

**PROFESSIONE.**

# Infrastrutture immateriali e sistemi organizzativi: il progetto come strumento di cambiamento

L'INGEGNERE E UNA RIVOLUZIONE CULTURALE NEL SEGNO DEL PROJECT MANAGEMENT

In Italia i migliori propositi in tema di cambiamento viaggiano sempre a livello molto alto. Il cambiamento del quale tutti abbiamo bisogno deve radicarsi in un processo di crescita culturale, a sua volta fondato su un sistema di valori profondamente etico, supportato da una pubblica amministrazione competente, responsabilizzata ed orientata ai risultati; il tutto orchestrato da un sistema politico rigenerato, partecipato, capace di indicare mete da raggiungere e percorsi per arrivarci.

Come dire di no?

Come uscire dall'autostrada cieca in cui i venditori di sogni ci hanno cacciati?

Può aiutarci a inquadrare la situazione Samuel Beckett, che da sessant'anni, nella sua famosa commedia "Aspettando Godot", ci offre una perfetta metafora della società italiana contemporanea: i due protagonisti trascorrono il loro tempo, vacuamente discettando e ferocemente litigando, aspettando un certo signor Godot che continuamente manda a dire "oggi non verrà, ma verrà domani". Così sino alla fine, senza che a nessuno dei due venga in mente che se Godot è così importante forse devono essere loro ad andare da lui, oppure devono decidere di mandarlo al diavolo e fare qualcos'altro.

Più diretto Mark Twain: «Il segreto per darsi una mossa è frantumare operazioni troppo complesse e soffocanti in compiti piccoli, gestibili, e quindi partire dal primo.»<sup>(1)</sup>

In sintonia con Mark Twain, la mia riflessione mette al primo posto la considerazione che ogni cambiamento parte da un progetto, ed ogni progetto genera un cambiamento. Ciascuno alla sua scala.

Che si tratti di costruire un ponte che scavalchi un fiume, o una sopraelevazione della casa costruita dai nonni, o uno switch-off dalla tv analogica a quella digitale, per il gruppo interessato il cambiamento sarà notevole. E se il progetto avrà successo, produrrà emulazione anche in chi all'inizio è stato solo spettatore, magari scettico se non, come spesso accade, ostile.

Sempre più la pubblica amministrazione interviene secondo programmi e progetti. L'Unione Europea assegna finanziamenti subordinandoli a programmi e progetti, altrettanto fa il CIPE con gli "Accordi di Programma Quadro", giù giù sino al Comune o alla Circoscrizione nella quale viviamo. Senza progetti non si ottengono finanziamenti. E giustamente: se non per realizzare un progetto, a che titolo si chiedono soldi?

Eppure se chiediamo a qualche pubblico amministratore di darci una definizione di *cambiamento* soltanto pochi metteranno in relazione il cambiamento con i progetti. E ancor meno saranno coloro che dei progetti sapranno elencare le

**L'AUTORE.**

L'ingegnere **Sergio Ravaioli** svolge la libera professione.

e-mail: [ravas@tiscali.it](mailto:ravas@tiscali.it)

gambe sulle quali devono reggersi: risorse certe, tempo definito, esito dichiarato e misurabile. Senza questi vincoli non saremmo in presenza di un progetto ma di un auspicio, di una narrazione che non raramente sconfinava, appunto, nel sogno.

Questi concetti sono ben chiari agli ingegneri sinché parliamo di progetti nei settori per noi tradizionali: opere edili, urbanistica, impiantistica. Meno quando si tratta delle cosiddette "infrastrutture immateriali" quali sistemi informativi e sistemi gestionali, seppure questi interventi interessino una quota sempre crescente dei finanziamenti pubblici. E seppure questi interventi siano molto pervasivi, con un impatto significativo sull'efficienza complessiva di un sistema sociale e dei suoi successi economici. Cioè interventi che hanno, o potrebbero avere, un forte impatto politico e produrre una forte spinta al cambiamento.

A riprova basti citare gli interventi in Sardegna che nel passato ciclo di programmazione Comunitaria 2000-2006 hanno riguardato la cosiddetta "Società dell'Informazione": una spesa complessiva di oltre 200 milioni di euro (l'esatta cifra complessiva non la sapremo mai!) in un settore definito "chiave" per raggiungere gli obiettivi della "strategia di Li-

1) *The secret of getting started is breaking your complex overwhelming tasks into small manageable tasks, and then starting on the first one.* (Mark Twain)

sbona". Il rapporto costi/benefici di quella spesa è tanto deludente quanto indeterminato, sia perché non sappiamo cosa mettere a denominatore di quel rapporto, sia perché ci sorge il timore di andare incontro al messaggio: "ERROR: division by zero!".

Sospetto alimentato dalla lettura di capitolati d'appalto e disciplinari tecnici che, in gare multimilionarie (di euro), delineano solo vagamente quale debba essere il prodotto/servizio da consegnare a fine progetto, e tanto meno il procedimento per definirlo. Per non parlare dei criteri di misurazione dei servizi, della loro qualità, del loro impatto. Problematiche qui purtroppo ignorate, in merito alle quali sin dagli anni '80 gli inglesi<sup>(2)</sup> e un decennio dopo gli americani<sup>(3)</sup> hanno definito criteri e protocolli, peraltro da oltre un decennio ripresi e (vanamente) supportati e integrati dall'italiano CNIPA.<sup>(4)</sup>

Siamo in presenza di un vero e proprio deficit culturale, deficit al quale non è estraneo il nostro sistema universitario e quindi la categoria degli ingegneri/architetti generata da quel sistema.

La nostra categoria, in parte anche per via dell'evoluzione verso gli standard europei della laurea in ingegneria, vede progressivamente la nostra professione evolversi (...involversi) dall'ingegnerizzazione di processi in quella di manutenzione, applicazione di singole tecnologie. Quando sentiamo un tecnico polacco o rumeno (idem sarebbe per un tedesco o un inglese, ma loro non vengono a lavorare in Italia) definirsi *ingegnere* siamo portati ad ironizzare, ma invece dovremmo prendere atto che in Europa - a causa della prevalenza delle radici culturali anglo-sassoni - per ingegnere si intende un tecnico con conoscenze approfondite in un settore limitato, non una persona di ampia cultura (un "dottore") capace di concepire "architetture", e cioè capace di aggregare diverse tecnologie (che singolarmente conosce meno degli specialisti), di applicare metodologie e impostare processi per realizzare un prodotto/servizio che prima non esisteva.

Banalmente: un ingegnere non saprebbe, e non è tenuto a sapere, come tirare su un muro di mattoni; un muratore non saprebbe, e non è tenuto a sapere, come concepire un'architettura e organizzarne la produzione. Saper organizzare diversi fattori di natura tecnologica, economica, amministrativa, relazionale e portarli all'esito desiderato è procedimento ben noto in tutto il mondo sviluppato e va sotto il nome di "Project Management".

Il Project Management è quindi cosa ben diversa dalla "direzione dei lavori" con la quale in Italia viene spesso confuso. E difatti l'Italia brilla per la scarsa diffusione dei metodi di Project Management che in altri Paesi sono molto diffusi<sup>(5)</sup> e spesso formalmente imposti, adottati come standard nazionale. La scheda

(2) <http://tinyurl.com/2rhg9f>

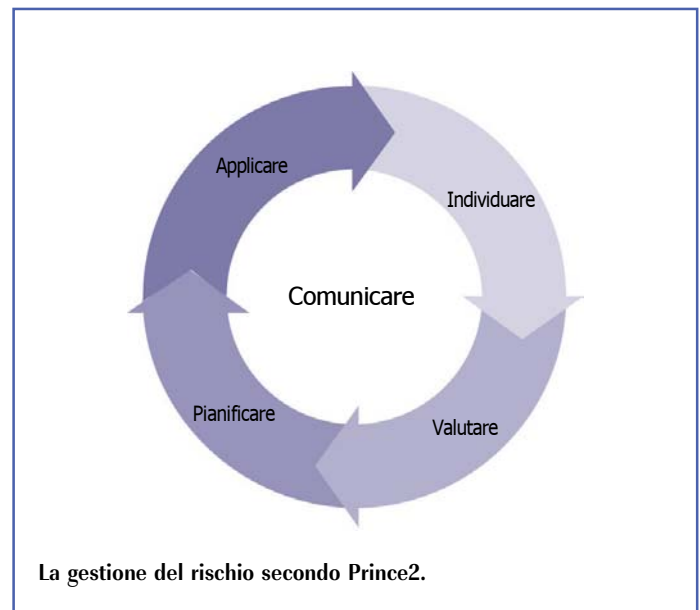
(3) <http://www.isaca.org/cobit>

(4) <http://tinyurl.com/383dxva>

(5) Digitando su Google *PMBOK* si ottengono 1.130.000 ricorrenze, digitando *PRINCE2* 950.000.

(6) <http://tinyurl.com/35a76od>

(7) <http://tinyurl.com/34qctus>



nella pagina accanto raccoglie gli indirizzi dei siti web dedicati alle metodologie di PM maggiormente diffuse al mondo.

Un altro *buco nero* nel firmamento del Project Management è rappresentato dall'Unione Europea: la sua ben nota difficoltà a prendere decisioni ha portato a non scegliere tra i metodi consolidati già disponibili, ed il non aver imposto per lo sviluppo e la realizzazione dei progetti da essa finanziati l'adozione di uno dei metodi con migliore *history* di successi, costituisce una tra le più importanti cause dei grandi sprechi dei quali sono costellati i Programmi Operativi di tutte le regioni europee (ed anche i Progetti di Interesse Comunitario). Alcuni programmi europei, ed anche alcune organizzazioni ONU, raccomandano i metodi "Project Cycle Management- PGM" e "Goal Oriented Project Planning - GOPP"<sup>(6)</sup> i quali sono piuttosto linee guida per la - pur utile - comunicazione/animazione sociale, che non possono sostituire i successivi, più complessi e approfonditi, strumenti di Project Management.

Il concetto difficile da comprendere per l'ingegnere-specialista ma piuttosto chiaro per l'ingegnere-architetto (o *system integrator* se si preferisce) è che il progetto è il risultato di una complessa attività non solo multidisciplinare, ma anche multifattoriale, nella quale l'interazione tra diversi portatori di interesse (*stakeholder*) gioca un ruolo fondamentale. Il progetto non nasce quindi all'interno dei nostri studi, ma viene "orchestrato" da una pluralità di attori che in assenza di un framework di regole comportamentali condivise ha forti probabilità di trasformarsi in una macchina macina soldi, senza produrre i benefici perseguiti. Situazione che in Italia incontriamo sempre più spesso.

Questo "framework di regole comportamentali condivise" comunemente si chiama Project Management, il quale a sua volta, in alcune metodologie, viene presentato come parte del Program Management (un programma comprende più progetti tra di loro in qualche modo correlati).

Tutte le metodologie di PM non si limitano a governare la "gestione" del progetto (la direzione dei lavori nella terminologia comune degli ingegneri) ma dedicano grande spazio alla predisposizione del progetto, includendovi ovviamente le

## I più diffusi metodi e strumenti non proprietari di Project Management

	<i>paese di origine</i>	<i>anno di introduzione</i>	<i>sito web principale</i>	<i>ricorrenze su Google (giugno 2010)</i>
<b>PMBok</b>	USA	1986 (1968)	<a href="http://www.pmi.org/Pages/default.aspx">http://www.pmi.org/Pages/default.aspx</a>	1.120.000
<b>PRINCE2</b>	Regno Unito	1989 (1975)	<a href="http://www.ogc.gov.uk/methods_prince_2.asp">http://www.ogc.gov.uk/methods_prince_2.asp</a>	970.000
<b>CMMI</b>	USA	2002 (1987)	<a href="http://www.sei.cmu.edu/cmmi/">http://www.sei.cmu.edu/cmmi/</a>	1.800.000
<b>SCRUM</b>	Giappone-USA	1995 (1986)	<a href="http://www.scrumalliance.org/">http://www.scrumalliance.org/</a>	1.400.000 (+ project)
<b>V-MODEL</b>	Germania	2005 (1992)	<a href="http://v-modell.iabg.de/index.php?option=com_frontpage&amp;Itemid=1">http://v-modell.iabg.de/index.php?option=com_frontpage&amp;Itemid=1</a>	300.000
<b>HERMES</b>	Svizzera	2003 (1986)	<a href="http://www.hermes.admin.ch/">http://www.hermes.admin.ch/</a>	non applicabile
<b>ISO 21500</b>	Int. (UK, Australia)	2007	<a href="http://www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refid=Ref1092">http://www.iso.org/iso/pressrelease.htm?refid=Ref1092</a>	12.900
<b>ICB-IPMA</b>	EU-Svizzera	(1965)	<a href="http://www.ipma.ch/Pages/default.aspx">http://www.ipma.ch/Pages/default.aspx</a>	20.999

“specifiche prestazionali” che devono sempre essere definite con gli utenti del servizio / prodotto che si va ad approntare. Non manca la distinzione tra utente intermedio (i gestori del prodotto / servizio che si va ad approntare) e utente finale (il cittadino o impresa beneficiari), né si trascura la verifica che la realizzazione del progetto abbia rispettato i tempi, il budget e le specifiche, ma si aggiunge anche l'accertamento che quanto realizzato venga poi effettivamente utilizzato e produca i benefici attesi (dichiarati sin dall'inizio, insieme ai metodi di misurazione).<sup>(7)</sup>

Tornando a Mark Twain ed agli ingegneri, un buon inizio per uscire dalla melassa che ci viene presentata come cambiamento sarebbe quella di rendere più produttivi e verificabili gli investimenti in progetti. E per non dovere reinventare la ruota che altri hanno già inventato, sperimentato e perfezionato potremmo farlo appoggiandoci ad uno dei

metodi che possono essere consultati nei siti web a fianco riportati.

E chi altro dovrebbe farsi battistrada di una tale evoluzione, se non la categoria di professionisti che da sempre è vissuta di progetti? Cosa auspicabile, possibile a condizione che:

1. si superi la cultura del progetto tipica dei lavori pubblici e la si adatti alla progettazione e implementazione di infrastrutture immateriali e sistemi organizzativi.
2. si acquisisca consapevolezza del proprio ruolo sociale e della propria forza, sia numerica che culturale. Accompagnandola con l'intelligenza di non voler fare tutto da soli, e quindi col saper costruire alleanze, in primis con le altre professioni tecniche ma anche con tutti gli altri soggetti ed organizzazioni disposte ad impegnarsi per dare gambe ad una politica di reale cambiamento.

**Sergio Ravaioli**



# MUTUO...

## BASTA UNA TELEFONATA



**\*\* NOVITÀ \*\***

L'acquisto a tasso variabile  
con **cap rate** di Webank,  
**a zero spese** e con tasso massimo  
prefissato per tutta la durata

Grazie alla convenzione con Credit Panel - un servizio di **MutuiOnLine** - vi orientiamo tra le proposte di primarie banche, tra le quali **Webank, ING Direct, Che Banca, BNP Paribas, Bnl, Barclays Bank** ed altre, per mutui di **acquisto, surroga, rifinanziamento e consolidamento**.

**Promofin** di Gianfranco Angius

tel. 070.670113 • [promofin.cagliari@gmail.com](mailto:promofin.cagliari@gmail.com)