per un certo periodo, al problema della scarsità di Risk Manager.

Il **Focal Point è un PMA** che fa anche le attività di risk management.

Egli effettua il Risk Management sulla base di **liste di rischi standard** che provvederà ad integrare sulla base della sua esperienza conoscenza del progetto.

I Focal Point non hanno le competenze per ottimizzare il processo senza pregiudicare l'affidabilità dei risultati : quindi il **processo è rigido**.

L'andamento del Risk Management è **comunque monitorato** da un Risk Manager che, quando il processo appare fermo o deficitario, avverte il PM e fornisce le necessarie consulenze al PM ed al FP per riportare il processo al livello atteso.

PRM con il Focal Point ed un servizio di formazione ed identificazione

e con Risk Manager part time

Un **Risk Manager prestato alla commessa nelle fasi iniziali** effettua l'identificazione iniziale e, se è il caso, redige un Risk Management Plan concepito «su misura».

Il **Focal Point** effettua l'analisi di contesto, il **trattamento ed il monitoraggio dei rischi**.

Questa modalità permette un **ottimo livello di identificazione e di formazione** sia dei PM che dei Focal Point (in quanto i Risk Manager che effettuano questo servizio sono i più esperti).

NOTA:

Si ritiene necessario almeno nella fase di avvio del processo (che possiamo stimare in cinque anni) che **almeno cinque commesse per anno** (una di progettazione, una di DL su grandi opere, una di DL su piccole opere, una di DL su opere tecnologiche, una commessa estera) vengano gestite con questo metodo in modo da permettere la **costituzione di efficienti liste di rischi standard** da utilizzare sugli altri progetti.

PRM con Risk Manager full time

Un Risk Manager per tutte le commesse di un PM

Ogni **PM** può chiedere l'assegnazione di **un Risk Manager** a lui dedicato che seguirà **tutte le sue commesse**.

Questo RM sarà dedicato full time alle commesse del PM richiedente e farà parte, in pianta stabile, di tutti i team di commessa.

Le commesse di questi PM non avranno bisogno di alcun Focal Point e potranno beneficiare di un servizio di **identificazione personalizzato** e di un **processo molto efficiente** in quanto il Risk Manager è in grado di adattare il processo al contesto.

Questo livello di servizio permette la massima efficienza nella **identificazione delle opportunità** e quindi può generare significativi **aumenti del k di commessa**.

Questa soluzione potrà essere implementata gradualmente a seguito della formazione dei Risk Manager.

Project Risk Management

I tre livelli di servizio alternativi

Livello		Efficacia del PRM	Supporto esterno al TdC	Note
A	PM + Focal Point (Nessun servizio di identificazione)	Media	Formazione PM e Focal Point Consulenze & Audit	Limitata efficacia del PRM e conseguente necessità di un attento monitoraggio per assicurarsi che le attività vengano fatte nella maniera corretta.
B	PM + Focal Point (Risk Manager per l'identificazione e l'analisi iniziale)	Alta	Identificazione Formazione PM Focal Point Consulenze & Audit	Un Risk Manager adeguatamente formato può avviare 6-7 processi all'anno.
C	PM + Risk Manager	Molto Alta	Nessuno (dato che il Risk Manager è integrato nel TdC)	Richiede la presenza di un Risk Manager adeguatamente formato per ogni PM che accede al servizio.

Parte Terza

Obiettivi finali



Processo di PRM

... quello che potremmo definire «un project risk management»...

Ci siamo resi conto che, effettuando il «Project Risk Management» sul Terzo Valico dei Giovi, avevamo coperto più di una commessa.

Infatti, quello che consideriamo un **unico progetto** è, in realtà, un insieme di **numerose commesse** di progettazione, supervisione e direzione lavori, relative a **diverse opere ed impianti** che insieme concorrevano alla realizzazione di una singola opera infrastrutturale.

Abbiamo capito che:

- 1) non aveva senso trattare separatamente questo portafoglio di commesse
- 2) tutte queste commesse risultavano coperte da un'unica Analisi di Contesto, un'unica Identificazione Iniziale ed un'unica Attività di Risk Management.

Abbiamo chiamato «Processo» di Project Risk Management questo pacchetto di attività ricordando che:

1 processo di PRM ↔ molte commesse coperte

Quali commesse sono coperte da un singolo Processo di PRM?

Tutte quelle interessate da un unico contesto

Ci siamo convinti che è possibile coprire con **un solo processo** di Project Risk Management **più di una commessa**.

Più precisamente è possibile coprire un intero **portafoglio di commesse** accomunate da un **unico contesto** e cioè commesse caratterizzate da

- un PM
- Team di Commessa ragionevolmente omogenei
- un unico ambito territoriale
- un unico referente RFI o un unico contratto
- un'unica tratta o nodo

L'analisi delle commesse che possono rientrare nello stesso gruppo non è facile e richiede le competenze di un Risk Manager.

Obiettivo 60 Processi di Project Risk Management

In 5 anni una copertura ragionevolmente completa

È ragionevole l'obiettivo di raggiungere, **entro 5 anni**, i **60 processi di risk management** attivi in contemporanea.

Si consideri che

- l'**avvio di un processo** implica attività di analisi del contesto, identificazione dei rischi, definizione delle strategie di mitigazione e formazione delle risorse (facenti parte dei Team di Commessa) interessate dal processo;
- la **manutenzione** di un processo già avviato implica attività di mitigazione dei rischi e controllo dell'efficacia dei processi,
- alcuni dei processi avviati si concludono in quanto **le commesse in oggetto si concludono**.

A regime, avremo **l'avvio di 12 processi** all'anno e la **manutenzione di 60 processi**.

Nei primi anni, saranno maggiori gli impegni di avvio (**20 avvii l'anno**) e più limitate le attività di manutenzione.

In conclusione

Quando saremo in grado di tenere in piedi 60 processi

- guarderemo quante commesse sono coperte dai 60 processi di Project Risk Management,
- valuteremo
 - se il livello di rischio generato dalle commesse non coperte è desumibile per analogia con commesse già coperte
 - e, quindi, se il livello di rischio dell'intero portafoglio di Italferr è sufficientemente conosciuto.
- decideremo se 60 processi sono sufficienti.

Grazie

