

**COMITATO COMPLIANCE 231 - LEGALITÀ Aicq - Associazione Italiana Cultura Qualità**

**Titolo Podcast n.7/2026 in due episodi: Governare Progetti Commesse e Appalti - Project management compliance UNI 11961:2024 qualità e sicurezza**

## Podcast n. 7/2026 IN 2 EPISODI - COMITATO COMPLIANCE 231 LEGALITÀ

**Governare Progetti Commesse e Appalti - *Project management Compliance UNI 11961:2024 qualità e sicurezza* di Davide Alemanno[1] e Salvatore Alemanno[2]**

**Comitato Compliance 231 Legalità – AICQ**

**(Per ascoltare il Podcast cliccare sul titolo sottolineato in blu)**

### Episodio 1 - Fondamenti normativi della Politica e della Strategia dell'Ente - Dalla finalità al governo del Progetto

Benvenuti a questo primo episodio della nostra miniserie dedicata al Project Management.
Partiamo subito da alcune domande.
Come governare progetti, commesse e appalti collegando finalità e risultati?

In questo primo Episodio vedremo come tradurre contratto e capitolato in requisiti governabili. E come Project management, qualità e compliance concorrono a questo percorso.

[1] Avvocato, Esperto in appalti e compliance.
[2] Consulente qualità.

La UNI 11961:2024 supporta infatti il raccordo tra Sistema di compliance ed il Modello 231.

- **Quando un'Organizzazione avvia un progetto, acquisisce una commessa o assume l'esecuzione di un appalto, quali domande dovrebbe porsi?**

Prima bisogna chiedersi: perché esiste questo progetto, quale risultato deve produrre e come potremo verificare, durante la sua realizzazione, se stiamo realmente procedendo verso quel risultato?

Una commessa o l'esecuzione di un appalto possono essere organizzate e gestite come progetti quando ne ricorrono le caratteristiche.

- **È qui che ha inizio la distinzione tra prodotto del progetto e risultato del suo utilizzo?**

La finalità spiega perché il progetto esiste.

Il prodotto del progetto è ciò che viene realizzato o consegnato.

Il risultato del suo utilizzo è il cambiamento che ne deriva e che contribuisce al conseguimento dei benefici attesi.

Un impianto realizzato è un prodotto del progetto; l'aumento dell'affidabilità produttiva può essere il risultato del suo utilizzo.

Non tutti i risultati derivanti dall'utilizzo del prodotto del progetto dipendono integralmente dall'esecutore o dal team di progetto.

Misurare non significa ampliare le responsabilità.

- **Che differenza c'è tra obiettivo e traguardo misurabile?**

L'obiettivo esprime il risultato da conseguire.

Il traguardo misurabile ne specifica il valore atteso, il termine e il criterio di verifica.

Non basta dire "rispettare i tempi": occorre fissare le tappe fondamentali, cioè darsi un traguardo significativo, entro una specifica data.

Per la qualità si definiscono i criteri di accettazione del prodotto o risultato da consegnare.

Si stabiliscono Indicatori Chiave di Prestazione e si monitorano valori e scostamenti.

- **Quando una commessa viene gestita come progetto, quale ruolo assume il contratto?**

Contratto, capitolato, specifiche, allegati e documentazione tecnica devono essere trasformati in requisiti governabili; significa definire:

- che cosa deve essere fatto,
- chi deve farlo,
- entro quando,
- che cosa deve essere realizzato o consegnato,
- quali condizioni devono essere rispettate,
- quale controllo deve essere eseguito e
- quale evidenza deve essere conservata.

Il principio è trasformare prescrizioni e obblighi in elementi pianificabili, assegnabili, controllabili e verificabili.

- **Se nel contratto o nel capitolato sono richiamati standard tecnici, che cosa cambia?**

Gli standard e le prassi volontarie hanno natura diversa dalla legge.

Il richiamo contrattuale può rendere vincolanti tra le Parti le prescrizioni richiamate, nei limiti e secondo il contenuto della clausola: è la "cogenza per richiamo".

Occorre verificare versione, ambito, destinatari e contenuto del richiamo; applicazione di determinati requisiti e possesso di una certificazione sono obblighi diversi.

Il richiamo va tradotto in responsabilità, controlli, criteri di accettazione ed evidenze.

- **A questo punto che cosa deve costruire l'organizzazione?**

Un'architettura di governo che definisce le fasi, i prodotti da realizzare o consegnare, le tappe fondamentali, i punti decisionali, le responsabilità, il piano di riferimento approvato, le risorse, i rischi, i controlli, la gestione delle modifiche e il monitoraggio.

Il parametro di base è il riferimento approvato rispetto al quale verificare l'andamento del progetto.

La UNI ISO 21502:2025 offre una guida alla gestione dei progetti; la UNI/Prassi di Riferimento 185:2025 definisce requisiti per il Sistema di Project Management dell'organizzazione, in coerenza con il sistema qualità UNI EN ISO 9001:2026.

Questa capacità sostiene progetti, commesse e appalti.

- **E quale contributo offre la UNI 11961:2024?**

La norma declina linee guida per mettere in relazione il sistema di gestione per la compliance UNI EN ISO 37301:2021 e il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo previsto dal Decreto Legislativo 231/2021, anche a supporto degli Organismi di Vigilanza.

Non è una norma di project management.

I due strumenti restano distinti: il Modello 231 non coincide con un sistema di gestione certificato e la certificazione non comporta automaticamente l'esonero dalla responsabilità dell'ente.

- **Questo significa incorporare l'intero Modello 231 nel piano di progetto?**

Non si crea un secondo Modello 231 per ogni progetto.

Si individuano le parti dell'assetto organizzativo pertinenti all'iniziativa e si rendono operative nel suo governo.

A ciascun obbligo e rischio rilevante, si collegano il processo interessato, il presidio previsto, il responsabile, il controllo, il momento di verifica, l'evidenza e l'eventuale flusso informativo.

***

Rimandiamo alla prossima puntata, per il completamento del Podcast. Vedremo in particolare il raccordo detto, durante la sostituzione urgente di un subappaltatore.

**Episodio 2 - Decidere controllare e imparare**

Benvenuti al secondo episodio del nostro podcast sul tema Governare Progetti Commesse e Appalti, in cui analizziamo questi aspetti rilevanti del Project Management:

- Il caso del subappaltatore riferito al governo della commessa.
- Il gate, che coordina verifiche e condizioni per procedere.
- Gli indicatori per collegare scostamenti, decisioni e azioni.

- Le evidenze, che alimentano il miglioramento dell'organizzazione.

Nel primo Episodio abbiamo visto come tradurre obblighi e requisiti in un progetto governabile, collegando responsabilità, controlli ed evidenze.

- **Come funziona questo raccordo quando, durante una commessa, occorre prendere una decisione urgente?**

In una commessa edile il subappaltatore non è più disponibile, quindi una lavorazione rischia di fermarsi. Come si coordinano i diversi ruoli per gestire la sostituzione e consentire la prosecuzione dei lavori?

Il responsabile di progetto registra l'esigenza della sostituzione, avvia la gestione della modifica e coordina la valutazione dei suoi effetti su tempi, costi, attività e obiettivi.

Gli approvvigionamenti curano la selezione e la qualificazione; il responsabile di commessa con il direttore tecnico valuta capacità e compatibilità con il programma.

Il legale supporta la verifica degli adempimenti contrattuali e delle autorizzazioni.

I soggetti competenti svolgono le verifiche previste dal Decreto Legislativo 81/2008.
Verificano l'idoneità tecnico-professionale e il Piano Operativo di Sicurezza.

Quando è previsto il Piano di Sicurezza e Coordinamento, verificano anche la coerenza tra i due piani.
Accertano, infine, che siano soddisfatte le condizioni per l'avvio delle attività.

La UNI EN ISO 45001:2023 offre un riferimento per il Sistema di Gestione della Salute e Sicurezza sul Lavoro.

- **La funzione compliance che cosa fa esattamente?**

Verifica, secondo l'assetto adottato, l'attivazione dei presìdi pertinenti: controlli sul nuovo soggetto; separazione tra chi propone, verifica e autorizza; rispetto delle deleghe; motivazione e tracciabilità della scelta; gestione di conflitti di interessi o anomalie; applicazione di clausole e procedure; disponibilità delle evidenze dei controlli.

Il responsabile di progetto non sostituisce la funzione compliance.

- **Tutte queste verifiche confluiscono nello stesso momento decisionale?**

Gli esiti confluiscono nel gate di progetto cioè nel punto decisionale.

I controlli possono svolgersi in momenti diversi; in questa sede vengono esaminati congiuntamente gli esiti necessari per il via libera, che compete ai titolari dei relativi poteri, quando le condizioni necessarie sono soddisfatte.

Il gate non sostituisce le autorizzazioni di legge; nell'appalto pubblico restano ferme condizioni e autorizzazione della stazione appaltante richieste dall'art.119 del Decreto Legislativo 36/2023 dedicato al subappalto.

- **Se il nuovo subappaltatore fosse tecnicamente idoneo, ma emergesse un problema di compliance?**

La criticità va registrata e valutata secondo la sua natura.

L'urgenza non consente di omettere controlli o di superare un impedimento di legge attraverso un'autorizzazione interna.

Può essere necessario acquisire elementi, individuare un altro operatore o coinvolgere il livello competente.

Si documentano verifiche, esiti, decisione, autorizzazioni e aggiornamenti approvati del piano e, se necessario, dei parametri base.

È un'applicazione proposta, non prescritta dalla UNI 11961:2024.

Non ogni cambiamento di progetto è una variante contrattuale; se cambia il contratto pubblico, vanno verificate le condizioni dell'art.120 del Codice appalti in tema di modifica dei contratti in corso di esecuzione.

- **Possiamo fare qualche esempio concreto di indicatore?**

Certamente; ad es.: la percentuale di controlli preventivi completati prima dell'affidamento rispetto a quelli richiesti; il tempo di chiusura delle non conformità.

Per ogni indicatore si definiscono fonte, frequenza, responsabile e soglie. Il cruscotto degli indicatori collega obiettivo, valori attesi e rilevati, scostamento, azione ed evidenza.

Si verifica se il progetto rispetta parametri base e requisiti, se raggiunge gli obiettivi e contribuisce al risultato atteso dall'utilizzo di quanto realizzato.

Poche anomalie non dimostrano da sole l'efficacia della prevenzione: possono dipendere da controlli insufficienti.

- **Che cosa succede quando un indicatore evidenzia uno scostamento?**

Occorre comprenderne causa e impatto e stabilire se richieda un intervento. Se è necessario agire, si individuano azione, responsabile, termine e criterio per verificarne l'efficacia.

Quando l'indicatore riguarda un obbligo di legge o una condizione indispensabile per procedere, la gestione non può dipendere soltanto da una soglia statistica.

L'indicatore supporta la decisione; non sostituisce la valutazione dei soggetti competenti.

- **Se lo stesso problema si ripetesse in più commesse, quale sarebbe l'iter da seguire?**

Può emergere che il rischio di indisponibilità non sia stato considerato o che nel caso di specie, sarebbe stato necessario qualificare in anticipo operatori alternativi.

Le evidenze devono raggiungere le funzioni competenti e, se rilevanti ai fini del Modello 231, anche l'Organismo di Vigilanza.

Gli organi competenti valutano gli aggiornamenti.

Il progetto fornisce informazioni sull'effettività del Modello; non lo modifica direttamente.

- **E alla chiusura?**

È utile un riesame conclusivo anche quando tutto è andato secondo programma, proporzionato a complessità e rischi.

Serve a verificare risultati, efficacia dei controlli e miglioramenti possibili.

Il riesame del progetto alimenta quelli dei sistemi di gestione, senza sostituirli.

Le lezioni apprese diventano utili con l'attuazione dei miglioramenti individuati.

***

**Hai ascoltato il Podcast in 2 Episodi *"Governare Progetti Commesse e Appalti - Project management compliance UNI 11961:2024, qualità e sicurezza"* di Davide Alemanno e Salvatore Alemanno. Supporto tecnico: Gruppo di Lavoro Podcasting COMITATO COMPLIANCE 231 LEGALITA' AICQ - Giacomo Dalseno, Giovanna Stumpo, Tommaso Pazzaglia**