



# APPRENDO, COMPRENDO, IMPRENDO

## 2023 - 2024



## **L'Azienda Etica:**

**la sua motivazione, struttura ed impatto  
della sostenibilità sul suo sviluppo**

## La prima domanda da farci: **COS' E' UNA AZIENDA?**

L'azienda è un'organizzazione di persone e beni economici il cui scopo è il soddisfacimento dei bisogni umani.

Il soddisfacimento dei bisogni umani può essere:

- **Diretto:** attività rivolta direttamente a soddisfare i bisogni attraverso il consumo dei beni;
- **Indiretto:** attività rivolta alla produzione e distribuzione di beni e servizi utilizzati poi dalle unità di consumo.

Tutti gli elementi che costituiscono l'azienda lavorano sinergicamente per raggiungere il suo scopo, per questo si dice che l'Azienda è un **"SISTEMA"**:

- **Dinamico:** in quanto soggetto a cambiamenti e adattamenti per equilibrarsi;
- **Aperto:** in quanto ha rapporti continui di scambio con l'ambiente esterno (clienti, fornitori...).



## Azienda : UN PO' DI LESSICO

**Azienda =** è il complesso di persone e beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio della sua attività, che mira al soddisfacimento dei bisogni umani

**Impresa =** connota, invece, l'attività economica. Le imprese possono essere suddivise in base all'oggetto dell'attività (es: agricole; industriali; bancarie; commerciali...)

**Ditta =** è la denominazione con cui si esercita l'impresa



# Da chi e che cosa è composta un' azienda?

Gli **elementi essenziali dell'azienda** sono:

- **Persone:** forniscono le proprie energie lavorative per svolgere l'attività (es. proprietario, soci, dipendenti...);
- **Beni economici:** utilizzati nella produzione o nella distribuzione (es. edifici, macchinari, beni mobili...);
- **Struttura organizzativa:** dura nel tempo; coordina uomini e mezzi (es. compiti e responsabilità);
- **Operazioni:** compiute per il fine aziendale (es. acquisti, trasporti, produzione, vendite...);
- **Scopo:** soddisfacimento dei bisogni umani (es. produrre e distribuire per soddisfare i bisogni).

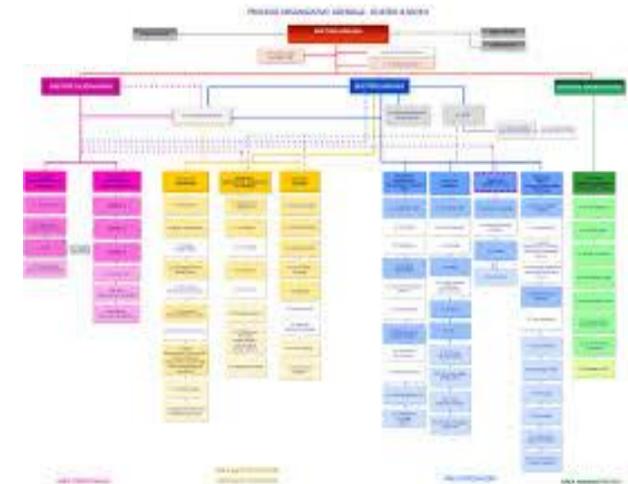
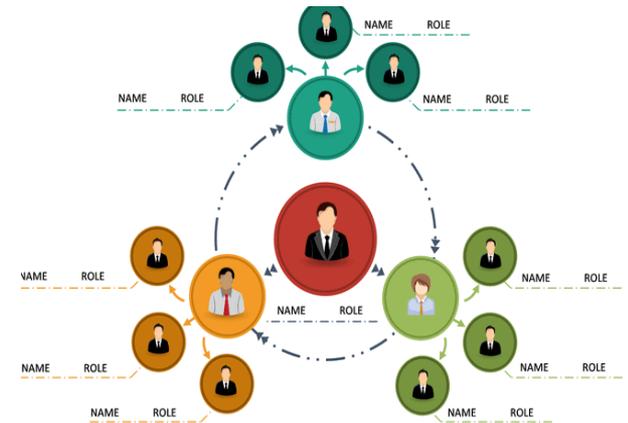


## Com'è organizzata e regolata un' azienda?

- Quali sono le figure rilevanti in azienda?
- Come vengono prese le decisioni in Azienda?
- Chi definisce le strategie di sviluppo?
- Chi ha la responsabilità di chi e di che cosa?
- Come sono suddivisi i compiti?
- Come interagiscono tra loro e con l' esterno i membri di un' Azienda?

Lo strumento di cui tutte le Aziende sono dotate e che permette a chiunque lo utilizzi, sia **interno che esterno** al "Sistema Azienda", di rispondere a tutte queste domande è l' **Organigramma Aziendale**;

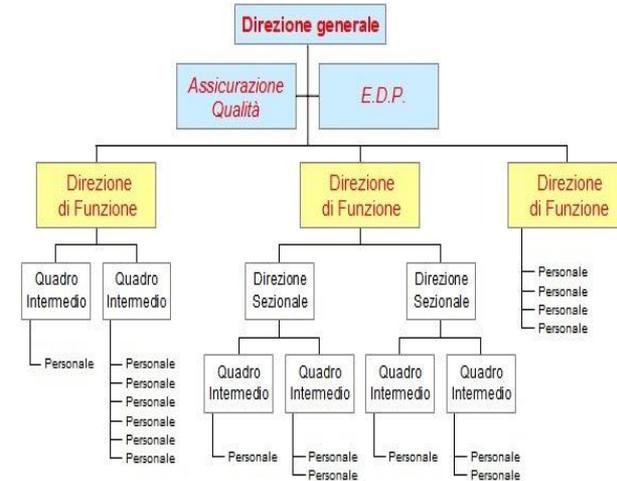
Esso permette di chiarire le **dinamiche gerarchiche** ma anche di far comprendere la **centralità di ogni singolo individuo** per il successo del progetto imprenditoriale.



# L' Organigramma Aziendale

- L' organigramma offre una **rappresentazione grafica** della struttura organizzativa aziendale evidenziando:
  - i ruoli,
  - i legami funzionali e gerarchici,
  - la **divisione dei compiti e le responsabilità** delle persone che lavorano in azienda in un **preciso momento storico**.
- E' una **fotografia** della situazione contingente dell'impresa, dunque, deve essere **costantemente aggiornato** in modo da registrare tempestivamente i cambiamenti intercorsi nelle **persone e nel business**.
- Il prospetto, solitamente, è completato da un "**Mansionario**", che indica in dettaglio compiti e requisiti associati a ciascun tipo di lavoro.

Organigramma Funzionale



Organigramma Divisionale



## Le Funzioni aziendali

- Una **Funzione Aziendale** è costituita da quell'insieme di attività con **caratteristiche simili** o tra loro correlate, utili a perseguire **degli obiettivi specifici**.
- In genere, le **Funzioni Aziendali** possono avere due tipologie di compiti specifici, di **eguale importanza e dignità**, ove tutte le professionalità trovano spazio:
  - **Direttive:** inerenti la definizione di obiettivi, l'assegnazione di responsabilità, le strategie ed il monitoraggio.
  - **Esecutive:** inerenti la realizzazione delle attività aziendali stesse.
- All'interno delle aziende è utile attuare una distinzione tra:
  - **Funzioni Operative** (come la funzione Marketing, Produzione, Logistica ecc.) **che si occupano di perseguire gli obiettivi assegnati.**
  - **Funzioni di Staff** (come la funzione finanza, organizzazione e personale ecc.) **che fungono da supporto alle prime, occupandosi della gestione e dell'elaborazione delle informazioni.**



# Le Funzioni aziendali: i compiti

- Funzione Organizzazione e Personale**

Questa funzione è legata alla **gestione delle risorse umane**. In particolare, per quanto concerne l'organizzazione, viene progettato l'**assetto organizzativo** da mettere in atto; per quanto concerne il personale, invece, provvede alla selezione delle risorse umane, alla loro **formazione e valutazione**, oltre che alle politiche retributive e i piani di carriera.



- Funzione Finanza**

La funzione finanza si occupa di due momenti cruciali: l'**acquisizione** del capitale e l'**impiego** del capitale. In sintesi, l'obiettivo di questa Funzione è reperire i mezzi finanziari per l'acquisto dei fattori produttivi, contribuendo al giusto impiego degli stessi.



- Funzione Progettazione, Ricerca e Sviluppo**

Questa funzione ha come obiettivo quello di **progettare i prodotti** che l'Azienda intende commercializzare e **creare nuovi prodotti o processi**; si è, dunque, **sulla base delle esperienze pregresse**, alla continua **ricerca dell'innovazione**. Non tutte le aziende hanno la funzione **ricerca e sviluppo**: la scelta è fortemente influenzata dalla strategia organizzativa e dal tipo di mercato di riferimento.



## Le Funzioni aziendali: i compiti

- **Funzione Marketing**

La funzione marketing funge da **ponte** tra l'organizzazione e il mercato di riferimento. Essa studia le **esigenze dei clienti**, facendo in modo che le attività dell'impresa si allineino a queste ultime. Oltre a orientare l'azienda al mercato, la funzione marketing deve garantire anche la soddisfazione del cliente, in **collaborazione**, naturalmente, con **tutte le altre aree funzionali**. Solo dalla corretta identificazione delle esigenze del mercato e dalla loro corretta trasformazione in un **"prodotto di qualità"** (progettazione, produzione, controllo) l'Azienda può crescere.



- **Funzione Produzione e Logistica**

La funzione produzione è il motore dell'impresa: essa si occupa di **trasformare le materie prime in prodotti finiti**. La **funzione logistica** è parte integrante della **funzione produzione**: il suo obiettivo è occuparsi della movimentazione dei materiali, garantendo un puntuale spostamento dai fornitori ai magazzini, dai magazzini ai reparti produttivi, dai reparti produttivi al cliente finale.



## Le Funzioni aziendali: i compiti

- **Funzione Approvvigionamenti**

La funzione approvvigionamenti si occupa di garantire che **tutti i materiali** necessari al **ciclo produttivo** dell' Azienda (in essi inclusi, per esempio, anche gli strumenti essenziali alle attività di progettazione) **siano disponibili con i tempi ed i costi previsti**.

- **Funzione Qualità**

La funzione qualità **identifica, coordina e gestisce tutte** le attività di controllo della qualità dei **processi aziendali**, per assicurare che i **processi, le procedure, le materie prime e i prodotti finiti** raggiungano e rispettino gli **"standard"** definiti dall' Azienda.

Gestisce le **Certificazioni** necessarie per la prosecuzione della attività aziendale. Verifica **costantemente** che i **processi** creati dal **"Sistema Azienda"** per garantire il corretto funzionamento **interno** delle Funzioni e la loro **sinergica cooperazione** siano rispettati.

Gestisce il **Manuale di Qualità** che definisce tutti i **requisiti** a cui tutti i **Dipendenti, Fornitori e Partners** di un' Azienda devono conformarsi per poter fornire i loro specifici **prodotti o servizi**.

Stimola in **miglioramento continuo** di tutti i processi aziendali attraverso la sua funzione di **Auditing**



## Le Funzioni aziendali: i compiti

### • Funzione Program Management

**Progetto** = qualunque **attività complessa**, unica e di durata determinata (generalmente accompagnata da studi e documenti tecnici specifici), **rivolta al raggiungimento di un obiettivo predefinito** mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenti e con vincoli interdipendenti di **costi/tempo/qualità**.

**Programma** = gestione coordinata di più **progetti in genere tra loro correlati**. In un programma, ogni **progetto ha obiettivi specifici** che, **combinati**, costituiscono gli **obiettivi più ampi del programma** stesso. Mentre i progetti prevedono risultati **tecnici e temporali** definiti, i programmi li coordinano a vantaggio di obiettivi aziendali a lungo termine verificandone **costantemente l'efficienza e la redditività**.

La funzione PMO si occupa della **governance** (con modello operativo unico) **dei Programmi** aziendali, coordinando tutti i **progetti e sottoprogetti** che ne rappresentano le componenti utilizzando una **visione strategica integrata** e logiche di **gestione multiprogetto**. Il PMO ha la responsabilità di:

- **accelerare, rallentare, interrompere** i singoli progetti in base a priorità di carattere generale;
- **gestire le priorità e le risorse** a livello di programma e non di singolo progetto;
- **valutare i rischi e i problemi** in base alle esigenze dell'insieme dei progetti;
- **gestire** costantemente le interdipendenze tra progetti.



## Le nuove Funzioni Aziendali Emergenti

### • Funzione Trasformazione Digitale

Questa funzione, responsabile della trasformazione digitale dei **processi** e del **business**, sta sempre più assumendo importanza nel panorama della moderna organizzazione aziendale. Ad essa è affidata la responsabilità di **sostenere la crescita e la resilienza del business** promuovendo il **cambiamento e l'applicazione delle nuove tecnologie digitali** (Intelligenza Artificiale, Big Data Analysis, Internet of Things, Industry >4.0, Digital Twins...). La **funzione TD riporta in genere al CEO** (vedi oltre) e si **interfaccia con i responsabili delle altre funzioni**, per garantire che l'innovazione non solo sia adeguatamente sponsorizzata, ma anche che sia realmente **inclusiva e pervasiva**.



### • Funzione Sostenibilità ed Etica

L'idea di valore di un' Azienda si sta, oggi, espandendo da un concetto meramente economico, a valutazione dell' **impatto sociale ed ambientale** che l'impresa produce sulla **comunità, sul territorio e sulla società più in generale**. L'impresa come ogni "cittadino" assume **diritti e doveri verso la collettività**, da cui trae risorse, competenze, beni e servizi comuni e verso cui assume un obbligo "**morale**" di diventare **fattore di sviluppo economico e sociale**, nel rispetto dell' **essere umano, dell'ambiente e delle sue risorse e a difesa degli interessi delle generazioni presenti e future**. Questi concetti trovano sempre più spazio anche nelle organizzazioni aziendali. La funzione **Sostenibilità ed Etica** si occupa proprio di definire, coordinare, imporre questi concetti, **divenuti essenziali**, in ogni singola attività dell' Azienda stessa.



# Le nuove Funzioni Aziendali Emergenti

## • Funzione Safety Governance

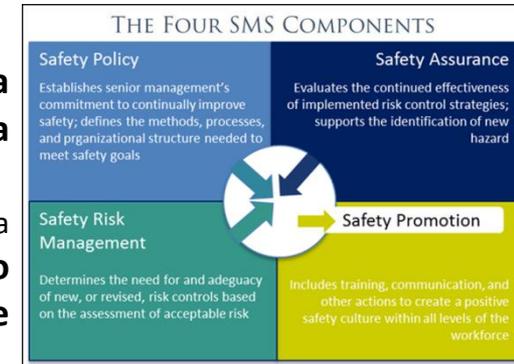
L'evoluzione dell'approccio **Etico e Sostenibile** nell'ambito aziendale sta favorendo la nascita di nuove funzioni atte a promuoverne e preservarne la corretta implementazione.

Anche l'ambiente **Normativo** di riferimento e le **Regole Certificative** (per ora soprattutto in campo aeronautico, ma nel futuro estese a tutti gli ambiti lavorativi) stanno evolvendo nell'ottica di fornire una base comune di valutazione a cui **tutte le Aziende debbano conformarsi** (da non confondersi con la "Sicurezza sul Lavoro").

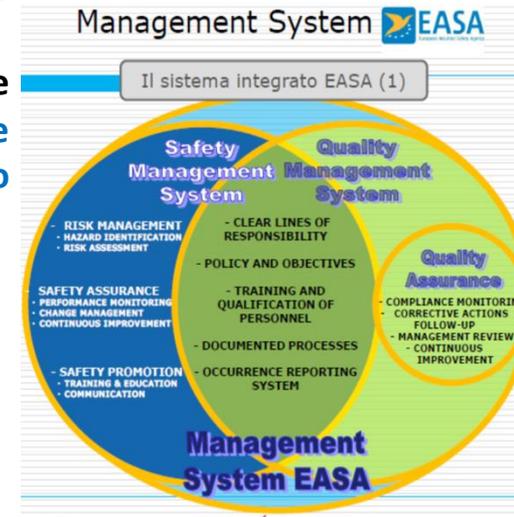
Uno dei passi principali è l'implementazione nelle Aziende del "Safety Management System" con la necessità di creare nuove Funzioni specifiche atte a coordinarne e favorirne l'introduzione nei **processi aziendali**.

Il "Safety Management System" è l'Ente responsabile di identificare proattivamente i "Pericoli" nascosti in qualunque attività Aziendale e **mitigarne** i "Rischi" prima che, materializzandosi, diano luogo ad **eventi che possano arrecare danno all'Azienda stessa**. I vantaggi sono, evidentemente:

- Il beneficio **etico e sociale** che l'Azienda ne consegue
- La protezione della **reputazione** dell'Organizzazione
- La **protezione legale** dell'intera Organizzazione
- Un **contenimento dei costi**, dati gli effetti tangibili che ogni incidente inevitabilmente comporta



Compliance is "Legal"  
Safety is "Ethic Attitude"



# La struttura dell'Azienda Etica: le figure professionali

## Il CEO o Amministratore Delegato

Il **CEO**, acronimo di Chief Executive Officer o, in italiano, **Amministratore Delegato** è in definitiva il **capo di una Azienda**. E' il responsabile della sua gestione e talvolta, ne è anche **Presidente o Presidente del Consiglio di Amministrazione (CdA)**.

L' **Amministratore delegato** rappresenta il ruolo esecutivo più alto all'interno di una società. Le sue principali responsabilità consistono:

- nel prendere le decisioni societarie di maggior impatto ,
- nel gestire le operazioni nel loro complesso,
- nel garantire la disponibilità delle risorse (umane ed economiche) all' Azienda,
- nel definire le strategie di sviluppo e di lungo termine dell' Azienda,
- nell' autorizzare gli investimenti necessari alla crescita dell' Azienda,
- è, in ultimo, responsabile (penalmente e civilmente) dell'operato della azienda.

Riceve il suo mandato dai **Soci** di un' Azienda e agisce nelle vesti di **punto di riferimento primario** tra **Consiglio di Amministrazione** ed il "braccio esecutivo" della stessa. E' coadiuvato, nel ruolo dai suoi **primi riporti**, definiti "**C-Levels**" (Chief-xxx) o capi **Funzione**.

Il ruolo dell' **AD** cambia anche a seconda della struttura, grandezza ed organizzazione di una società. In aziende relativamente **piccole**, spesso copre un ruolo direttivo più marcato prendendo **decisioni anche secondarie**, in genere delegate alle **Funzioni** nel caso di Aziende di più grandi dimensioni.

In quest' ultime egli si occupa di prendere le **decisioni di grado superiore**, riferite, come detto, alla strategia aziendale.



### Chief Executive Officer (CEO)

[sē-(j)ē-ō]

The (CEO) is the highest ranking executive in a company whose primary responsibilities usually include making major corporate decisions and managing the overall operations and resources of a company.

## Chief Executive Officer

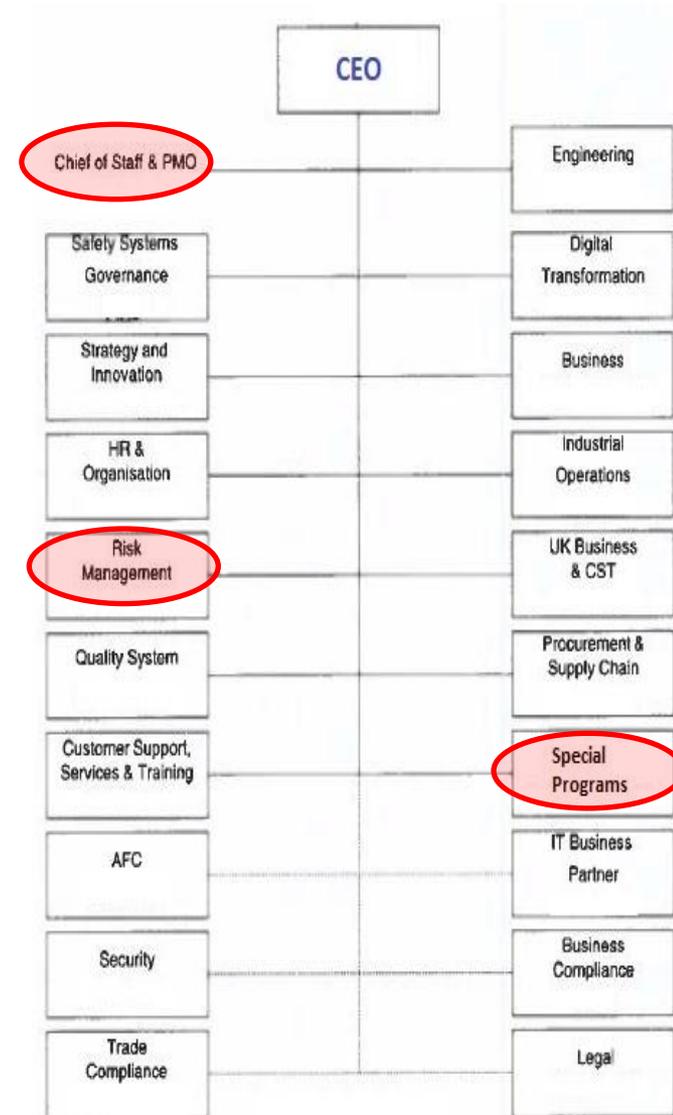


## La struttura funzionale del CEO

- Alla struttura Funzionale del CEO riportano i **C-Levels**. Professionalità di **altissimo livello** ed **esperienza**
- Ma esistono a suo diretto supporto **Funzioni di Staff** nelle quali **giovani talenti** possono trovare spazi di crescita e sviluppo
- Parliamo di Uffici dedicati alle gestione di eventuali **progetti speciali** ed alla **gestione** di tutti i **dati** ed i parametri di valutazione e verifica, necessari a **monitorare l'andamento dell'Azienda** ed il raggiungimento degli **obiettivi prefissati dal Budget Aziendale**

### FIGURE PROFESSIONALI RICHIESTE (junior e senior)

- **Ingegneri /Diplomati gestionali**
- **Specialisti nella gestione ed analisi dei dati**
- **Laureati/Diplomati in economia**
- **Laureati/Diplomati in lingue** (rapporti internazionali)
- **Laureati/Diplomati in Information Technology** (digitalization)
- **Laureati/Diplomati in scienze umanistiche:** rivolti allo sviluppo delle risorse umane, della comunicazione e della **sostenibilità**
- **Laureati/Diplomati in scienze politiche:** rivolti alla gestione dei contatti internazionali
- **Laureati in legge:** dedicati all'analisi dei risvolti legali, etici e di rispondenza alle Norme delle varie attività (anche internazionali)



## La Direzione Finanziaria - CFO

- Alla struttura Funzionale del CFO riportano, generalmente, tutti gli Uffici preposti alla gestione ed al **controllo finanziario** dell' Azienda
- Il CFO è anche incaricato di gestire le **relazioni con gli investitori**, la pianificazione ed il controllo delle attività a **Budget** ed autorizzare quelle "fuori Budget"
- La Funzione CFO svolge anche tutte le attività di **verifica interna** (attraverso **audits** mirati) per identificare ed anticipare possibili scostamenti dai piani economici previsionali dell' Azienda
- Sempre più importante sta, oggi, divenendo l' Ufficio di identificazione e gestione dei **rischi finanziari** legati al processo industriale dell' Azienda

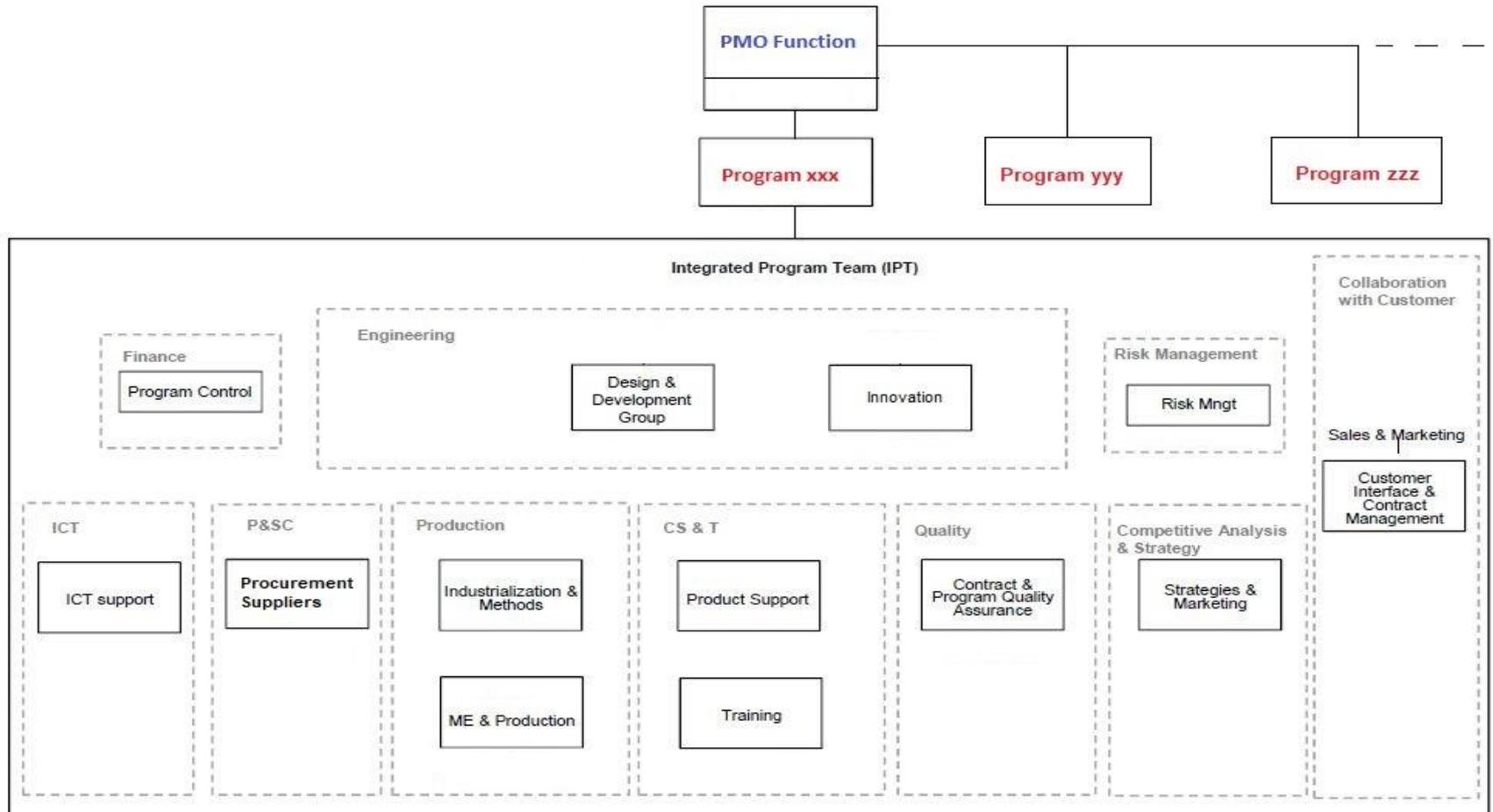
### FIGURE PROFESSIONALI RICHIESTE (junior e senior)

- Ingegneri/Diplomati gestionali
- Specialisti nella gestione ed analisi dei dati
- Laureati/Diplomati in economia
- Laureati/Diplomati in matematica e statistica
- Laureati/Diplomati in Information Technology
- Laureati in legge: dedicati all' analisi dei risvolti fiscali e legali
- Esperti di Norme fiscali e societarie, nazionali ed internazionali
- **Auditors qualificati** (figure professionali a carattere tecnico/umanistico formate dall' Azienda stessa)



# La Funzione Programmi - PMO

- Lo schema di funzionamento di un moderno PMO prevede la realizzazione di “Teams Integrati” di gestione dei Programmi (IPT) che condividono metodologie e strumenti di gestione.

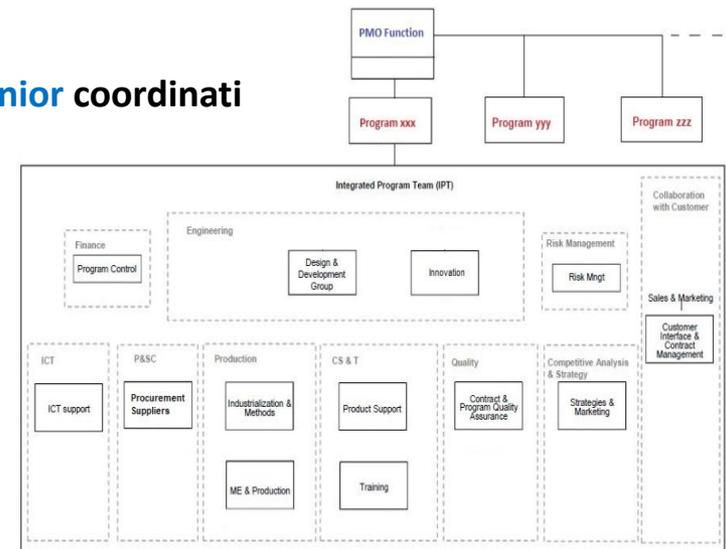


# La Funzione Programmi - PMO

- Alla struttura Funzionale del PMO riportano tutti i **Program Managers** (senior & junior) preposti alla **gestione** ed al **controllo** di tutti i **programmi** dell' Azienda
- Ogni Programma complesso è composto da numerosi **Progetti** attribuiti alle competenti Funzioni Aziendali chiamate ad interagire e coordinarsi per il successo del programma stesso (**IPT**)
- Componenti **primarie** di un **Programma** possono essere, a seconda della complessità dello stesso:
  - La **Progettazione**
  - La **Produzione** (chiamata a partecipare da subito per garantire la producibilità di ogni progetto)
  - La **Funzione Approvvigionamenti** (che coordina i Fornitori parte del progetto/ programma)
  - La **Qualità**
  - La **Funzione Supporto Prodotto** (chiamata a garantire l' assistenza durante l' intero ciclo di vita del prodotto)
  - La **Funzione Commerciale**
  - La **Funzione Risorse Umane**
- Programmi complessi comportano la presenza di **più PM junior** coordinati da un **PM senior**

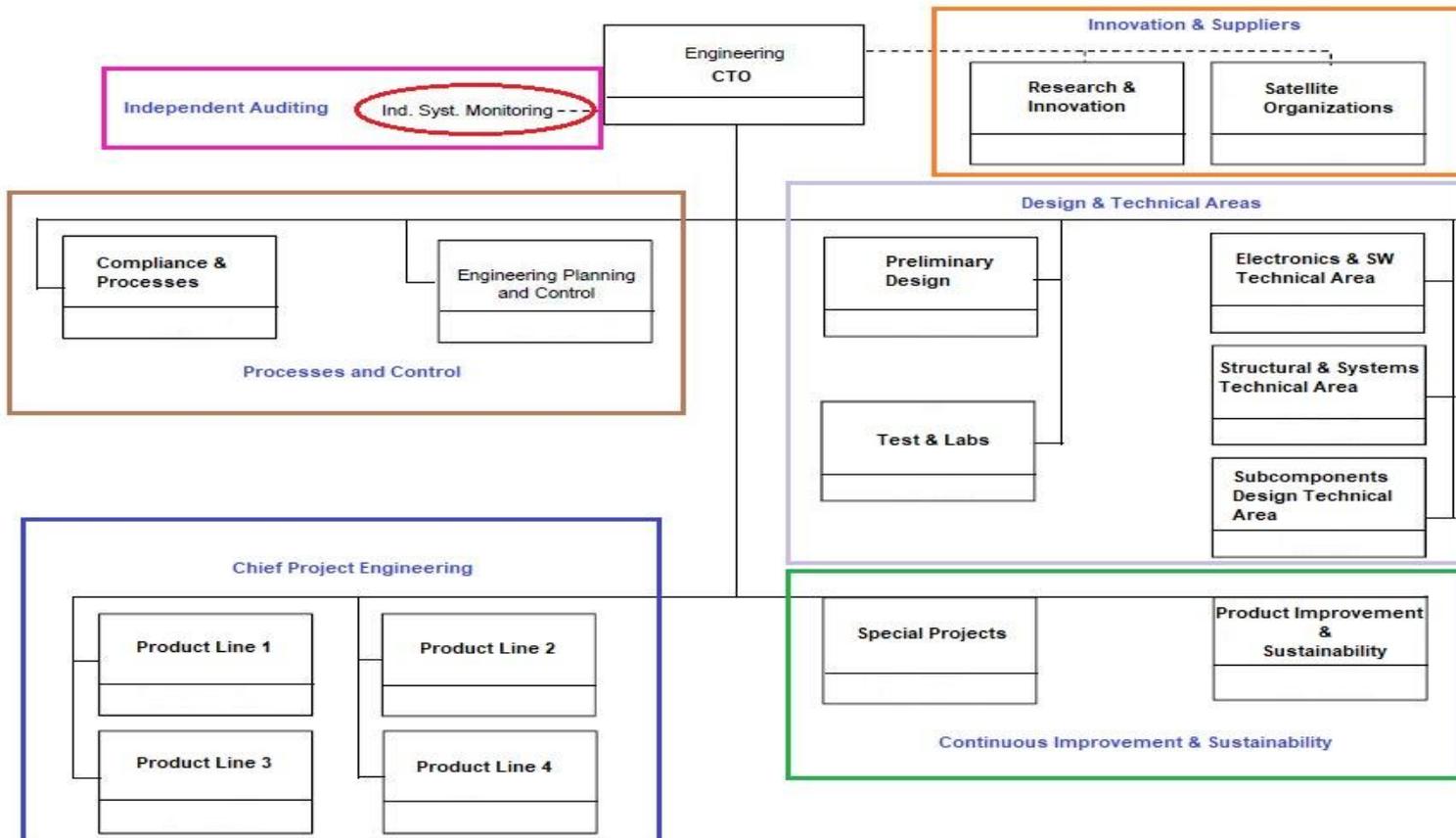
## FIGURE PROFESSIONALI RICHIESTE (junior e senior)

- **Ingegneri/Diplomati tecnici:** la conoscenza degli aspetti tecnologici favorisce la capacità gestionale degli stessi
- **Ingegneri/Diplomati gestionali:** specialisti di pianificazione e gestione
- **Laureati/Diplomati in economia:** specialisti di pianificazione e gestione
- **Laureati/Diplomati in informatica:** anche in quest' ambito ci si attende un **grande impatto delle tecnologie digitali emergenti**



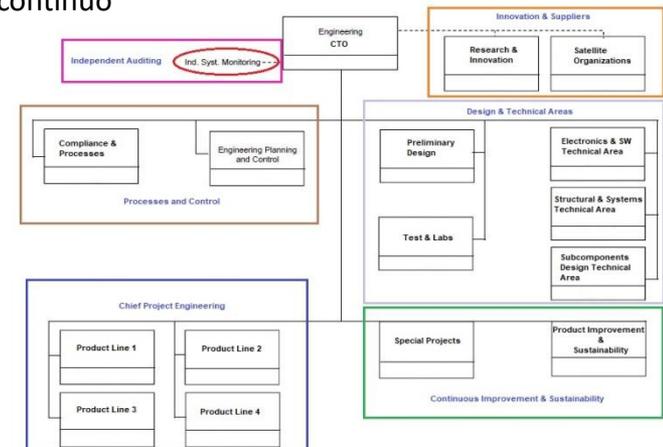
# La Direzione Tecnica o Direzione Progetti - CTO

- La **Direzione Tecnica (CTO)** di ogni Azienda è il ganglio vitale in cui prendono vita i **Progetti** ed i **Prodotti** che rappresentano la ragione ultima per cui un' Azienda nasce ed è la **sua energia vitale**
- La Funzione CTO può assumere **vari livelli di complessità**, commisurati alla sofisticazione del prodotto da progettare



## La Direzione Tecnica o Direzione Progetti - CTO

- Alla struttura Funzionale del **CTO** riportano molte figure di alta **professionalità** e con diverse **competenze**, la cui cooperazione permette di realizzare **Progetti complessi** e **multidisciplinari**
- Ogni Progetto richiede l' **integrazione di svariate tecnologie**, soprattutto oggi, data la sempre più spinta integrazione del **mondo digitale** con i prodotti di **uso quotidiano**
- Ciò si riflette inevitabilmente sulla struttura di una moderna funzione di **progettazione** che richiede la presenza **integrata** di più **capacità operative** e **gestionali** per coordinarle:
  - **Aree Tecniche:** ciascuna dedicata alla progettazione e sviluppo di particolari componenti del prodotto
  - **Laboratori di sviluppo e testing:** materiali, prove statiche, prove a fatica, tests di accettazione e collaudo
  - **Uffici di gestione tecnica delle linee di prodotto:** Chief Project Engineering, **controllo configurazione**
  - **Aree preposte alla progettazione, ricerca ed innovazione:** spesso legate alle Funzioni Strategia e Marketing
  - **Aree di monitoraggio in servizio del prodotto e di sostenibilità**
  - **Funzioni di Staff per la gestione e il coordinamento delle risorse e dei progetti:** budget, gestione lavoro esterno, definizione e monitoraggio KPI, efficientamento e miglioramento continuo
  - **Funzioni di staff per la gestione dei processi:** procedure, certificazioni, standardizzazione, metodologie, **manuale di progetto**, ICT
- Nelle Aziende più complesse, spesso, esistono **più Organizzazioni Tecniche** dislocate in diverse località geografiche che devono essere **coordinate tra loro**. Nasce, quindi, l' esigenza di figure di "**liaison**" che facilitino la comunicazione tra le diverse realtà

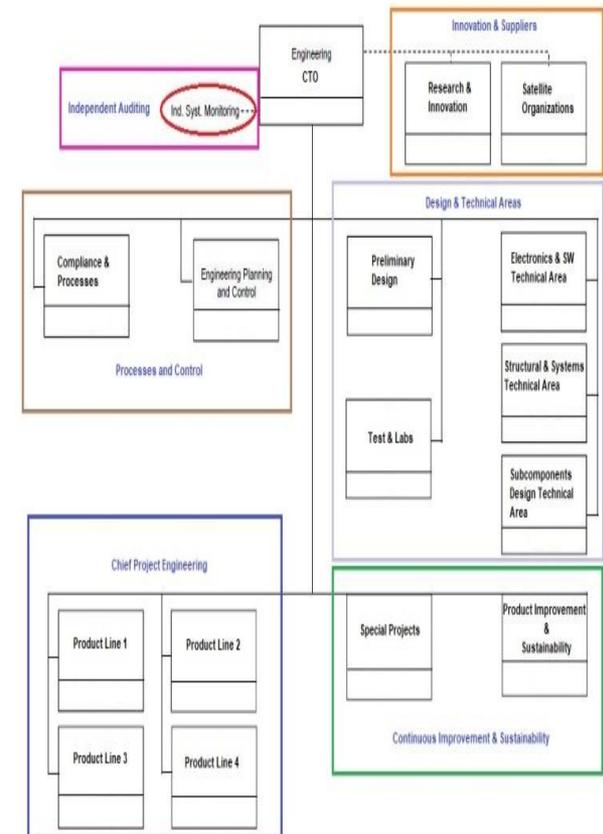


## La Direzione Tecnica o Direzione Progetti - CTO

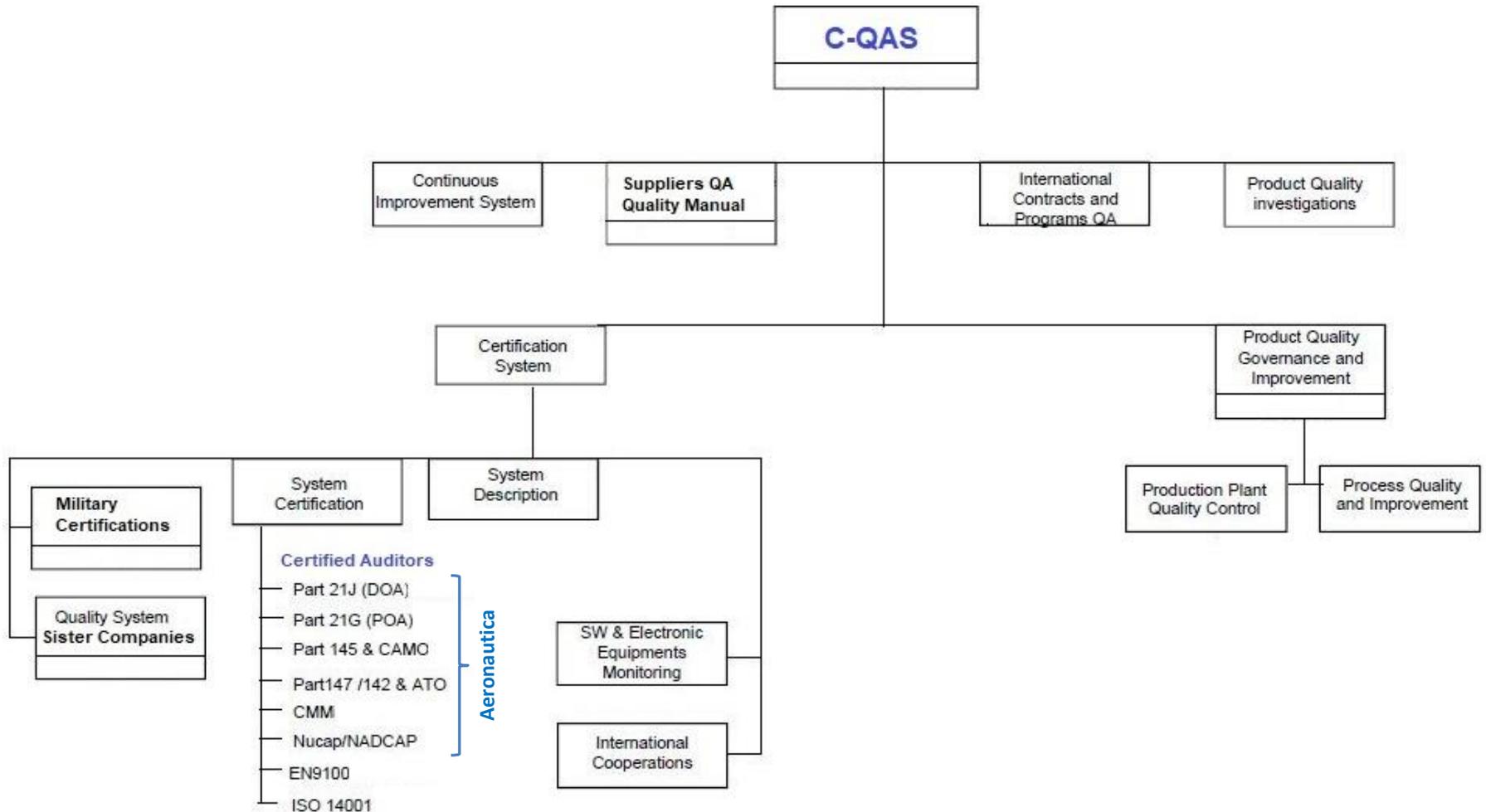
- E' evidente come nella struttura Funzionale del **CTO** possano trovare collocamento praticamente tutte le Professionalità esistenti, con diversi livelli di **esperienza e grado di istruzione**

### FIGURE PROFESSIONALI RICHIESTE (junior e senior)

- **Ingegneri e Diplomi tecnici specializzati:** strutturisti, elettronici, meccanici, aeronautici, esperti in materiali, sperimentatori, idraulici, sistemisti, softwaristi, pianificazione e gestione prove di laboratorio, **nuove tecniche produttive**
- **Ingegneri e Diplomi per ruoli gestionali:** specialisti di pianificazione, gestione, standardizzazione, metodi, controllo di configurazione
- **Laureati e Diplomi in Fisica e Chimica:** laboratori materiali, analisi materiali, frattografia, metallografia, test di accettazione e verifica materie prime, spettrografia, controlli distruttivi e non distruttivi, **nuove tecniche produttive**
- **Laureati e Diplomi in informatica/matematica:** scrittura, verifica e validazione SW, progettazione HW, gestione database di ritorno dal servizio, sviluppo metodologie di progettazione/gestione
- **Laureati e Diplomi in informatica/matematica (digitalizzazione):** **AI, Big Data Analysis, IoT, Industria >4.0, Digital Twins...**
- **Laureati e Diplomi in materie sociali/umanistiche:** proceduralizzazione, verifica normativa, interfaccia con fornitori, **scrittura manuali operativi di processo e prodotto**



# La Direzione Qualità - QAS

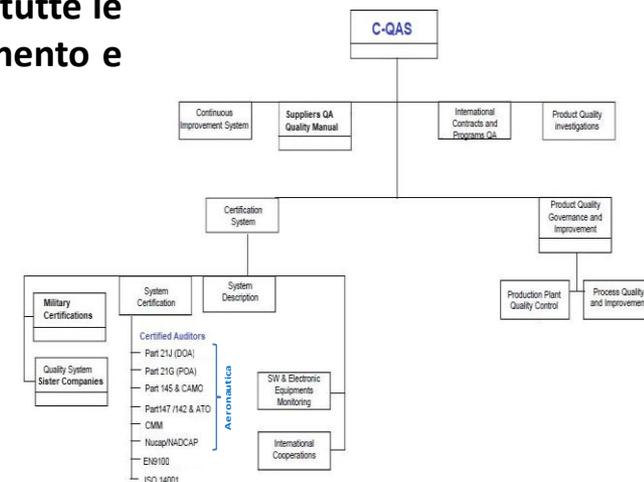


## La Direzione Qualità – C-QAS

- Alla struttura **Funzionale** del C-QAS riportano tutte le risorse, i **Quality Managers** e gli **Auditors** preposti alla **definizione e gestione** delle **procedure** di cui l' Azienda intende dotarsi ed al **controllo** che tutti gli Enti aziendali le **conoscano** e le **mettano in pratica** scrupolosamente
- Importantissima è la figura degli **“Auditors Certificati”**: specialisti debitamente formati, che hanno il compito di controllare periodicamente che, in tutti gli Enti e Funzioni, le **procedure interne** ed i **Regolamenti Cogenti** (interni od esterni) siano conosciuti da tutto il personale e debitamente applicati
- E' compito della **Qualità** redigere il **Manuale di Qualità**: l' insieme delle regole e dei requisiti che ogni **Dipendente, Partner** e **Fornitore** deve conoscere e applicare per poter far parte del sistema produttivo o di progettazione di un' Azienda
- E' compito della **Qualità** creare, archiviare, gestire e mantenere il **“corpo”** di tutte le **Procedure** aziendali che qualificano il modo di lavorare dell' Azienda stessa
- E' compito della **Qualità** creare, archiviare, gestire e mantenere tutte le **Certificazioni** ottenute dall' Azienda garantendo il loro mantenimento e adeguamento nel tempo

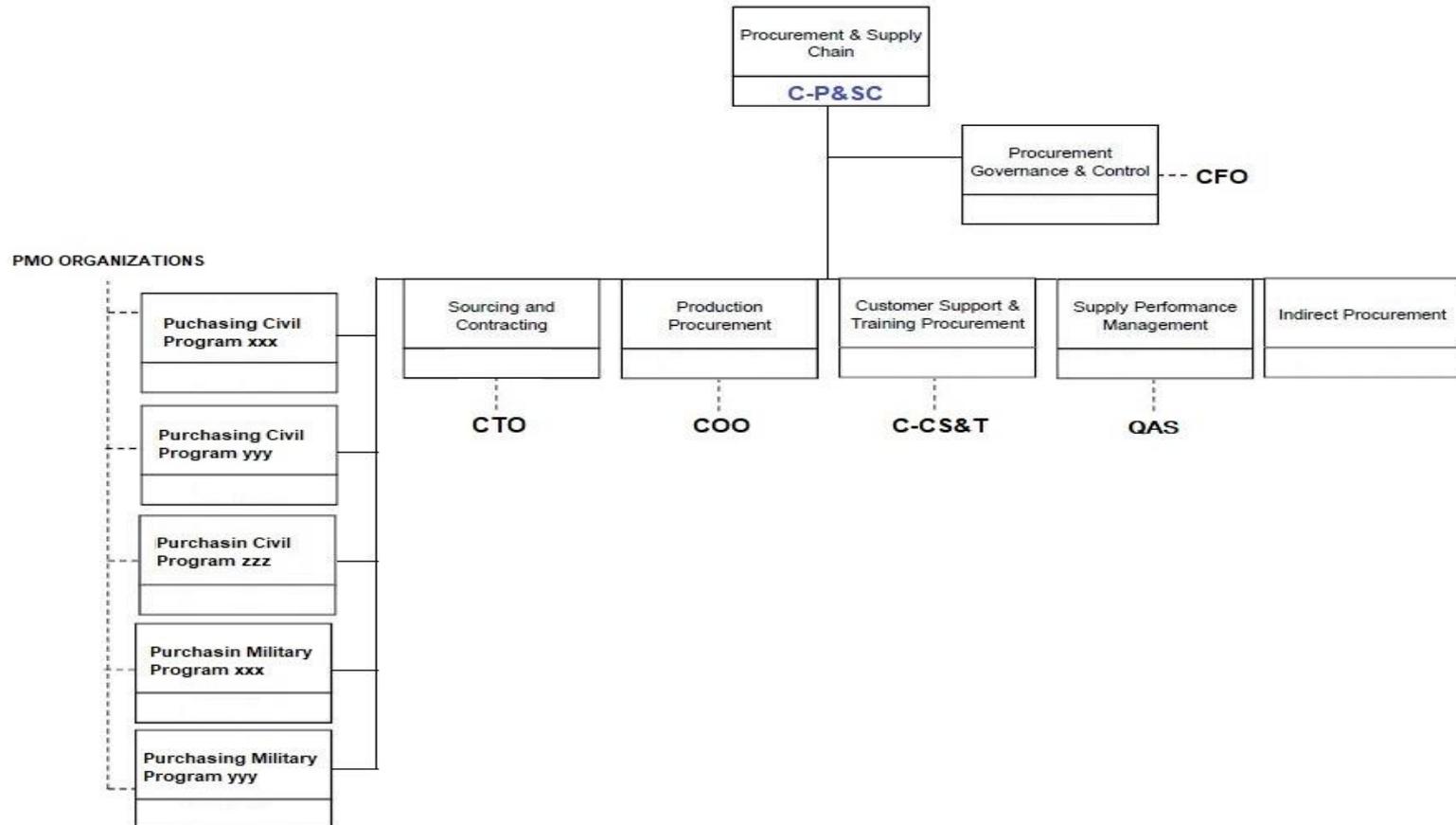
### FIGURE PROFESSIONALI RICHIESTE (junior e senior)

- **Ingegneri/Diplomati tecnici**: la conoscenza degli aspetti tecnologici favorisce la capacità gestionale degli stessi
- **Ingegneri/Diplomati gestionali**: specialisti di regolamenti e gestione e Auditing
- **Laureati in legge Laureati/Diplomati in materie socio/umanistiche**: manualistica e Auditing
- **Laureati/Diplomati in informatica**: anche in quest' ambito ci si attende un **grande impatto delle tecnologie digitali emergenti**



# La Direzione Acquisti - C-P&SC (Procurement & Supply Chain)

- La struttura **Funzionale del P&SC** è essenziale in ogni attività industriale
- Essa si **interfaccia con tutte le altre Funzioni** ed il mondo esterno dei **Fornitori** e supporta le **Funzioni** nell' acquisire, all'esterno dell' Azienda, tutte le **materie prime**, i **componenti** ed i **servizi** necessari all' espletamento del loro compito

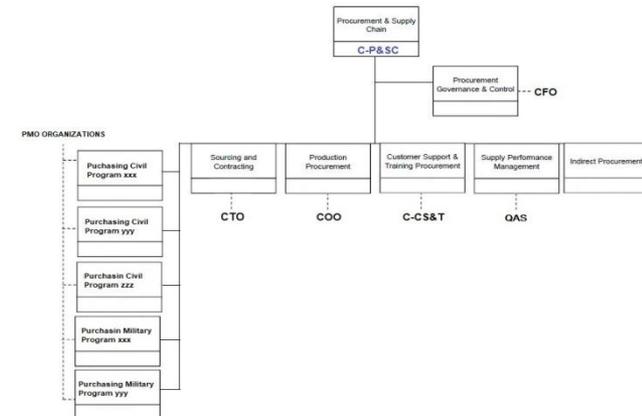


## La Direzione Acquisti - C-P&SC (Procurement & Supply Chain)

- La centralità ed importanza del P&SC si percepisce immediatamente considerando che, nelle **grandi aziende**, circa il **70% del valore annuale della produzione** è dovuto a **componenti o servizi di acquisto**
- Dal P&SC e dalla sua capacità di redigere **contratti di acquisto ottimali** dipende in larga parte la **redditività** di una linea di prodotto
- Dalla capacità di redigere **contratti efficaci e tempestivi** dipendono i **tempi di approvvigionamento** e molte delle **qualità post-vendita di un prodotto** (garanzie, tempi di riparazione, disponibilità ricambi...)
- La funzione P&SC in genere gestisce sia i **Fornitori Diretti** (i cui componenti sono installati sul prodotto finale) che gli **Indiretti** (i cui componenti contribuiscono al risultato ultimo ma non sono installati sul prodotto finale)
- La funzione P&SC è anche responsabile di garantire che ai fornitori **siano trasferite tutte le Specifiche Tecniche e di Processo** ritenute indispensabili dall' Azienda per quel tipo di fornitura, nonché tutti i **Requisiti di Qualità applicabili**
- La funzione P&SC gestisce anche l' **Albo dei Fornitori Qualificati** dell' Azienda, cioè la lista di quei Fornitori che abbiano già dimostrato la capacità, del loro **Sistema Industriale**, di rispondere a tali requisiti

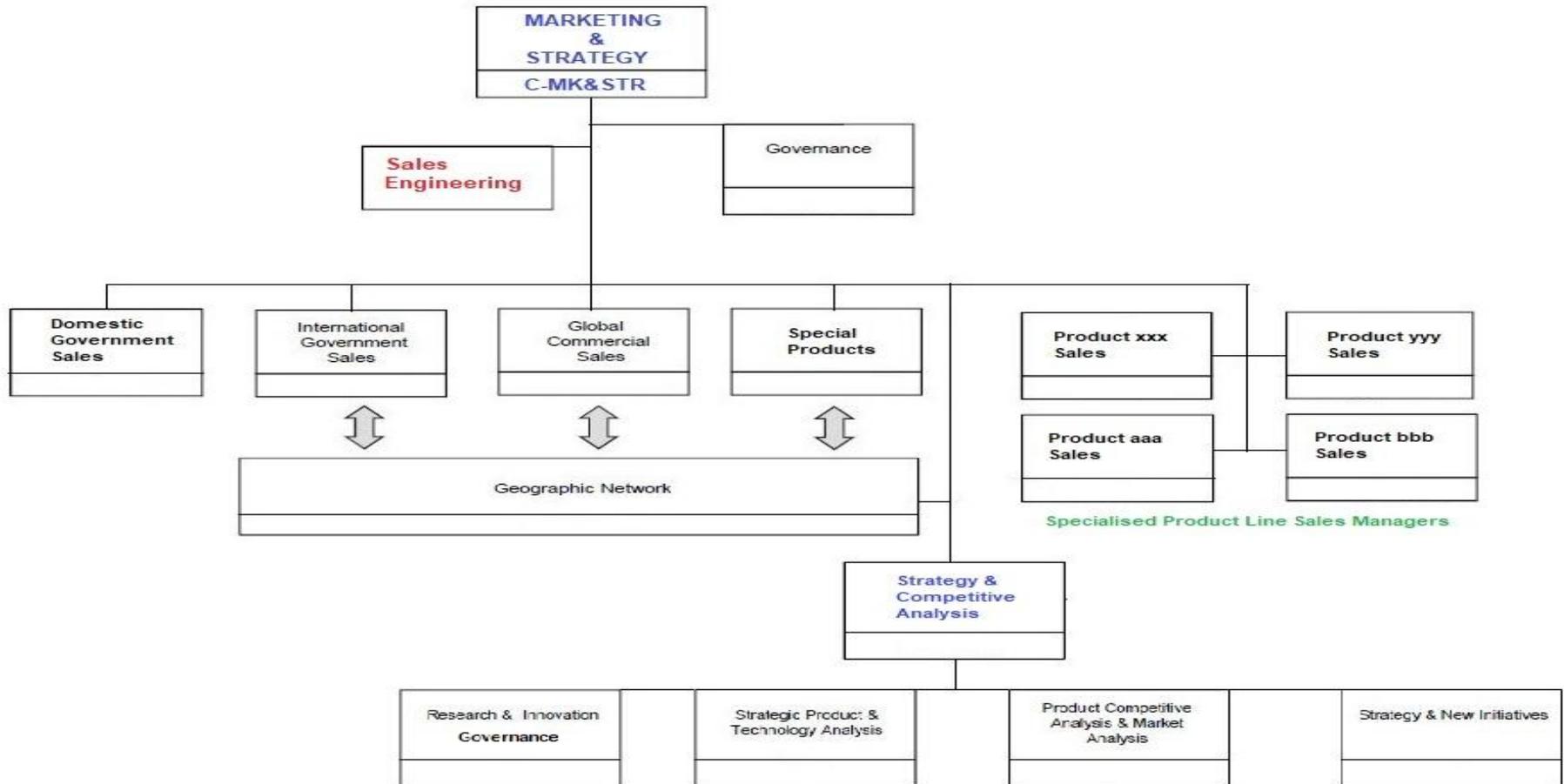
### FIGURE PROFESSIONALI RICHIESTE (junior e senior)

- **Laureati/Diplomati tecnici:** la conoscenza degli aspetti tecnologici favorisce la capacità gestionale degli stessi e l' interfaccia con i fornitori
- **Laureati/Diplomati gestionali:** specialisti di contratti e gestione dei fornitori
- **Laureati in legge e Laureati/Diplomati in materie Socio/Umanistiche ed economiche:** specialisti di contratti nazionali e internazionali



# La Funzione Marketing e Strategie – C-MK&STR

- Scopo di un' Azienda non è solo produrre “beni”, ma soprattutto **venderli**. La Funzione **MK&STR** di questo si occupa

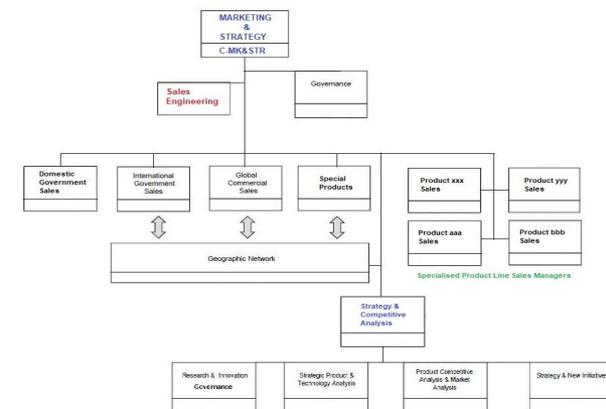


# La Funzione Marketing e Strategie – C-MK&STR

- La Funzione **MK&STR** ha la responsabilità di gestire le strategie di **vendita e di prodotto** dell' Azienda
- Gestisce i **requisiti del Mercato e dei singoli Clienti** e li tramuta in **specifiche di configurazione** o, più in grande, **di Prodotto** per garantire il **budget di vendite** dell' Azienda, fattore che ne determina la **crescita** ed il **successo**
- La Funzione **MK&STR** redige i **contratti** verso il **Cliente**, partecipa alle gare **nazionali/internazionali**, cura le **campagne promozionali di Prodotto**, predispone tutto il **materiale** (brochure) necessario a **divulgare le caratteristiche e le peculiarità** dei vari prodotti, confronta le prestazioni dei propri prodotti con quelle dei diretti **concorrenti**, studia e analizza, costantemente, l' **evoluzione del Mercato** ed i settori in espansione o contrazione per **guidare** l' Azienda nelle sue scelte **strategiche** (**Sales Engineering**)
- Gestisce il “**network geografico**” necessario alle grandi Aziende per garantire la loro presenza continua nei  **Mercati strategici mondiali**
- In collaborazione con il **CTO** ed attraverso la **Funzione Strategie** collabora alla definizione ed identificazione degli sviluppi tecnologici essenziali per garantire la **crescita continua** dell' Azienda

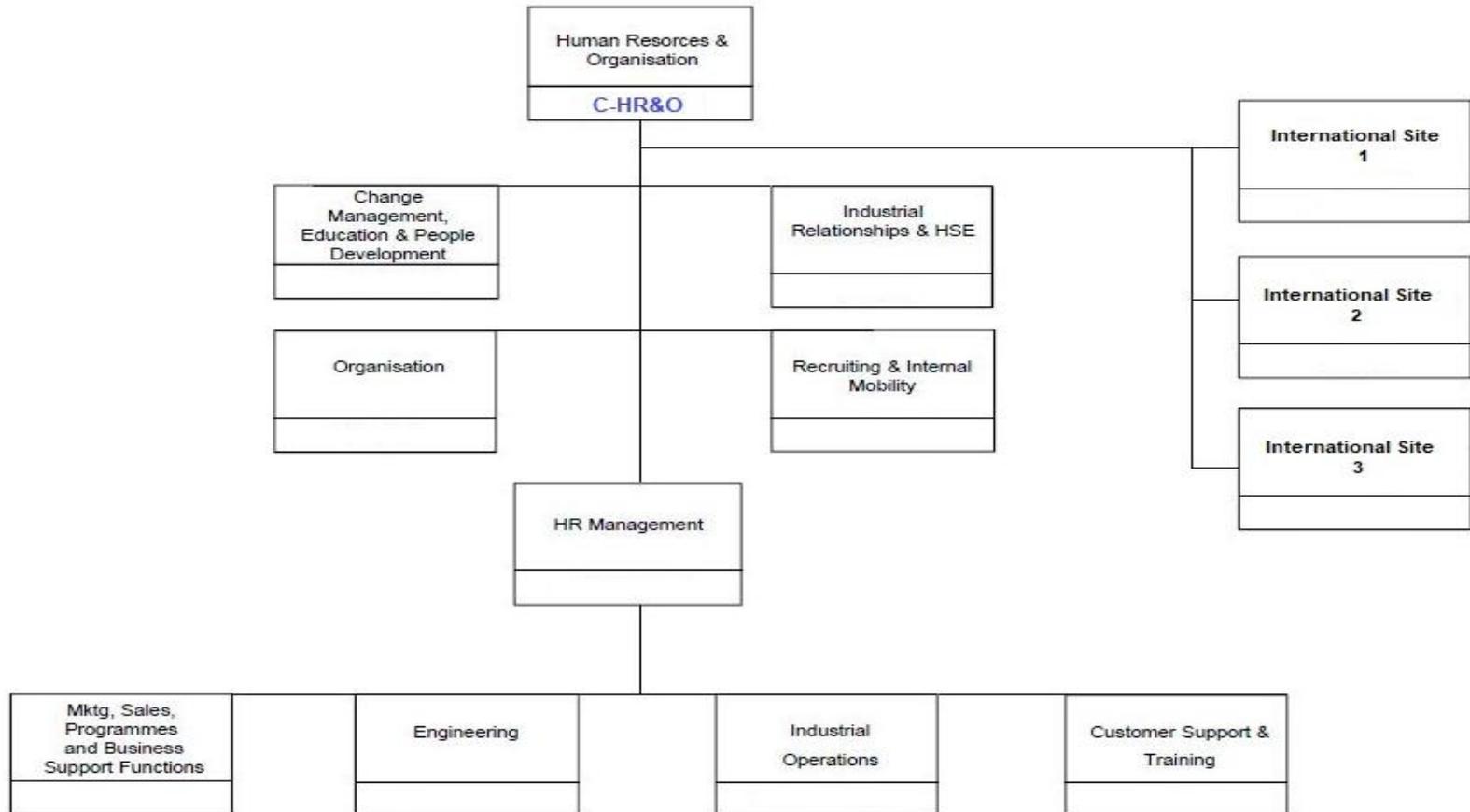
## FIGURE PROFESSIONALI RICHIESTE (junior e senior)

- **Laureati/Diplomati tecnici:** la conoscenza degli aspetti tecnici favorisce la capacità di proporre ai Clienti i vantaggi dei vari prodotti e la possibilità di confrontarli con i Competitors
- **Laureati/Diplomati gestionali:** specialisti di contratti e gestione dei Clienti
- **Laureati/Diplomati in legge o materie Umanistiche/Grafiche:** specialisti di contratti nazionali e internazionali e preparazione delle Brochure dei vari prodotti



# La Funzione Risorse Umane e Organizzazione – C-HR&O

- Il **Capitale Umano** è in assoluto l'elemento **più importante** di un' Azienda, il **fattore** che è in grado di **decretarne il successo e la sostenibilità** nel tempo, preservando le **Competenze** ed il **Know-How**.
- E' compito della **Funzione HR&O** prendersi cura di tale immenso valore, **favorirne lo sviluppo** ed organizzarne le **modalità lavorative**

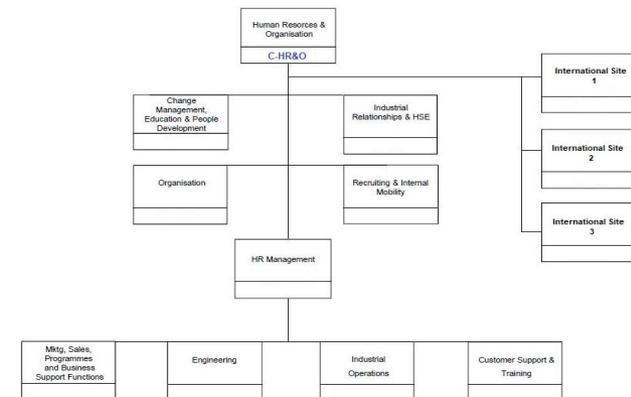


## La Funzione Risorse Umane e Organizzazione – C-HR&O

- La Funzione **HR&O** ha la responsabilità di gestire l' **organizzazione e lo sviluppo** del **Capitale Umano** della Azienda secondo le **vigenti Leggi in materia di Lavoro e Salute**; in tutti gli **Stati** in cui l' Azienda opera
- Gestisce la **ricerca del personale** (sia permanente che temporaneo), l' **inquadramento** e le **politiche retributive**. In collaborazione con i responsabili delle varie organizzazioni propone ed attua **gli avanzamenti di carriera**. E' responsabile dell' **addestramento** del personale e detiene il **Database** di tutti i dati anagrafici e professionali (certificazioni) dei dipendenti di cui è anche garante per la **Privacy**
- E' l' interfaccia tra l' Azienda e gli **Enti Sindacali** ed è responsabile della definizione e monitoraggio delle politiche di **Health, Safety & Environment (HSE)** dell' Azienda e del **rispetto** delle Leggi vigenti
- A supporto del **CEO** e dei **Capi Funzione** collabora alla definizione ed implementazione del **Modello Organizzativo** che l' Azienda ha deciso di adottare e ne segue lo sviluppo nel tempo. Supporta la scelta delle **professionalità migliori** per ricoprire le posizioni in Organigramma
- Nelle Organizzazioni più complesse, per essere più aderente alle **peculiari** necessità delle singole Funzioni, alla struttura centralizzata **HR&O** fanno riferimento **Enti dedicati** (Engineering, Produzione, Marketing...)

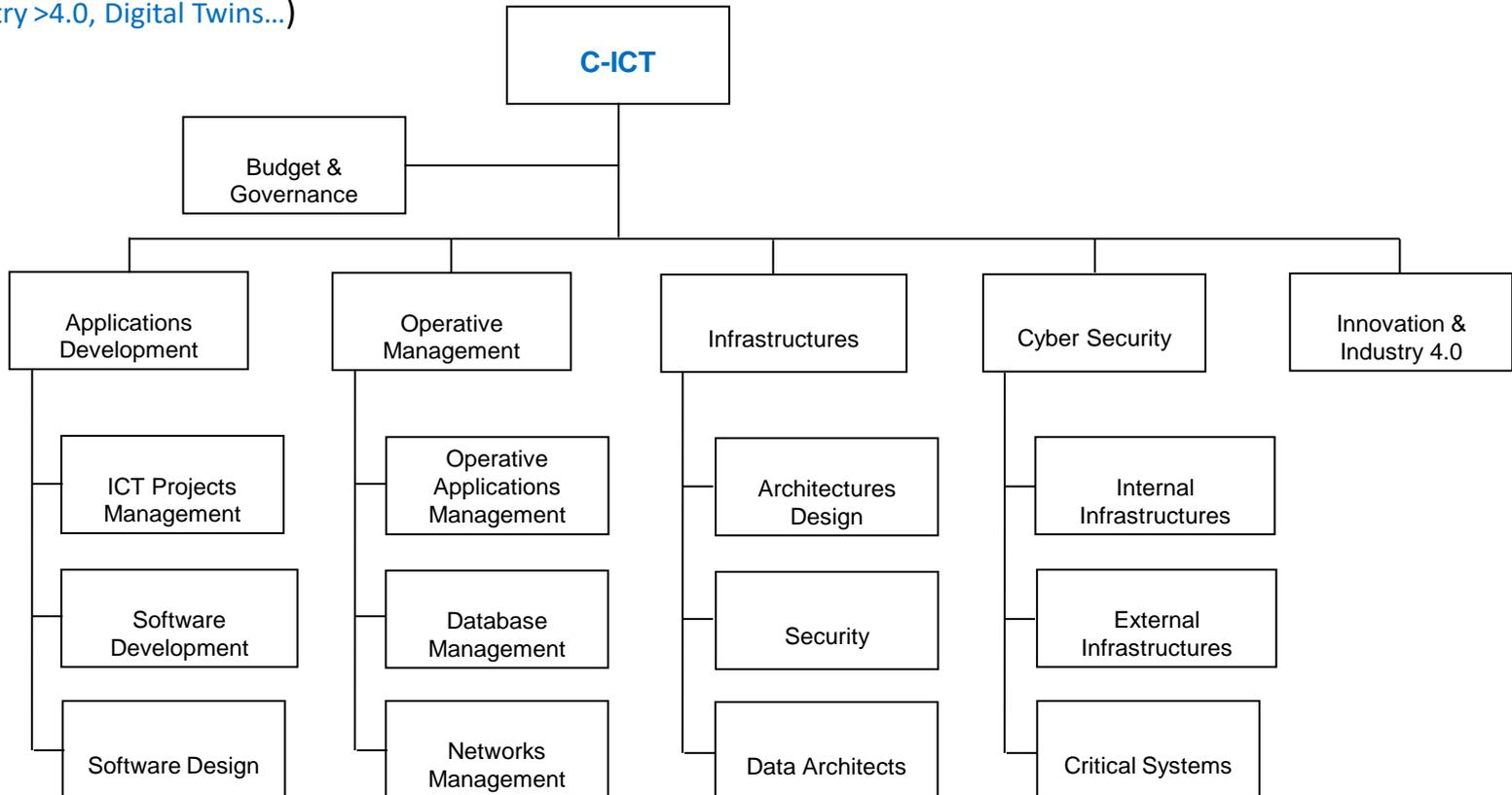
### FIGURE PROFESSIONALI RICHIESTE (junior e senior)

- **Laureati/Diplomati in scienze sociali e gestionali:** per la parte Organizzativa e delle politiche relative al personale
- **Laureati/Diplomati in scienze politiche, umanistiche ed economiche:** HSE, relazioni interne ed esterne
- **Laureati in legge:** conoscenza delle Leggi vigenti nei vari ambienti operativi in materia di Lavoro, Salute ed Ambiente (**HSE**)



# L' Information & Communication Technology - ICT

- L' evoluzione delle **tecnologie informatiche** e la rapidissima diffusione della **Digitalizzazione** in campo industriale fanno sì che la Funzione **ICT** sia tra quelle in più rapida **espansione ed evoluzione** in ogni Azienda
- L' introduzione delle **tecnologie digitali** in Azienda ha il **potenziale** di aumentare esponenzialmente l' **efficienza** e l' **efficacia** di ogni processo industriale (Intelligenza Artificiale, Big Data Analysis, Internet of Things, Industry >4.0, Digital Twins...)

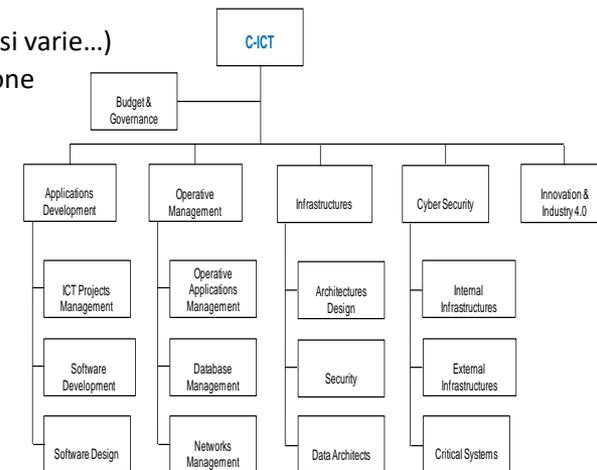


# L' Information & Communication Technology - ICT

- La struttura Funzionale del C-ICT ha la **responsabilità di proporre, implementare, sviluppare e mantenere** tutte le infrastrutture **SW** ed **HW** di cui l' Azienda ha necessità per poter operare
- La funzione **ICT** ha anche la responsabilità di **valutare le tecnologie emergenti** per comprenderne lo stato di sviluppo e la **possibile applicazione** al processo Aziendale
- La funzione **ICT** gestisce il **Budget** in campo **informatico** dell' Azienda (in continua espansione)
- La nascita e la rapidissima espansione delle tecnologie emergenti: **AI, IoT, Big Data Analysis, Cloud Computing...** ha dato origine a **nuove figure professionali** all' interno della Funzione ICT
- **Al contempo la crescente esposizione** delle Aziende ai rischi di **frode informatica** e di **abusi criminali sui SW** che equipaggiano ormai tutti i **sistemi critici** (guida autonoma, navigazione aerea, droni, connessioni di rete, networks...) ha richiesto la creazione di nuove **Scienze** quali la **"Cyber Security"**
- **Una efficace area ICT richiede la presenza integrata e coordinata di più capacità operative:**
  - **SW House:** per creare e mantenere il SW specifico delle applicazioni aziendali
  - **SW operativo:** gestione di tutti i pacchetti SW acquisiti dall' Azienda (CAD, Office, Analisi varie...)
  - **Gestione delle infrastrutture informatiche:** Calcolo, Rete, Data Bases e loro protezione
  - **Cyber Security:** legata alla protezione dei dati e alle **funzioni critiche dei prodotti**
  - **Industria >4.0 e Nuove Tecnologie emergenti**

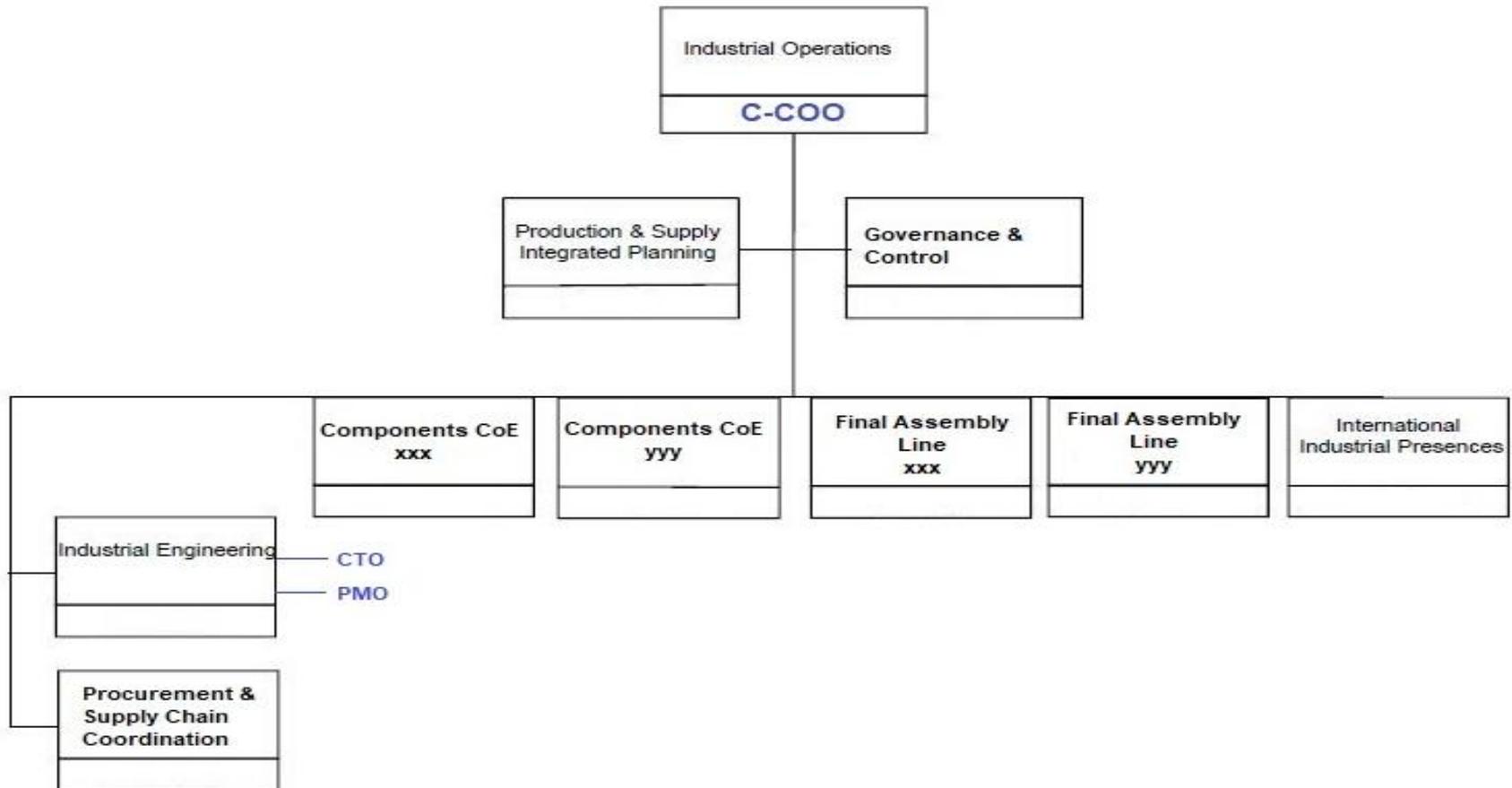
## FIGURE PROFESSIONALI RICHIESTE (junior e senior)

- **Laureati/Diplomati in ingegneria informatica/elettronica:** per tutte le attività tipiche della Funzione
- **Laureati/Diplomati in informatica:** per la gestione delle infrastrutture, la gestione SW e le nuove tecnologie/Cyber Security
- **Laureati/Diplomati in matematica/materie scientifiche:** per le nuove tecnologie e la Cyber Security



# La Produzione e l'ingegneria di Fabbricazione - COO

- La **Produzione** di beni è uno degli obiettivi primari di una Azienda e come tale riveste un ruolo fondamentale nella sua capacità di **affrontare il mercato**, **crescere** e di produrre **benefici economici**
- Come la Funzione **CTO**, la Funzione **COO** (**Chief Operations Officer**) è tra le più **complesse** ed **integrate** del mondo Aziendale e richiede grandi capacità di **coordinamento** e **gestione**

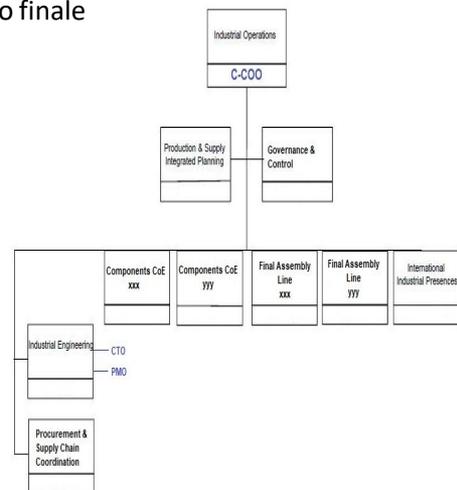


## La Produzione e l'ingegneria di Fabbricazione - COO

- La struttura Funzionale del **COO** ha la **responsabilità di definire, implementare, sviluppare i processi e le tecnologie produttive** necessarie a realizzare con **efficienza** e su **larga scala** i **Prodotti dell' Azienda**
- La funzione **COO** ha anche la responsabilità di **valutare le tecnologie produttive emergenti** allo scopo di **migliorare l' efficienza e la qualità dei Prodotti stessi** (+ritorno economico, +soddisfazione del Cliente)
- La funzione **COO** ha il compito di gestire tutte le attività: **logistiche, di programmazione, di coordinamento dei fornitori, di manutenzione degli impianti, necessarie a garantire il flusso produttivo previsto. Il COO gestisce il Budget in campo produttivo dell' Azienda** (che è di gran lunga il più elevato)
- Una efficace area **COO** richiede la presenza **integrata e coordinata di molteplici capacità operative**:
  - **Governance & Planning**: responsabili della definizione del Piano Produttivo e dell' armonizzazione dello stesso con quello di fornitori e Partners
  - **Ingegneria di Fabbricazione**: responsabile della definizione ed **innovazione** di tutti i cicli produttivi e delle tecnologie da adottare per realizzare praticamente i progetti definiti dalla Funzione CTO e garantirne la necessaria **qualità**
  - **Laboratori Materiali**: per gestire la qualità delle materie prime in ingresso ed anticipare rischi qualitativi
  - **Unità Produttive**: centri di eccellenza dedicati alla realizzazione di parti, componenti o all' assemblaggio finale
  - **Unità di pronto intervento manutentivo**: per garantire il flusso produttivo
  - **Verifica di qualità**: per garantire la qualità ed il **continuo miglioramento** dei prodotti

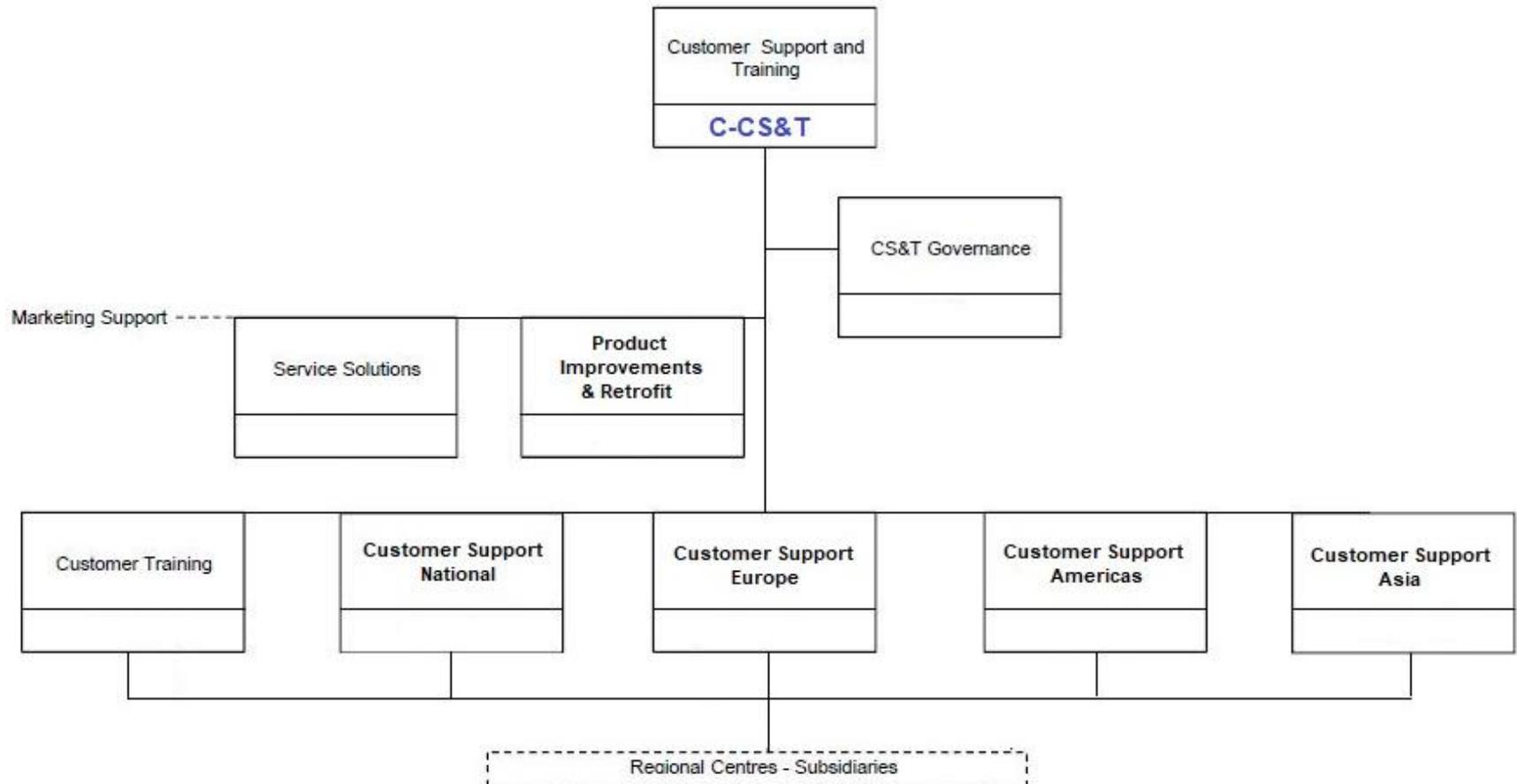
### FIGURE PROFESSIONALI RICHIESTE (junior e senior)

- **Ingegneri e Diplomi tecnici**: strutturisti, elettronici, meccanici, aeronautici, esperti in materiali, sperimentatori, idraulici, sistemisti, softwaristi, pianificazione e gestione prove di laboratorio, **cicli produttivi e nuove tecniche produttive**
- **Ingegneri e Diplomi per ruoli gestionali**: specialisti di pianificazione, gestione, standardizzazione, metodi, controllo di produzione
- **Laureati e Diplomi in Fisica e Chimica**: laboratori materiali, test di accettazione e verifica materie prime, controlli distruttivi e non distruttivi, **nuove tecniche produttive**
- **Laureati e Diplomi in informatica/matematica**: scrittura, verifica SW, gestione database di qualità, sviluppo metodologie di produzione/gestione, **uso tecnologie emergenti informatiche**



# La Funzione Customer Support & Training – C-CS&T

- Una volta prodotti, i beni vanno supportati sul Mercato e gli utilizzatori addestrati al loro uso allo scopo di garantirne il corretto funzionamento per la loro intera vita operativa e per assicurare la soddisfazione del Cliente che è l'elemento primario di sostenibilità e crescita di un' Azienda

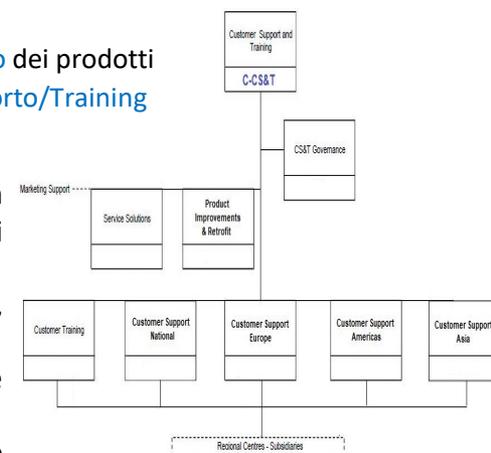


## La Funzione Customer Support & Training – C-CS&T

- La struttura Funzionale del C-CS&T ha la **responsabilità di definire, implementare, sviluppare i processi e gli strumenti** necessari a garantire il supporto dei Prodotti dell' Azienda nelle **aree** in cui sono distribuiti
- La funzione CS&T ha anche la **responsabilità di definire, implementare, sviluppare le procedure e gli strumenti necessari all' addestramento** (se previsto) dei Clienti ed Utilizzatori del prodotto
- La funzione CS&T ha il compito di **gestire tutte le attività: logistiche, di pianificazione, di coordinamento con i fornitori, di interfaccia con i Clienti**, necessarie a garantire che il prodotto in esercizio possa continuare ad operare **in efficienza e sicurezza**
- L' CS&T è, di per se, una vera e propria Azienda nell' Azienda e richiede la presenza **integrata e coordinata di tutte le capacità operative:**
  - **Governance & Planning:** per la programmazione delle attività manutentive ed addestrative ed armonizzazione con quelle di fornitori interni/esterni (ricambi) e Clienti nel rispetto delle loro esigenze operative
  - **Ingegneria di Prodotto:** responsabile della definizione ed **innovazione** di tutti i cicli manutentivi e disegni di riparazione
  - **Ingegneria di Training:** responsabile della definizione ed **innovazione** di tutti i manuali e strumenti dedicati al training
  - **Centri Manutentivi/Addestrativi certificati:** centri di eccellenza dislocati e vicini agli operatori finali del prodotto
  - **Unità di pronto intervento operativo:** per garantire il pronto intervento presso il Cliente
  - **Verifica di qualità e raccolta dati dal servizio:** per garantire la qualità ed il **continuo miglioramento** dei prodotti
  - **Sviluppo tecnologico:** per utilizzare al meglio le tecnologie emergenti ed innovative in ambito **Supporto/Training**

### FIGURE PROFESSIONALI RICHIESTE (junior e senior)

- **Ingegneri e Diplomi tecnici:** strutturisti, elettronici, meccanici, aeronautici, esperti in materiali, sperimentatori, idraulici, sistemisti, softwaristi, pianificazione e gestione documenti manutentivi, **cicli/disegni e nuove tecniche manutentive**
- **Ingegneri e Diplomi per ruoli gestionali:** specialisti di pianificazione, gestione, standardizzazione, metodi, controllo di qualità, interfaccia con fornitori e Clienti
- **Laureati e Diplomi in informatica/matematica:** scrittura, verifica SW, gestione database di esercizio, sviluppo metodologie di training avanzate (**simulatori**), **uso tecnologie emergenti**
- **Laureati e Diplomi in materie umanistiche/sociali:** relazioni con i Clienti e redazione **manuali di manutenzione e sillabi per il training, strategie ottime di apprendimento**



## Le Nuove Funzioni: Etica e Sostenibilità



- **Sostenibilità** significa "soddisfare i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i loro bisogni" (def. ONU)
- Base dell' idea di **Sostenibilità** è il fatto che ogni attività umana dovrebbe essere guidata dal principio che la conservazione dell' **ambiente** ed il benessere delle **generazioni future** sono concetti prioritari
- Ne consegue che la **Sostenibilità** implica la "**responsabilità sociale**" in ogni Impresa umana
- Il concetto di **Sostenibilità** si compone di tre pilastri: **economico, sociale e ambientale**:
  - **Economico**: le Aziende nascono per produrre **profitto** ed in ciò non vi è nulla di male, ma il loro profitto può e deve sostenere l' **intera comunità**, non solo i loro azionisti
  - **Sociale**: ogni Azienda deve comprendere che le sue attività hanno un **inevitabile impatto** su tutti coloro che sono interessati dalle **politiche** e dalle pratiche aziendali
  - **Ambientale**: essere Azienda sostenibile significa essere **rispettosi dell'ambiente** e **minimizzare l' impronta ambientale** della propria attività a **tutela delle generazioni a venire**
- Il concetto di "**Triple Bottom Line**" valuta il successo di un' Azienda non solo in termini finanziari, ma anche in termini di impatto sociale ed ambientale e ne misura il **grado di responsabilità sociale**

## Le Nuove Funzioni: Etica e Sostenibilità

### • Come può un'Azienda acquisire un elevato indice di "Triple Bottom Line"?

#### ✓ Garantendo sul Posto di Lavoro:

- condizioni di lavoro sane e sicure
- un trattamento equo a tutti i dipendenti
- pari opportunità a tutti i dipendenti
- formazione e giuste opportunità di avanzamento
- orari flessibili a favore della vita privata dei dipendenti (smart working)

#### ✓ Garantendo ai Consumatori:

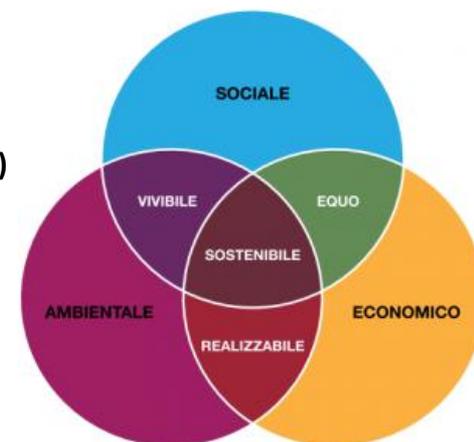
- un corretto rapporto qualità/prezzo
- qualità e sicurezza (Safety System)
- una pubblicità onesta e non ingannevole
- un buon servizio clienti (Funzione CS&T)
- prodotti creati secondo i principi della sostenibilità

#### ✓ Garantendo alla comunità:

- protezione dell'occupazione locale (anche favorendo l'indotto)
- la piena e fattiva collaborazione con le Organizzazioni locali (Regioni, Provincie, Comuni)
- la riduzione del rumore e delle altre forme di inquinamento

#### ✓ Garantendo attenzione verso il Pianeta, attraverso:

- il rispetto dell'ambiente e la riduzione dell'inquinamento (aria, suolo, acqua, acustico)
- il corretto e meticoloso riciclaggio di tutti i rifiuti e gli scarti prodotti
- l'efficiamento dei processi e la riduzione del consumo di energia
- la riduzione dell'uso della carta (riduzione degli imballaggi, uso di materiali riciclati)



# Le Nuove Funzioni: Etica e Sostenibilità

- Le aziende che adottano un approccio **Triple Bottom Line** sono chiamate **“Aziende Etiche”**
- La Commissione Europea stessa definisce la **Responsabilità Sociale d' Impresa (CSR)** come **“l' assunzione da parte delle Aziende della responsabilità del loro impatto sull' intera Società”**
- Questo implica che le **Aziende Etiche** considerino ad **alto valore aggiunto l' integrazione delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni industriali e nella loro interazione con tutte le parti interessate**
- Esse devono aver definito ed adottato un preciso **“Codice Etico”** (Corporate Social Responsibility o CSR) e **devono essersi strutturate** per garantirne la **scrupolosa attuazione**. Sono nate, quindi, **Funzioni specifiche**, in genere a **riporto diretto** del CEO, per garantirne **l' applicazione in tutte le attività Aziendali**
- Stanno nascendo, poi, **Aziende Specializzate** nel **fornire supporto** alla transizione Etica del mondo industriale
- Queste Nuove **Start-Up e Funzioni** sempre più necessiteranno di tutte le possibili **professionalità**: sia **tecniche**, che **socio/umanistiche**, che **statistico/matematiche**, creando nuovi ed innovativi **percorsi di carriera**

## Vantaggi e svantaggi del comportamento etico

### Vantaggi:

- motivazione del personale
- aiuta la crescita del business
- permette l'accesso a **finanziamenti** e **gare specifiche**
- attira nuovi investitori
- migliora l'immagine e la reputazione
- attira i clienti; oggi orientati a prodotti ecologici

### Svantaggi:

- alti costi di materie prime, attrezzature, manodopera
- **Impatto sul profitto economico**

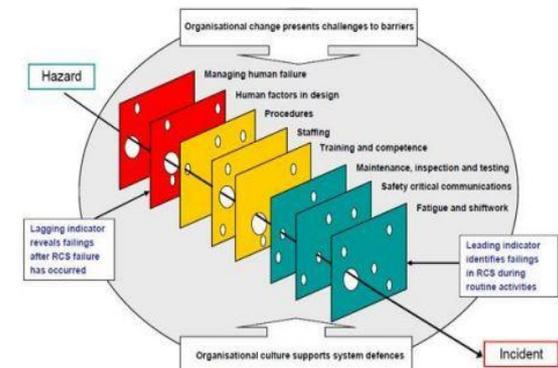


## Le Nuove Funzioni: Safety Management System (SMS)

- Non dobbiamo confondere l' **SMS** con l' egualmente essenziale ed importante "Sicurezza e Salute sul lavoro" (HSE)
- I due sistemi sono **complementari** e si **compendiano** vicendevolmente, ma mentre l' **HSE** si occupa della **Sicurezza e Salute del lavoratore sul posto d' impiego**, l' **SMS** abbraccia in modo **più ampio** tutto il **ciclo di vita** di un prodotto: dal suo **concepimento** al suo **utilizzo**; anche fuori, quindi, dall' abituale concetto di "Posto di Lavoro"
- In accordo alla vigenti **Regole e Norme** lo scopo principale di un SMS è assicurare che le **Organizzazioni** abbiano la **capacità** di **identificare** i "Rischi in senso lato" (fisici, economici, prestazionali, d'esercizio...) che esse generano nella loro attività specifica e **dimostrare** di saperli **mitigare**
- Né dobbiamo confondere l' **SMS** con "Quality System" (QAS), di cui abbiamo parlato. Avendo il secondo il compito di valutare e monitorare la **rispondenza** del "Sistema Azienda" alle **Normative applicabili**; anche quelle, quindi, relative all' SMS.

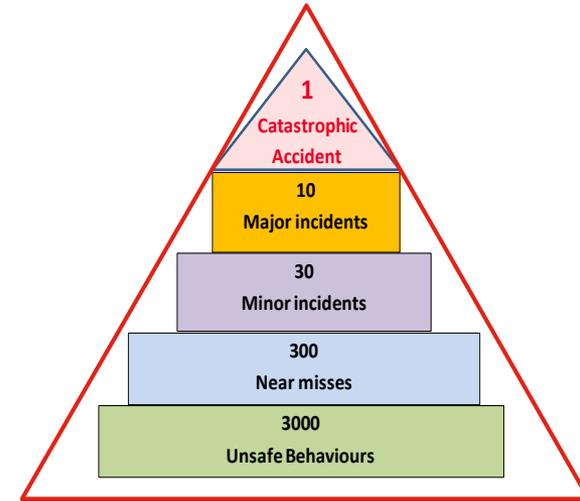


### Dal pericolo all'incidente

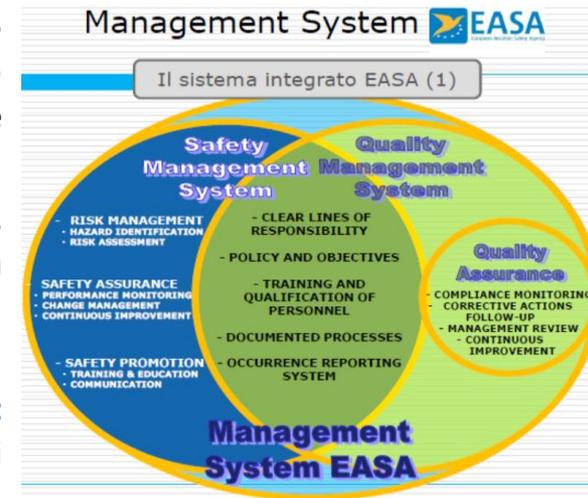


# Le Nuove Funzioni: Safety Management System (SMS)

- L' SMS è un approccio **sistematico e proattivo** alla **gestione dei rischi** sulla **sicurezza** generati dall' **attività** dell' Azienda e dai suoi **Prodotti**, che comprende: **strutture organizzative, attività tecniche, processi e procedure**
- Le attività di **gestione dei rischi** sono, quindi, al centro dell' SMS, compresa:
  - l' **individuazione, proattiva ed anticipata**, delle problematiche che potrebbero interessare la safety, attraverso un sistema **volontario e protetto (just culture)** di **reporting** (interno ed esterno)
  - la **valutazione dei rischi** e la loro **mitigazione**
  - la messa a punto di processi di **safety assurance**, che monitorano:
    - l' **efficacia dell' SMS** stesso sulla base di **indicatori misurabili**,
    - le **prestazioni aziendali relative alla safety**,
    - l' **impatto eventuale di cambiamenti ai processi** aziendali
  - le attività di **safety promotion**, per garantire il mantenimento delle **competenze** del personale (formazione) e la **condivisione** delle **informazioni**, attinenti la safety, all' **interno** dell'organizzazione e con le **organizzazioni esterne** con le quali l' Azienda si interfaccia (comunicazione)
- L' **approccio integrato** all' SMS, detto "**Company Management System**", comprende anche la funzione **indipendente** di monitoraggio della rispondenza ai requisiti (**compliance monitoring**), in genere attribuita al **QAS**.  
Le due Organizzazioni lavorano in sinergia, da qui l' aggettivo: "**integrato**"
- Questa normativa è attualmente applicabile a tutti i domini **del trasporto: aereo, navale e ferroviario**; ma, personalmente, credo che diverrà una "**prassi essenziale**" per ogni **Azienda Etica** nel prossimo futuro

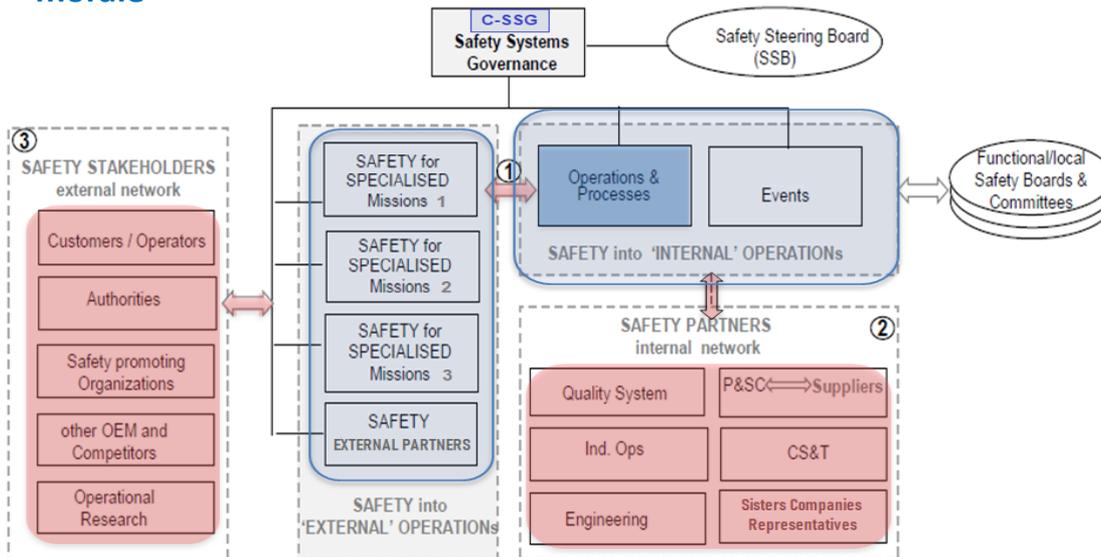


Piramide di Heinrich

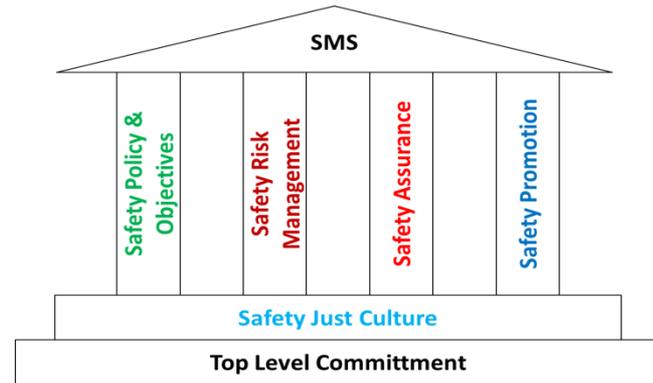


# Le Nuove Funzioni: Safety Management System (SMS)

- La messa a punto e la gestione di un SMS aziendale, qualunque sia l'architettura scelta per implementarlo, richiede la creazione di **nuove Funzioni** che si inquadrano nella nuova dimensione **Etica** dell' Azienda
- Queste nuove Funzioni necessitano e sempre più necessiteranno, di tutte le possibili **professionalità**: sia **tecniche**, che **socio/umanistiche**, che **statistico/matematiche** dando origine a nuovi ed innovativi **percorsi di carriera**
- **Importante** sarà anche l' **impatto delle nuove tecnologie digitali** in quest' ambito, con richiesta di **professionalità** anche in campo **etico e "morale"**



**Safety System Governance: un possibile schema organizzativo**



## 1. Safety Policy and Objectives

- 1.1 Management commitment and responsibility
- 1.2 Safety accountabilities
- 1.3 Appointment of key safety personnel
- 1.4 Coordination of emergency response planning
- 1.5 SMS documentation

## 2. Safety Risk Management

- 2.1 Hazard identification
- 2.2 Safety risk assessment and mitigation

## 3. Safety Assurance

- 3.1 Safety performance monitoring and measurement
- 3.2 The management of change
- 3.3 Continuous improvement of the SMS

## 4. Safety Promotion

- 4.1 Training and education
- 4.2 Safety communication.

Grazie dell' Attenzione !!

Domande?

