

GERARCHIA DI VALORI

Il Progettista e il Project Manager. Chi viene prima?

Il 22° Congresso IPMA (Roma, 9-11 novembre 2008) è una grande occasione per il mondo dell'ingegneria e dell'impiantistica italiana per presentare idee, proposte, progetti per diffondere la cultura del project management.

PREMESSA

I miei pochi lettori sono certamente ingegneri e molti di loro ingegneri veri, progettisti che sanno usare il computer, una volta si sarebbe detto il regolo calcolatore. È proprio per questo, per essere ingegneri veri, li vedo sorridere di fronte al titolo di questo mio scritto e mentre mi accingo a descrivere l'importanza ed i benefici del project management per l'economia dei progetti.

Per loro il progetto è quindi il progettista viene prima di tutto. Nella mia lunga vita professionale ho avuto la fortuna di conoscere e collaborare con molti di loro. Accanto a loro si percepisce sicurezza, terreno solido. Un buon progettista ha sotto il suo stretto controllo il suo lavoro ed i suoi collaboratori mentre il project manager vive nell'incertezza, in un mondo di continui rischi da individuare e gestire.

Anch'io ho iniziato la mia vita professionale come ingegnere progettista, in una società di ingegneria, anche se, quasi subito, mi sono dovuto coordinare con chi acquistava i componenti degli impianti o appaltava i lavori di cantiere, ma ho fatto in tempo a capire, e ne ho poi avuto tante conferme, come un buon progetto sia la base del positivo risultato tecnico ed economico di un qualsiasi investimento.

Proprio per questo un'opera, progettata e realizzata bene, continua a entusiasmare e a raccogliere il plauso di chi la vede, di chi la gestisce e di chi la utilizza. Pochi, con il passare del tempo, ricordano i ritardi o i maggiori costi se l'opera è stata ben progettata. Ecco perché vedo il Vostro sorriso, cari progettisti, mentre mi accingo a parlarvi di quanto sia importante un efficiente project manager e della necessità impellente di fare crescere buoni project manager. No, non voglio spegnere il Vostro sorriso che è sempre una cosa bellissima, ma vorrei convincervi che il project management con



la P maiuscola merita di stare a pari dignità con il progetto.

Pensate alla Ferrari ed immaginate che il modello del 2008 sia completato solo a metà della stagione dei grandi premi. Per la Ferrari sarebbe un disastro. Pensate a Sergio Marchionne, amministratore delegato della Fiat, mentre i suoi collaboratori gli annunciano che un modello cruciale per il rilancio dell'azienda ha un anno di ritardo, lui che si è vantato di aver deciso, in due ore, di anticipare l'uscita della nuova 500 dal 2 settembre al 4 luglio 2007. Pensate ad un grande contractor come Saipem che si sia impegnato, con ro-

buste garanzie bancarie, a completare l'inizio dello sfruttamento di un nuovo giacimento di petrolio ad una determinata data, con un contratto lump sum, e si trovi di fronte a ritardi e a maggiori costi di centinaia di milioni di Euro per avere gestito in modo non efficiente il progetto. Riflettete sui problemi che potrebbe avere il top management di una Impregilo a dover comunicare ai suoi azionisti che una diga in costruzione costerà assai più di quanto previsto e così via.

Il project management non elimina certamente questo tipo di problemi, come il progettare non elimina gli errori di progetto, ma certamente esso rappresenta un sistema efficiente di gestire i progetti con l'obiettivo di rispettare gli impegni presi in termini di qualità, tempi e costi. Questi tre aspetti sono tradizionalmente collocati ai vertici di un triangolo che rappresenta graficamente il project management.

IL PROJECT MANAGEMENT IN ITALIA

On abbandoniamo, per un momento, queste considerazioni su cui mi sembra difficile che possa esservi disaccordo e rivolgiamo la nostra attenzione a cose più immediate ed anche più visibili alla gente comune. Guardiamo al progetto italiano dell'alta velocità che doveva essere completato in cinque anni ed ancora ora, dopo quindici anni, siamo lungi dal vedere utilizzato il parziale ma certamente rilevante investimento già realizzato. In Spagna intanto hanno dimostrato che una linea ferroviaria ad alta velocità si può mettere in esercizio in cinque o sei anni. Riflettiamo su un cantiere aperto, nel centro di Milano, per costruire box sotterranei con disgiunti alla circolazione che si prolungano per anni perché non si osservano i comandamenti base del project management: fare un progetto preliminare che definisca bene ciò che si vuole fare, preparare un preventivo realistico dell'investimen-

to, mettere a disposizione le risorse necessarie, aprire il cantiere solo e quando sia disponibile un progetto completo, programmare e poi controllare che le cose si facciano con la qualità stabilita dal progetto e secondo i preventivi ed i programmi.

È qui non stiamo parlando solo di un sistema di gestione, ma di una cultura che deve diffondersi nel Paese. Parlo di cultura perché qualcuno mi potrebbe dire "sappiamo benissimo che cosa è il project management. Se non è utilizzato le ragioni sono altre" è proprio per fare ragionare il mondo politico ed istituzionale per convincerlo che bisogna rimuovere queste altre ragioni, che vogliamo portare avanti un discorso informativo e culturale.

In Italia il project management è una cultura ben radicata nelle società di ingegneria, in gran parte importata dal mondo anglosassone. Se oggi le società di ingegneria impiantistica italiana sono allo stesso livello, o migliori delle analoghe organizzazioni di altri paesi, è perché è stato adottato un metodo di lavoro che trova nel project management l'espressione più nobile. Invece questa cultura è assai meno presente nelle imprese di costruzione, perché in Italia si è preferito privilegiare da sempre l'appalto con il massimo ribasso, condizione che costringe le imprese a impostare i lavori, non per completarli nei tempi previsti e nell'ambito dei prezzi registrati nei contratti, ma per cercare di recuperare i margini persi al momento della gara, con i risultati noti a tutti in termini di extracosti e di ritardi.

Abbiamo avuto un esempio illuminante, la fiera di Milano, dove un cliente esigente ed un'impresa con un forte team di gestione, diretto da un collega cresciuto culturalmente e professionalmente in una società di ingegneria, hanno dimostrato che anche in Italia si possono fare lavori impegnativi adottando le metodologie del project management ed ottenere risultati in linea con le giuste aspettative dei clienti e degli stakeholder.

SVILUPPO DEL PROJECT MANAGEMENT

Intanto che noi siamo costretti a fare queste riflessioni e quasi interrogarci se il project management sia utile per il nostro paese e per i nostri progetti, in altre parti del mondo si assiste da un lato ad un utilizzo intenso di questo modo di lavorare, e mi riferisco specialmente a Cina ed India, che ne hanno fatto uno strumento abituale per i loro programmi di sviluppo, e dall'altro ad un'estensione dell'uso del



project management a settori che non siano quelli tradizionali degli impianti e delle infrastrutture, come per esempio la fabbricazione, l'information technology, le banche, la sanità. Si è cioè scoperto che, affrontando i problemi suddivisi in progetti, si possono ottenere brillanti risultati. Infatti, ragionare per progetti vuol dire definire da subito quello che si vuole fare e come farlo, stabilire le risorse da impegnare e fissare dei limiti temporali per completare l'attività e, quello che è più importante, nominare una persona responsabile munita di adeguati poteri. Pensiamo al progetto di installazione di un nuovo sistema informatico in un'azienda o al problema di realizzare l'integrazione in un'unica unità di due banche che hanno deciso di fondersi. Naturalmente il project management non è una scoperta recente. Forse lo usavano già gli egiziani, quando costruirono le piramidi o i romani quando hanno edificato il Colosseo. Comunque se ci riferiamo ai tempi attuali molta strada è stata fatta se si pensa che il project management è una disciplina conosciuta a partire dagli anni trenta ed applicata praticamente a partire dal 1953. Il CPM (Critical Path Method) è del 1957 ed il PERT (Program Evaluation and Review Technique) del 1958. Negli anni sessanta e settanta il project management ha cominciato ad essere utilizzato in modo estensivo. Sono stati i progetti militari e quelli della NASA che hanno grandemente contribuito alla diffusione di questo metodo di gestione dei progetti. Gli elementi caratterizzanti sono stati i programmi che negli anni sessanta e settanta giravano su grandi computers. Negli sviluppi successivi, con l'introduzione di computer potenti ma più facilmente gestibili e la produzione di programmi altamente

flessibili, l'attenzione si è spostata dagli strumenti ai contenuti. Contemporaneamente le certezze dei project manager si sono gradualmente dovute misurare con realtà instabili, soggette a continui cambi e quindi la gestione dei progetti è diventata più flessibile, condizionata dalle situazioni di rischio.

INCERTEZZA E RISCHI

Di pari passo con la diffusione dell'utilizzo del project management si è andata evidenziando tutta una serie di problematiche alle quali si è fatto fronte con il contributo di tanti studiosi. Per esempio la figura del project manager, trasversale rispetto ai dipartimenti, siano essi quelli di una società di ingegneria o una normale azienda industriale, può entrare facilmente in conflitto con i responsabili di linea con i quali interagiscono vari responsabili di diversi progetti.

Questo fatto ha portato a definire meglio le caratteristiche umane e professionali del project manager, che non può comportarsi come un capo assoluto, ma deve ottenere la collaborazione dei dipartimenti interessati al progetto grazie alle sue capacità di leadership.

Altro elemento che caratterizza oggi i progetti è l'incertezza. Il vero project manager è chi è attrezzato mentalmente ed intellettualmente ad affrontare e gestire le situazioni impreviste che si presentano in un progetto, senza perdere la concentrazione e la capacità di guidare il suo team verso l'obiettivo finale e senza subire condizioni di stress eccessive. Di conseguenza gli aspetti comportamentali sono entrati a far parte del bagaglio delle competenze del project manager.

L'incertezza nasce anche dalla necessità di tenere sotto controllo le situa-



zioni di rischio. Ormai non vi è società di ingegneria di una certa importanza che non adotti tecniche di risk management nel momento in cui deve decidere se partecipare o meno ad una gara importante e nella gestione delle commesse.

Un'approfondita analisi di rischio all'inizio di un progetto è raccomandata sia per decidere se vi sono le condizioni per proseguire o meno nell'iniziativa, sia per trasferire al team di progetto la conoscenza dei rischi che potrebbero presentarsi lungo la vita dello stesso, da infine per dare opportuni consigli atti a prevenire e controllare le situazioni di rischio.

In questa ottica un contrattista, già prima di avventurarsi nella preparazione di un'offerta per un importante progetto, dovrebbe rispondere alle domande di una lunga check-list in merito alla validità del progetto, serietà e solidità del cliente, stabilità e sicurezza politica del Paese, logistica del sito, impegno finanziario richiesto, condizioni di pagamento, 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, dai rischi e dalla necessità sempre più stringente di tener

conto delle diverse aspettative, spesso variabili durante la 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, ambientalisti, enti finanziatori, assicurazioni ecc.

UN PROGRAMMA DI AZIONE

Mentre nei paesi industriali e in quelli di nuova industrializzazione il project management è andato diffondendosi e ha esteso il suo campo di intervento, nel nostro paese, come abbiamo visto, la situazione non è certamente brillante. Accanto ad un numero ristretto di utilizzatori di qualità di questo sistema di gestione, assistiamo all'indifferenza di molti operatori che pur potrebbero trarre grande beneficio da una migliore utilizzazione del project management. Ma sono i cittadini quelli più danneggiati e sempre meno disponibili ad accettare questa situazione. Partendo quindi dalla consapevolezza del problema, l'ANIMP, l'associazione culturale degli impiantisti, dove l'Università è fortemente rappresentata, 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.

La prima delle quali è stata quella di dare maggiore visibilità alla sua 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 del 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 le sue competenze, cioè l'esperienza operativa, le conoscenze teoriche e le attitudini comportamentali. 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.

PROJECT MANAGEMENT TO RUN

Infine vi è stata la nostra decisione di candidarci, presso l'IPMA, l'Associazione internazionale di Project Management, alla quale aderiscono le Associazioni nazionali di quarantatré paesi, 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 catturare 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 trovi riscontro anche nell'utilizzo in modo estensivo del project management.

Questo fatto è emerso in modo prepotente nel Congresso di Shanghai dell'anno scorso dove la rapidità e la qualità con cui sono realizzati tanti progetti cinesi certamente non potevano essere disgiunte dalla disponibilità di un abbondante numero di tecnici specializzati in project management, come si può desumere dall'esistenza in Cina di oltre 70 corsi master in questa disciplina.

A New Delhi, nel 2005, nella sezione inaugurale, il Ministro delle Finanze ha fatto una presentazione molto efficace, affermando come le strutture pub-

bliche 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.

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 sovrappiunge. 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 dalle imprese. E qui, i liberi professionisti, ingegneri come sono ingegneri i project managers, progettisti con la P maiuscola, che vivono la loro professione molto a contatto con le imprese, possono aiutare per propagandare i meriti di una buona gestione dei progetti, in modo che le imprese, specialmente le migliori, si convincano che, se questi concetti si diffonderanno presso di loro e tramite loro presso i committenti, esse stesse ne avranno vantaggi. E quindi spetta a loro diventare missionarie di questo nuovo "vangelo" e trasmettere queste conoscenze ai loro

committenti.

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.

Frequentando questi Congressi Internazionali di project management, si scoprono nuove idee, nuovi punti di vista, esperienze vissute per cui si torna arricchiti ed entusiasti. Sono sicuro che anche questo avverrà a Roma. A volte le scoperte sono importanti conferme di comportamenti conosciuti e già applicati. 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 nel "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 a 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

Approfondire la conoscenza di che cosa è oggi il project management nel mondo per un'opportuna crescita cul-

turale e contribuire alla sua diffusione in Italia; questi sono i principali obiettivi che vogliamo perseguire.

Ma il Congresso è anche una grande occasione per il mondo dell'ingegneria e dell'impiantistica italiana di farsi appuntamento a Roma con i loro clienti di tutto il mondo, ed in modo particolare dei 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 vi è sì una cultura del project management poco diffusa in alcuni settori ma, come abbiamo detto, le conoscenze e le applicazioni del project management sono 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 affinare quelle capacità organizzative e gestionali che consentono loro di acquisire contratti estremamente impegnativi e di realizzarli nel rispetto dei tempi e dei costi. Roma sarà anche il palcoscenico dove, sotto potenti fari di luce, saranno premiati i migliori progetti realizzati secondo i dettami del buon project management. Questo premio, o meglio questo "award" per usare il termine inglese, a New Delhi è andato ad una realizzazione indiana ed a Shanghai all'ente spaziale 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' prececati 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'OI-CE, del Politecnico di Milano, della Università la Sapienza e della Luiss di Roma e di tutti i principali attori del settore.

Luigi Iperiti

Vicepresidente Techint
e Chairman IPMA Roma 2008