

## ALCUNI ESEMPI DI MANDATI PER I QUALI L'ING. ROBERTO FRIDEL É O É STATO ATTIVO

- **PER CHI:** una banca di medie dimensioni, attiva sul mercato nazionale ed internazionale.

**CONTESTO:** la Direzione della divisione IT decide di intraprendere un percorso di miglioramento continuo dell'IT governance, facendo riferimento al framework internazionale CobiT ed utilizzandolo in modo pragmatico. Caratteristiche principali sono: la presa in considerazione sistematica degli elementi di Valore, Rischio, Costo e Qualità nelle valutazioni e decisioni IT determinanti per il Business della Banca, il coinvolgendo in modo attivo dei principali responsabili della divisione, un piano d'azione e di risultato che bilancia con pragmatismo la realtà aziendale in termini di priorità e risorse disponibili, e l'ambizione e le necessità di miglioramento.

**COMPITO DELL'ING. FRIDEL:** assistere la Direzione della divisione nella definizione, revisione e coordinamento di questo percorso nonché nell'introduzione di nuovi concetti e modalità di governance.

- **PER CHI:** un'azienda svizzera di medie dimensioni attiva nel settore della produzione e distribuzione di prodotti food.

**CONTESTO:** la Direzione Generale dell'azienda, confrontata con l'evoluzione del mercato e le nuove richieste di performance di breve e medio termine, decide di adottare un approccio più strutturato e metodico nel ridefinire prima, e nel rivedere e monitorare poi, su base annua, la propria strategia operativa, sia sul piano generale sia su quello implementativo, coinvolgendo tutta la Direzione dell'azienda.

**COMPITO DELL'ING. FRIDEL:** assistere la Direzione Generale dell'azienda in questo percorso, supportandola sul piano metodologico e di gestione del cambiamento.

- **PER CHI:** una banca di medie dimensioni, attiva sul mercato nazionale ed internazionale.

**CONTESTO:** la Banca desidera affrontare un progressivo cambiamento di filosofia di gestione, introducendo concetti di performance individuale e di team e successivamente correlando gli stessi con la politica salariale (rewarding). Si ritiene procedere innanzitutto con il rivedere e riformulare, per ogni divisione, i valori, la missione, gli obiettivi strategici, i fattori chiave di successo, le azioni e gli indicatori chiave di misurazione; successivamente intende dotarsi degli strumenti che permetteranno di misurare e monitorare regolarmente il livello di raggiungimento degli obiettivi, coinvolgendo direttamente i diversi responsabili con le logiche della performance e del rewarding. Si tratta in sintesi di sviluppare, con il management delle divisioni, le Strategy Articulation Map e le diverse Balanced Scorecard e di implementare i sistemi sia per la gestione della informazione chiave aziendale (KPI) sia per la gestione dei processi di Business Performance Management.

**COMPITO DELL'ING. FRIDEL:** assistere la Banca nella riformulazione della strategia operativa dei business, nella definizione dei relativi indicatori chiave di performance (Balanced Scorecard) e nell'implementazione dei sistemi di gestione.

- **PER CHI:** un'azienda regionale attiva nella produzione e distribuzione di energia elettrica.

**CONTESTO:** per far fronte alle future condizioni di libero mercato, l'azienda decide di rivedere la propria strategia operativa e di modificare i principali strumenti di gestione. Da qui la riformulazione della strategia, dei piani d'azione per il cambiamento, la verifica del proprio sistema informativo gestionale, la definizione di strumenti di direzione per obiettivi (DpO) per il management sulle logiche delle Balanced Scorecard, la successiva implementazione di un nuovo sistema ERP e di sistemi di Business Intelligence (BI).

**COMPITO DELL'ING. FRIDEL:** assistere la Direzione Generale nella riformulazione della strategia e nella definizione degli indicatori chiave (KPI) per monitorare il cambiamento e per la nuova DpO; assumere la responsabilità dei progetti di implementazione (ERP e BI), quale fornitore esterno di servizi, per garantire all'azienda la loro messa in opera nel rispetto di tempi, costi ed esigenze definite a contratto.

- **PER CHI:** la Divisione carte speciali del più importante gruppo cartario europeo (turnover consolidato di ca. 7 mrd CHF).

**CONTESTO:** la direzione della Divisione, a fronte della fusione aziendale appena compiuta a livello europeo e che ha toccato più stabilimenti (7) e sedi commerciali (2), ha deciso di assumere un responsabile dell'Organizzazione e IT per dirigere e coordinare le principali attività operative di merging e right-sizing. L'assunzione, ad interim in attesa di definire ed acquisire il profilo più idoneo, è della durata di 1 anno.

Principali compiti da realizzare in questo periodo sono: la riorganizzazione della filiale germanica con un focus sulla riduzione dei costi di piattaforma; la riorganizzazione della funzione IT nei diversi stabilimenti e sedi commerciali, con convergenza verso soluzioni uniche; la ridefinizione delle modalità e degli strumenti di management della divisione, secondo la logica delle Balanced Scorecard.

**COMPITO DELL'ING. FRIDEL:** assumere il ruolo di Direttore *Organizzazione e IT* della Divisione in questo periodo, occupandosi dei compiti specifici definiti, partecipare alla selezione del futuro direttore ed assicurare il relativo passaggio di consegne nei termini previsti.

- **PER CHI:** l'amministrazione pubblica di un Cantone della Confederazione Elvetica.

**CONTESTO:** in un momento di generale riflessione sul funzionamento degli enti pubblici, sia sul piano internazionale che svizzero, a fronte di una situazione finanziaria non felice, il Governo decide di avviare una riforma globale della propria amministrazione. Si tratta di condurre d'apprima una verifica globale dell'Amministrazione, identificando le principali disfunzioni, le aree di intervento chiave e i benefici attesi a fronte di misure specifiche; in un secondo tempo, in attesa dell'avvallo parlamentare dei crediti richiesti (20 progetti, più di 20 mio CHF di investimento), di preparare l'operatività del cantiere di riforma, sia sul piano

politico ed istituzionale, sia su quello operativo dei singoli progetti e del suo coordinamento e del controllo.

**COMPITO DELL'ING. FRIDEL:** in un primo momento, quale responsabile del fornitore di servizi per la verifica globale del funzionamento, quello di gestire in prima persona il progetto (8 mesi con ca. 20 consulenti a tempo pieno), agendo in audit presso i diversi funzionari dell'amministrazione e poi relazionando formalmente il Governo sui risultati del progetto. In un secondo momento, con mandato personale da parte del Governo, quale coordinatore dell'intero cantiere di riforma: per assistere il Governo stesso nel preparare e sostenere il dossier verso il Parlamento; per preparare in modo omogeneo, con i funzionari incaricati, l'operatività dei diversi progetti al fine di attivarli non appena approvati i crediti in sede parlamentare; per preparare il sistema di coordinamento e monitoraggio dell'intero cantiere di riforma.

- **PER CHI:** un ente ospedaliero pubblico che raggruppa una mezza dozzina di istituti.

**CONTESTO:** A) il Consiglio d'Amministrazione e la Direzione Generale decidono di rivedere la strategia IT dell'ente alla luce sia della situazione IT esistente sia delle nuove tendenze, soluzioni e pratiche che l'ITC offre in ambito di gestione ospedaliera sul piano internazionale. B) la Direzione Generale decide di rivedere l'organizzazione globale dei servizi tecnici in funzione presso i diversi istituti, con scenari di possibile centralizzazione e revisione delle modalità di gestione.

**COMPITO DELL'ING. FRIDEL:** assumere, nei confronti di CdA e DG, e quale responsabile del fornitore di servizi, la conduzione diretta del mandato; assicurare il sourcing delle skill necessarie (IT, Technical services, health-care, internazionale) per l'espletamento del mandato nel rispetto di tempi, costi ed esigenze definite a contratto.

- **PER CHI:** l'amministrazione pubblica di un Cantone della Confederazione Elvetica.

**CONTESTO:** all'interno di un grosso cantiere di Riforma amministrativa, il Governo decide di ammodernare i propri sistemi informativi per la gestione finanziaria, della logistica e dell'amministrazione/retribuzione del personale (più di 5'000 giorni-uomo fra risorse interne ed esterne); durante il progetto di messa in opera di questi sistemi, si rende necessaria, in ambito logistico, una riorganizzazione di quest'attività sul fronte della gestione degli acquisti (procurement) e della gestione degli immobili (occupazione degli spazi e manutenzione degli stabili).

**COMPITO DELL'ING. FRIDEL:** assistere i responsabili nel processo di riorganizzazione della funzione logistica (strategia operativa, analisi di performance, riorganizzazione dei processi); assumere la responsabilità dei progetti di implementazione (ERP), quale fornitore esterno di servizi, per garantire all'azienda la loro messa in opera nel rispetto di tempi, costi ed esigenze definite a contratto.