

# “Project Management to run”

Luigi Iperiti

**La programmazione dei tempi e dei costi dei progetti, il rispetto delle scadenze e dei preventivi: mutuando dalle esperienze estere, una via possibile - anzi obbligata - anche in Italia**

**L'**economia di un paese dipende da moltissimi fattori: tra questi, quelli culturali hanno una incidenza rilevante e sempre più crescente.

La cultura, nella sua accezione più ampia, include la cultura manageriale, cioè la capacità di gestire gli eventi o piuttosto i processi utilizzando al meglio le risorse disponibili al fine di ottenere i risultati desiderati.

Il project management, inteso come gestione efficiente dei progetti, è certamente tra i processi capaci di incidere sullo sviluppo e sul progresso di un paese.

Eppure in Italia la moderna cultura manageriale e, quindi, anche il project management non hanno quella diffusione che sarebbe auspicabile, specialmente nel settore pubblico, dove procedure e norme codificate, tra l'altro spesso disattese, determinano comportamenti statici in un mondo che cambia con grande rapidità e richiederebbe quindi flessibilità, e professiona-

lità nell'affrontare continuamente nuove situazioni.

## Un esempio

Un'impresa ottiene l'appalto per la costruzione di un'autorimessa in una piazza di Milano. Il contratto indica la data di consegna dell'opera. L'impresa apre immediatamente il cantiere. Alcune strade vengono chiuse con grande disagio per la circolazione automobilistica di una vasta zona.

I cittadini accettano i disagi e di giorno in giorno seguono la costruzione della recinzione e l'inizio della demolizione dei marciapiedi. Poi per mesi non succede niente. Mi capita di incontrare l'impresario che conosco. Gli chiedo perché i lavori non iniziano. Mi spiega che prima devono essere modificati i percorsi dei cavi elettrici, di quelli telefonici, delle tubazioni dell'acqua e del gas e che gli enti responsabili ancora non hanno provveduto e che quindi saranno necessari tempi lunghi. La costruzione dell'autorimessa ver-



ritardata. I disagi per i cittadini dureranno più a lungo del previsto. L'impresa reclamerà i costi per la maggior durata dei lavori. L'investimento sarà infruttifero per molto più tempo del necessario.

Si potevano evitare questi inconvenienti? Certo, con una migliore programmazione.

Come abbiamo detto, la cultura manageriale potrebbe mettere a disposizione quell'insieme di conoscenze che sono note con il termine di "Project Management" e che si è soliti riassumere in capitoli che hanno per intestazione tre parole magiche: oggetto del progetto, tempi, costi.

Alla base del project management vi è la definizione dell'oggetto del progetto e la suddivisione dello stesso in attività, ognuna delle quali deve essere programmata in modo da essere

completata in tempo perché la data ultima fissata dal contratto possa essere rispettata. Analogamente ognuna delle attività ha un suo preventivo di costo, l'insieme dei quali deve rientrare nel preventivo globale del progetto. Nel nostro caso le attività di spostamento di cavi e tubi condizionano l'inizio effettivo dei lavori.

Sembra quindi logico che il progetto includa anche lo studio di tutti i lavori preliminari, come gli spostamenti delle utenze, e che il programma preveda l'apertura del cantiere solo nel momento in cui anche i lavori preliminari siano appaltati e le relative imprese siano pronte ad operare.

Se così si fosse fatto l'interruzione del traffico sarebbe stata di minore durata, con costi minori, e l'opera sarebbe stata disponibile per i cittadini più rapidamente.

Il mio è un piccolo esempio, ma questo modo di comportarsi è purtroppo molto diffuso.

In questo caso non si possono invocare neppure le giustificazioni che in Italia le opere pubbliche sono ritardate per l'opposizione delle comunità coinvolte o per un altro malvezzo che deriva dal fatto che troppe gare vengono spesso aggiudicate al prezzo più basso. Il contractor è allora impegnato, prima di ogni altra cosa, a sopravvivere e quindi deve recuperare i margini persi al momento dell'aggiudicazione. Questo si ottiene attraverso varianti progettuali che provocano ritardi per cui due delle tre parole magiche del project management perdono di importanza.

### **Un programma di azione**

Consapevoli che i cittadini sono sempre meno disponibili ad accettare questo modo di procedere, l'ANIMP si è interrogata sulle azioni e sui modi migliori per attuare una campagna di sensibilizzazione utile alla diffusione della cultura del project management ed ha preso una serie di decisioni.

## **22° Congresso Internazionale di Project Management Roma, 9-11 novembre 2008**

Roma sarà il palcoscenico dove saranno premiati i migliori progetti realizzati secondo i dettami del buon project management. Il premio, o meglio the "award" per usare il termine inglese, a New Delhi è andato ad una realizzazione indiana ed a Shanghai ad una cinese.

Questi paesi si sono impegnati molto ed hanno presentato progetti di grande rilevanza. Anche noi italiani a Roma dobbiamo impegnarci per ottenere l'ambito riconoscimento. Sono sicuro che non ci mancheranno i progetti adeguati. Il Congresso di Roma sarà quindi anche una vetrina delle nostre capacità. Dobbiamo prepararci in tempo e non mancare questa occasione per farci meglio conoscere presso i nostri attuali e futuri clienti.

Più in generale dobbiamo sentirci tutti un po' precettati per fare di questo Congresso un avvenimento propositivo, dove non si parli di decadenza ma di lavoro produttivo per il nostro futuro, di sviluppo e di crescita. Ci conforta l'adesione convinta dell'OICE e di tutti i principali attori del settore.

Per consultare il programma del convegno [www.ipmaroma2008.it](http://www.ipmaroma2008.it).



Luigi Iperiti

La prima delle quali è stata quella di dare maggiore visibilità alla nostra attività in questo settore, dando vita ad una nuova specifica Associazione nella quale confluiranno gli attuali soci della sezione di project management dell'ANIMP, e dove troveranno accoglienza tutte le persone interessate a questa disciplina che militano anche in campi diversi da quello dell'impiantistica.

La seconda decisione riguarda un nostro maggiore impegno a diffondere la certificazione dei project managers con il metodo IPMA, certamente uno dei mezzi più potenti e più capillari per diffondere questa cultura. Un project manager può essere certificato a vari livelli secondo la sua esperienza operativa e delle sue conoscenze teoriche. Normalmente per certificarsi il project manager deve aver frequentato appositi corsi e dimostrare di aver gestito progetti nel rispetto delle corrette metodologie di project management; esso è quindi una persona competente che dà garanzia di efficienza nella gestione dei progetti.

Infine vi è stata la nostra decisione di candidarci, presso l'IPMA, l'Associazione internazionale di project management, per l'organizzazione del 22° Congresso internazionale di project management del 2008 proponendo come sede Roma. La nostra candidatura è stata accettata. Abbiamo scelto Roma per la sua storia millenaria, per cercare di attrarre l'attenzione dai nostri politici e perché Roma è al centro del Mediterraneo e ponte naturale tra l'Europa ed i Paesi che si affacciano su questo mare. Abbiamo l'ambizione culturale di offrire a questo mondo la sede della nostra Capitale per un approfondito dibattito intorno al project management che può essere utilizzato da tutti come strumento di sviluppo. L'idea di candidarci come organizzatori di questo impegnativo Congresso mondiale è venuta anche confrontandoci con le associazioni partner di vari paesi e frequentando gli analoghi Congressi, dove abbiamo notato come il rapido progresso di alcuni di questi paesi trova una spiega-

zione anche nell'utilizzo in modo estensivo del project management. A New Delhi, nel 2005, nella sezione inaugurale, il Ministro delle Finanze fece una presentazione molto efficace spiegando come le strutture pubbliche dello Stato avessero trovato nell'utilizzo del project management lo strumento per correggere gran parte delle enormi difficoltà, che avevano sempre incontrato nel passato per mantenere a livelli accettabili i ritardi ed i maggiori costi nella realizzazione delle opere infrastrutturali.

Nel Congresso di Shanghai di quest'anno abbiamo scoperto come i tanti progetti cinesi, sviluppati a tempo di record, trovino una spiegazione anche nell'utilizzo delle tecniche del project management consentite dall'abbondante numero di tecnici specializzati in questa disciplina, come si può desumere dall'esistenza di oltre 70 corsi master di project management.

### Project Management To Run

Risulta pertanto evidente il nostro intendimento di dare, con il Congresso di Roma, un forte messaggio simbolico al mondo degli addetti ai lavori e specialmente a quelli dei lavori pubblici. Il titolo, che abbiamo adottato, è certamente emblematico "Project Management To Run".

Vogliamo dare un significato al tempo, alla essenzialità della gestione del tempo e vogliamo dire che il project management è uno strumento di management per "correre" per realizzare rapidamente e bene.

A Firenze nel 1992 scegliemmo per il nostro primo convegno internazionale il titolo "Project Management senza frontiere".

Era il momento della caduta delle frontiere europee, del crollo del muro di Berlino e volevamo celebrare i 500 anni della scoperta dell'America.

Da quando le Caravelle di Colombo

hanno aperto le frontiere del Nuovo Mondo, tanta strada è stata fatta ed oggi dobbiamo confrontarci con una globalizzazione epocale.

Un tempo l'uomo misurava gli spazi con la velocità delle caravelle. Oggi vi sono gli aerei, ma più ancora vi è internet, vi è l'information technology, vi sono le telecomunicazioni.

Oggi si deve correre e chi è lento resta indietro ed è calpestato da chi sopraggiunge.

Ecco, abbiamo voluto interpretare questo senso di urgenza e questa necessità di azione con "Project Management To Run". Il project management diventa lo strumento per creare nuove realtà.

Ci auguriamo che questo messaggio sia raccolto dagli enti pubblici, siano ministeri o enti locali, e principalmente dalle imprese. Sono queste ultime, specialmente le migliori, che devono convincersi che, se questi concetti si diffonderanno presso i loro committenti, esse stesse ne avranno vantaggi e quindi spetta a loro diventare mis-



sionarie di questo nuovo "vangelo" e trasmettere queste conoscenze ai loro committenti con i quali sono in continuo contatto.

Gli altri obiettivi del Congresso non sono meno importanti.

Vogliamo dimostrare, attraverso le memorie che saranno presentate a Roma da parte di studiosi ed operatori di tutto il mondo, come il project management si possa applicare in molti altri ambiti, oltre a quello dell'ingegneria e delle costruzioni, ove le attività possano suddividersi in progetti da affrontare ognuno con le metodologie del project management.

### Risk management

E fin qui stiamo parlando di un project management sostanzialmente invariato nel tempo e ciò del project management tradizionale, ma oggi questa cultura si è andata diffondendo ed approfondendo, diventando più sofisticata e certamente più utile, perché gli studiosi sono in grado di proporre metodologie e comportamenti attenti ai maggiori problemi che oggi si presentano per i project managers.

Mi riferisco alle situazioni di incertezza, alla gestione dei rischi, ai fattori comportamentali ecc.

Il vero project manager oggi è chi sa prevedere, affrontare e gestire le situazioni nuove che si presentano in un progetto, senza perdere la concentrazione e la capacità di guidare il suo team verso l'obiettivo finale.

Per esempio oggi si raccomanda una approfondita analisi di rischio all'inizio di un progetto, sia per decidere se vi sono le condizioni per proseguire o meno nell'iniziativa, sia per dare al team di progetto la conoscenza dei rischi che si potrebbero dover affrontare lungo la vita dello stesso, sia infine per dare opportuni

obiettivi atti a prevenire le situazioni di rischio.

In questa ottica un contrattista, già prima di avventurarsi nella preparazione di una offerta per un importante progetto, dovrebbe rispondere alle domande di una lunga checklist in merito alla validità del progetto, serietà e solidità del cliente, stabilità e sicurezza politica del Paese, la logistica del site, gli impegni finanziari richiesti, le condizioni di pagamento, la struttura equilibrata del contratto, e non dimenticarsi di fare una rigorosa e sincera autoanalisi sulle proprie capacità tecniche, tecnologiche, gestionali e disponibilità di proprie risorse umane per affrontare il progetto.

Qualche volta bisogna lanciare il sasso oltre l'ostacolo, ma bisogna farlo a ragion veduta per non trovarsi impotenti di fronte al puntuale verificarsi dei rischi.

Tutte queste cose sono evidenti e fanno parte della cultura di un buon contractor.

Volendo ricorrere ad un'immagine possiamo dire che il rigido triangolo dei progetti con ai vertici tempi, costi e obiettivi, è diventato una figura poligonale con i lati flessibili modellati dall'incertezza e dai rischi. E dalla necessità sempre più stringente di tener conto delle diverse aspettative, spesso variabili nella vita del progetto di tutti coloro (gli "stakeholder") che hanno interesse ai risultati del progetto: quindi non solo committente e contractor, ma enti pubblici ed autorità varie, fornitori e subcontrattisti, comunità di cittadini e/o di consumatori, enti finanziari, assicurazioni ecc.

### **Nuove Idee**

Frequentando questi Congressi internazionali di project management, si scoprono nuove idee, nuovi punti di vista, esperienze vissute per cui si torna arricchiti ed entusiasti.

## **Volendo ricorrere ad un'immagine possiamo dire che il rigido triangolo dei progetti con ai vertici tempi, costi e obiettivi, è diventato una figura poligonale con i lati flessibili modellati dall'incertezza e dai rischi.**

Sono sicuro che anche questo avverrà a Roma. A volte le scoperte sono solo conferme di cose conosciute e già applicate.

Per esempio fare del buon project management è possibile solo se si fanno propri alcuni concetti di base, il lavoro di team, l'amicizia, la collaborazione tra tutti gli operatori della rete degli stakeholders.

Basta, infatti, ricordarsi che il tempo corre veloce, che tutte le informazioni necessarie per un progetto non arriveranno mai in tempo, che bisogna comunque operare, che senza rischi non vi è progetto e che, se non sappiamo affrontare l'incertezza ed i rischi, non siamo dei project managers. In questa situazione benvenuti tutti gli strumenti e gli aiuti che possono essere messi a disposizione dalla collaborazione di esperti, per esempio l'auditing di un progetto da parte di persone esterne all'organizzazione o la presenza di un facilitatore nei "risk workshop", concetti emersi in alcune presentazioni al Congresso di Shanghai sopra citato. Comunque non basta ascoltare, bisogna esprimere le proprie idee confrontarsi con gli altri se si vuole tornare da questi convegni veramente più pronti ad utilizzare un modo di lavorare più efficiente.

Con il Convegno di Roma vogliamo offrire questa opportunità ai nostri project manager, agli studiosi di project management e a tutti quelli che dall'applicazione del project management possono ottenere grandi vantaggi.

Cioè tutti coloro che si trovano a gestire un'attività temporanea, destinata a creare un prodotto o servizio

unico: in altre parole, un "progetto" nella sua accezione più ampia.

### **Conclusione**

Crescita culturale, conoscenza di che cosa è oggi il project management, sua diffusione in Italia; questi sono alcuni degli obiettivi che vogliamo perseguire.

Ma il Congresso è anche una grande occasione per il mondo dell'ingegneria e dell'impiantistica italiana di darsi appuntamento a Roma con i loro clienti da tutto il mondo, ed in modo particolare dai paesi del Mediterraneo presentando idee, proposte, progetti per diffondere la cultura del project management e per collaborare con questi popoli nei loro programmi di sviluppo.

Infatti in Italia abbiamo sì una cultura del project management poco diffusa in alcuni settori ma abbiamo conoscenze ed applicazioni di project management estremamente valide nelle società di ingegneria ed impiantistica.

Queste nostre società impegnate a fornire impianti turn-key, ma anche servizi di consulenza, in tutto il mondo hanno trovato nel project management lo strumento per accrescere quelle capacità organizzative e gestionali che consentono loro di acquisire contratti estremamente impegnativi e di realizzarli nel rispetto dei tempi e dei costi.

E con loro un numero selezionato di imprese civili è in grado, proprio grazie al project management, di affrontare i grandi lavori con risultati molto positivi.

*Luigi Iperri, vice presidente Techint.*