

IL PROJECT MANAGEMENT

Una “sfida” professionale, certamente attuale e invasiva nel mondo frenetico aziendale, è caratterizzata da un approccio al lavoro diverso, che favorisce la sperimentazione e l’imprenditorialità al di là delle barriere imposte dalla tradizionale struttura gerarchica. In questo contesto acquista sempre più significato il poter lavorare per progetti, dove per progetto si intende un insieme complesso di attività da realizzare in tempi e con modalità differenti a cui partecipano risorse umane, materiali ed economiche per la realizzazione di uno specifico prodotto o servizio innovativo.

Va da sé che questo comporta:

- la definizione del prodotto/servizio da realizzare, nonché del lavoro necessario per portarlo a compimento
- la previsione/gestione dei tempi e dei costi necessari
- il coinvolgimento e l’impiego efficace delle risorse coinvolte nel progetto
- l’identificazione e la gestione dei possibili rischi
- la comunicazione e l’integrazione di tutte queste aree di applicazione e naturalmente l’identificazione del responsabile che conduca il progetto dall’inizio alla fine.

È nata così l’esigenza di studiare e trasformare i numerosi tentativi situazionali di gestione dei progetti in una disciplina autonoma, il project management, che consente di coordinare in modo integrato tutti gli aspetti di un progetto al fine di assicurarne il successo finale.

Tra le varie definizioni di project management, si annoverano quella dell’associazione statunitense "Project Management Institute" che lo definisce come *"una combinazione di uomini, risorse e fattori organizzativi, riuniti temporaneamente, per raggiungere obiettivi unici, definiti e con vincoli di tempo, costo, qualità e risorse limitate"* e quella dello standard ISO (8402,1990) che lo definisce come *"un processo unico consistente in un insieme di attività coordinate con scadenze iniziali e finali, intraprese per ottenere un obiettivo conformemente a specifiche richieste, quali vincoli di tempo, costo e risorse"*.

Il project management risulta costituito da un processo che prevede una serie di attività intermedie, parallele e sequenziali, riconducibili schematicamente a quattro principali fasi:

1. individuazione/acquisizione del progetto;
2. start-up;
3. esecuzione;
4. chiusura.

Fase 1: Individuazione/acquisizione del progetto

Nella fase di individuazione/acquisizione del progetto vengono valutati i principali aspetti tecnici, viene condotta una valutazione degli obiettivi del progetto nell’ambito di uno scenario competitivo (mercato/tecnologia), una ricognizione dello stato dell’arte ed eseguita una stima dei tempi “potenziali” e delle limitazioni economiche in base al posizionamento e alle risorse della società.;

Fase 2: Start-up

Nella fase di start-up si definisce la strategia del progetto (organizzazione generale, management, contratti e pagamenti), il project planning in cui vengono strutturate le singole attività, la struttura organizzativa del team, una analisi tecnica del progetto, le attività di monitoraggio e controllo e una programmazione dettagliata delle attività per esempio tramite un diagramma Gantt o WBS.

Il Gantt è molto utile per visualizzare in modo semplice le diverse attività, mettendo in chiara evidenza la durata e l'avanzamento di un progetto e consiste in una tabella nella quale le righe servono per indicare le attività del progetto, mentre le colonne servono per indicare i tempi necessari per realizzarle. In modo semplice si riesce a visualizzare la durata complessiva del progetto, le diverse fasi, la loro singola durata e i tempi di sovrapposizione delle differenti attività.

Il WBS, acronimo di Work Breakdown Structure, costituisce invece una struttura gerarchica che spezza il lavoro in elementi e sottoelementi a vari livelli (per es. manageriali e tecnici) e può essere utilizzata per definire la matrice delle responsabilità, i costi, i rischi, la struttura organizzativa, il controllo degli obiettivi, i controlli, ecc..

Fase 3: Esecuzione

Nel corso della fase di esecuzione si avviano una serie di attività definite nella precedente fase 2 e le relative azioni correttive necessarie.

Fase 4. Chiusura

Nella fase di chiusura del progetto vengono preparati i reports finali e si svolge, dietro programmazione, un'attività di divulgazione del progetto e dei risultati raggiunti

Lavorare per progetti significa, quindi, pianificare, organizzare e coordinare tutte le risorse nello svolgimento di attività tra loro correlate e finalizzate al raggiungimento di un obiettivo predefinito in presenza di condizioni di rischio e di vincoli. Peculiarità di questo approccio gestionale è la costituzione di gruppi di lavoro interfunzionali, costituiti cioè da persone provenienti da funzioni aziendali differenti e collocate gerarchicamente su vari livelli.

La realizzazione del progetto normalmente prescinde dalle normali attività aziendali, che le singole persone devono continuare a svolgere in relazione al ruolo che esse ricoprono. Solo alcune figure, quale ad esempio quella del capo progetto, possono essere chiamate a dedicare tutto il loro tempo alla realizzazione di questa attività: la possibilità di coesistenza tra il lavoro "*straordinario*" ed il lavoro "*ordinario*" è uno dei fattori da valutare con maggior attenzione per garantire il successo del progetto.

Nell'arco di vita del progetto si ha quindi il coinvolgimento di risorse differenti ed a volte distanti, che gestiscono e scambiano tra loro informazioni e dati necessari a svolgere e controllare le funzioni assegnate. La costituzione di gruppi di lavoro interfunzionali, caratterizzati da professionalità con competenze differenti che lavorano sotto la supervisione ed il coordinamento di un responsabile, è uno degli aspetti fondamentali del Project Management: il team di progetto è chiamato a lavorare per raggiungere un unico obiettivo. La corretta organizzazione del team ed il suo equilibrato funzionamento sono determinanti per il successo del progetto. Conseguentemente, è necessario che sia portato a conoscenza di tutte le persone coinvolte l'obiettivo che si intende perseguire attraverso la realizzazione del progetto stesso; in sede di pianificazione è necessario definire gli standard, i metodi e le procedure a cui bisogna attenersi, nonché i ruoli e le responsabilità.

Il **Project Manager** è la persona che ha la responsabilità del raggiungimento dell'obiettivo di progetto, con tempi e costi conformi a quanto concordato con il committente. E' colui che deve coordinare con efficacia le attività del proprio gruppo di lavoro affinché sia possibile raggiungere la cooperazione di tutte le persone coinvolte. Deve possedere competenze tecniche, cioè conoscere le caratteristiche e peculiarità del settore in cui si colloca il progetto, gestionali, utilizzando correntemente gli strumenti ed i metodi del Project Management, e relazionali, essendo in grado di motivare le persone coinvolte nel progetto ed impiegarle in ruoli idonei alle caratteristiche personali di ciascuno.

L'insieme delle persone coinvolte nel progetto, vengono strutturate in team settoriali, dove principalmente i settori sono di tipo logistico/organizzativo, tecnico/territoriale, economico, finanziario e amministrativo/istituzionale.

ORGANIGRAMMA TIPO DI UN TEAM DI PROGETTO



Di seguito si riporta sommariamente un esempio pratico di un progetto finanziato dalla Regione Abruzzo Direzione Territorio e Beni Ambientali, volto ad elevare la qualità degli investimenti per migliorare il sistema della mobilità, aggiudicato ad un Raggruppamento Temporaneo di Imprese che valuta la fattibilità degli interventi selezionati e finalizzati alle seguenti azioni:

- *potenziamento del trasporto pubblico su ferro*, con il fine di realizzare di un sistema interurbano nella logica del rafforzamento del sistema ferroviario, e più in generale di ridurre la percentuale del trasporto su gomma e i conseguenti consumi energetici;
- *completamento del sistema viario principale*, con il fine di realizzare una rete stradale che conferisca ai principali poli del territorio condizioni di sostenibilità equi – accessibilità e che riduca i tempi di percorrenza tra di essi, che integri le diverse modalità di trasporto e le stesse con il sistema della logistica.

Lo sviluppo del progetto ha coinvolto numerose professionalità multidisciplinari che hanno fatto parte del gruppo di lavoro che ha svolto le proprie attività in aderenza con le linee guida indicate dal Comitato Scientifico costituito dai tre professori universitari, sotto il coordinamento di un Project Manager eletto dalla Società capofila del Raggruppamento Temporaneo di Impresa.

Durante le varie fasi, peraltro, tali risorse tecnico-scientifiche sono state dedicate allo svolgimento delle attività conoscitive del territorio, delle caratteristiche socio-economiche della Regione, nonché del sistema dei trasporti regionali fino a giungere alla individuazione e valutazione tecnica, economica, finanziaria ed ambientale di numerosi interventi infrastrutturali quali componenti funzionali fondamentali per il miglioramento della mobilità regionale.

Il progetto, svolto in stretto coordinamento con i responsabili della Direzione Territorio e Beni Ambientali della Regione Abruzzo, è stato basato sulla elaborazione di un elevato e qualificato volume di dati, documentazioni ed informazioni che sono state raccolte, interpretate e direttamente utilizzate per la redazione di un rapporto finale, i quali contenuti rispondono integralmente agli obiettivi previsti inizialmente ed orientati alla verifica della sostenibilità tecnico-territoriale, economico-finanziaria ed amministrativo-istituzionale di interventi infrastrutturali ritenuti idonei ad ottenere un efficace miglioramento della mobilità regionale.

A tale scopo, infatti, il lavoro è stato articolato nel seguente itinerario metodologico:

- **SOSTENIBILITA' TECNICO-TERRITORIALE**
 - inquadramento programmatico-territoriale del progetto;
 - punti di forza e debolezza del sistema di mobilità;
 - offerta attuale e prevista;
 - dimensionamento degli interventi e previsione della domanda;
 - analisi della fattibilità tecnica delle alternative;
 - analisi di inserimento ambientale delle alternative progettuali;
 - analisi preliminare dei costi e dei benefici.
- **SOSTENIBILITA' ECONOMICO-FINANZIARIA**
 - inquadramento territoriale e socio-economico del progetto;
 - analisi della domanda attuale e prevista;
 - analisi degli aspetti finanziari: valutazione delle alternative e quadro delle risorse disponibili;
 - analisi di fattibilità economica e sociale.
- **SOSTENIBILITA' AMMINISTRATIVA-ISTITUZIONALE**
 - profilo procedurale-amministrativo: metodologia;
 - strumenti;
 - attori interni al processo di piano integrato;
 - attori esterni al processo di piano integrato;
 - aspetti gestionali.