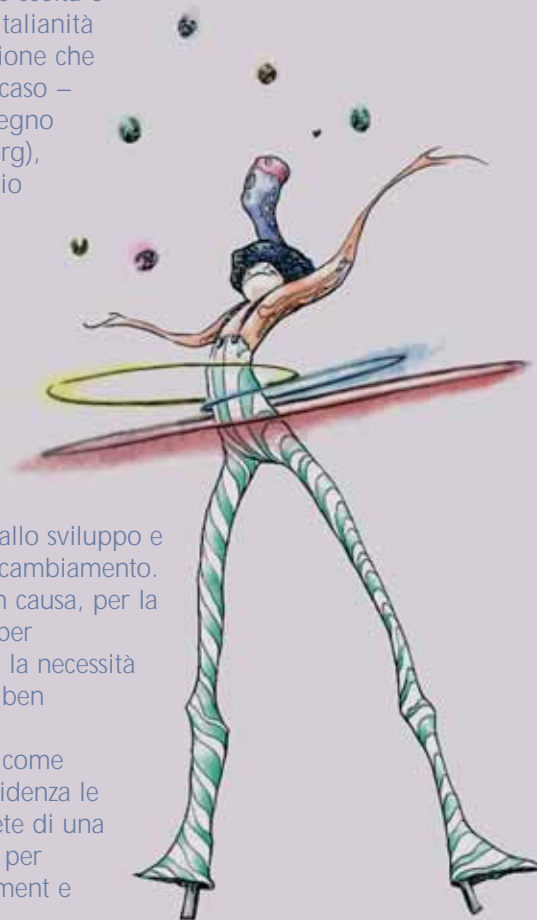


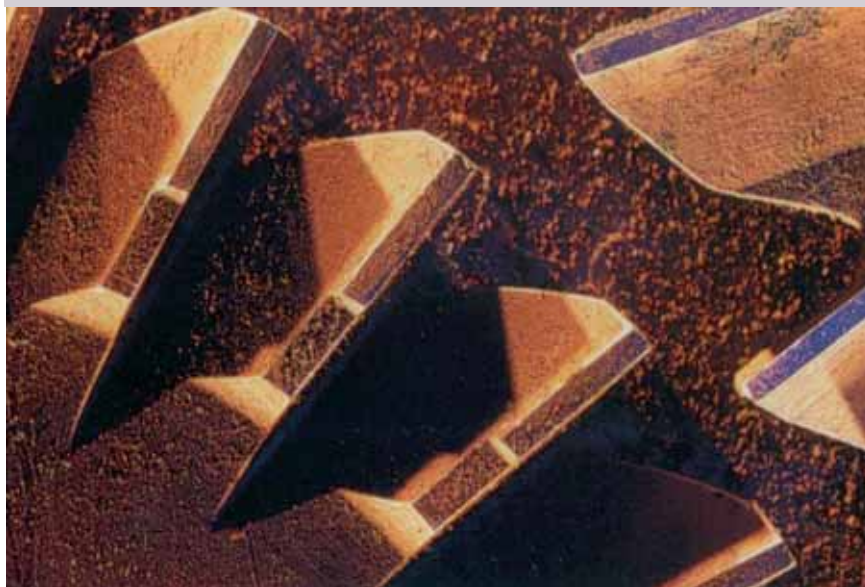
Saper PROGETTARE: un imperativo anche nel mondo AIDC

Apparentemente, l'ampio approfondimento sul project management che troverete nelle pagine successive si allontana dai nostri temi consueti. In realtà nasce da due ragioni ben precise. La prima, se vogliamo più contingente, è stata l'incontro con Carlo Notari, presidente dell'associazione Project Management Institute - Northern Italy Charter (PMI-NIC), e la possibilità di collaborare, con la nostra testata, a un importante incontro organizzato da questa associazione, per festeggiare il proprio decennale.

Vale la pena di aggiungere che la sede scelta è Verona, simbolo, come città d'arte e di grandi tradizioni, dell'italianità che anima anche i progetti della PMI, e capoluogo di una regione che sul lavoro delle "pmi" – le piccole e medie imprese, in questo caso – ha costruito la sua ricchezza. L'appuntamento è quindi al convegno "Progettando 2006" (Verona, 20 ottobre 2006, www.pmi-nic.org), dove sarà presentato il punto di vista di vari attori dello scenario economico/sociale italiano, anche in settori molto diversi tra loro. La seconda ragione è più sostanziale ed è l'importanza della progettazione, anzi del saper progettare, anche nel nostro campo, l'AIDC. Tema approfondito con Carlo Notari in varie occasioni, nelle quali si è parlato di "gestione per progetti" e "gestione dei processi", e di come spiegare questo approccio all'impresa e alle strutture organizzative in generale. Un argomento che ci si auspica far riemergere dal "ghetto" degli specifici settori verticali, dove spesso ci si perde in disquisizioni sostanzialmente tecniche, per allargarsi al panorama manageriale nella sua interezza, dalla gestione della tecnologia allo sviluppo e alla gestione dell'innovazione, fino ad arrivare alla gestione del cambiamento. L'identificazione automatica viene quindi certamente chiamata in causa, per la sua importanza crescente all'interno dell'azienda, ma non solo: per l'importanza crescente della tecnologia all'interno dell'azienda e la necessità assoluta, quindi, di affrontare tali questioni in modo organico e ben congegnato.

Gli articoli che abbiamo raccolto grazie a questa collaborazione, come vedrete, spaziano in differenti contesti, per meglio mettere in evidenza le varie tipologie di problematiche che il Project Manager, interprete di una nuova professione, deve affrontare nella quotidianità. Ma anche per chiarire cosa effettivamente si intenda oggi per Project Management e come esso possa trovare applicazione in ambiti diversi.





■ Di Sara Baroni

Una buona pianificazione di commessa, indipendentemente dalla tecnica di schedulazione che si adotti, dovrebbe presentare le seguenti caratteristiche: essere realistica, e basata su ciò che sappiamo; - non richiedere cambiamenti troppo frequenti; - essere affidabile; - mostrarci quali sono le attività critiche per la conclusione della commessa e quali sono le priorità tra le diverse attività; - essere mirata all'ottimo globale e non favorire gli ottimi locali. Il soddisfacimento di questi requisiti porta direttamente all'obiettivo del project manager, ovvero l'adozione di un approccio rigoroso alla pianificazione e controllo che lo protegga dalla naturale incertezza associata alle attività di commessa.

L'approccio della *Teoria dei Vincoli* all'attività di pianificazione e controllo

Ogni soluzione nasce da un problema, quanto meglio è posto il problema quanto maggiore sarà la portata della soluzione introdotta. Questo è l'iter attraverso cui sono nate tutte le soluzioni per la gestione delle attività organizzative della Teoria dei Vincoli (TOC-Theory of Constraints), incluso l'algoritmo per la schedulazione delle commesse noto come Catena Critica. In questo caso il problema in questione è quello del project manager, verbalizzato come l'insieme dei due grandi conflitti in cui si trova immerso regolarmente.

La stima delle attività

Il primo cruccio del project manager è come stimare la durata delle attività di progetto. La soluzione più logica sembrerebbe essere quella di chiedere ad ogni risorsa coinvolta quanto tempo gli è necessario per svolgere il compito assegnato; tuttavia accade spesso che le risposte creino più confusione di prima. Di fronte alla faticosa domanda, infatti, le persone tendono a proteggersi dalla naturale variabilità associata alle attività di progetto. Questa protezione si traduce in una stima calcolata nel modo seguente.

1. Nell'aggiungere tempo di sicurezza si tiene conto dell'esperienza più negativa che si è vissuta nei precedenti lavori.
2. Sapendo che la stima verrà in ogni caso tagliata si prevede un tempo di completamento che, anche dopo essere stato tagliato, assicuri una buona probabilità di ri-

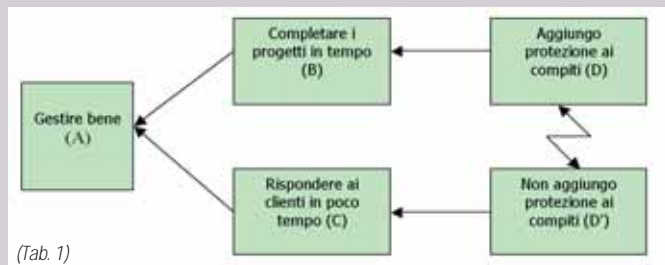
spettare la data di consegna.

3. Qualora il compito sia costituito da sotto-compiti che verranno assegnati ad altre risorse si sommano i tempi di sicurezza dati da queste ultime come $5 + 5 = 13$.

Il risultato è che la durata dei progetti contiene un tempo di sicurezza elevatissimo nel tentativo di far fronte alla variabilità. Nonostante tutta questa sicurezza, però, nella maggior parte dei casi non si rispettano i tempi di consegna. Le motivazioni sono molteplici, ma tutte sostanzialmente riconducibili agli atteggiamenti che le persone adottano nell'approccio al lavoro.

I conflitti del project manager

Ecco che il project manager, di fronte a questa situazione si trova a dover affrontare un conflitto nella definizione della stima di durata del progetto (Tab. 1):



(Tab. 1)

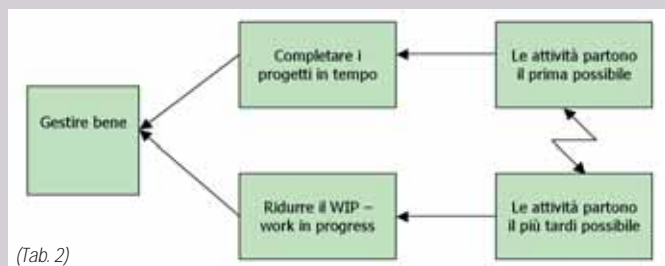
Questo diagramma si chiama "nuvola di conflitto" ed è lo strumento logico che la teoria dei vincoli utilizza per l'analisi dei problemi. Ogni problema infatti può essere verbalizzato come il conflitto tra due posizioni opposte. Queste sono originate da necessità che non sono in conflitto tra loro e al contrario devono essere soddisfatte contemporaneamente per il raggiungimento dell'obiettivo. Il flusso logico si sviluppa leggendo da sinistra verso destra. Per gestire bene il progetto (A), il project manager deve soddisfare due necessità:

B) garantire al cliente una data di consegna del progetto;
C) assicurare al cliente un tempo di risposta breve.

Queste due necessità lo portano a prendere decisioni conflittuali:

D) aggiungere un tempo di protezione a tutti i compiti, per assicurare il rispetto della data fissata con il cliente;

D') non aggiungere alcun tempo di protezione, per rispondere alle richieste del cliente il più brevemente possibile.



(Tab. 2)

Che fare dunque?

Ecco il primo problema di soluzione tutt'altro che banale.

Il secondo conflitto riguarda la definizione delle date di inizio di ogni attività (Tab. 2).

Come nell'altro caso, mettiamoci nei panni del project manager e leggiamo il conflitto da sinistra verso destra. Per gestire bene il progetto io devo completare i progetti in tempo e questo mi porta a far partire le attività il prima possibile (early start). Dall'altra parte per gestire bene io devo anche minimizzare il work in progress e per farlo deciderò di iniziare le attività il più tardi possibile (late start).

La causa dei conflitti e la soluzione

Per quale motivo nascono questi conflitti?

Ogni conflitto esiste a causa dei modelli mentali con cui guardiamo la situazione. Nel ragionamento esistono degli assunti non verbalizzati che ne completano la logica. Se riuscissimo ad invalidare almeno uno di questi assunti, allora crollerebbe la logica del conflitto e ci porteremmo in un paradigma diverso in cui la soluzione risulterebbe semplice e chiara. Questo è stato il lavoro geniale di Eli Goldratt, il fisico israeliano ideatore della Teoria dei Vincoli.

Ha identificato l'assunto che regge i due conflitti, ovvero il modello mentale per cui tutte le attività contribuiscono in eguale misura al successo del progetto. In particolare, nel primo conflitto si assume che i compiti debbano essere protetti ugualmente dalla variabilità, nel secondo che la data d'inizio di tutti influisca sul WIP.

Catena Critica

La soluzione ai conflitti è l'invalidazione di un assunto, ecco che l'approccio al project management della Teoria dei Vincoli prevede una distinzione delle attività in "attività critiche" ed "attività non critiche", che influiscono diversamente sul completamento del progetto. In altre parole, non tutte le attività influiscono sulla data di completamento del progetto, per cui è sbagliato considerarle, e di conseguenza gestirle, tutte nello stesso modo.

Ogni progetto ha un vincolo, un fattore limitante che ne determina la durata. Questo vincolo sono le risorse. Che cosa accade se una risorsa è impegnata su due o più attività? È importante risolvere la contesa di risorse.

La lunghezza di un progetto è determinata dalla Catena Critica, ovvero dalla successione più lunga di attività dipendenti, dove con il termine "dipendenza" non si intende soltanto la relazione di precedenza e di successione tra le attività, ma anche il fatto che la medesima risorsa può essere impegnata su più di un'attività.

TOC - La Teoria dei Vincoli

La Teoria dei Vincoli, meglio nota come TOC (Theory of constraints) è una delle teorie di management più rivoluzionarie sviluppate nell'ultimo secolo. *L'ideatore, un fisico israeliano di nome Eli Goldratt, ha sviluppato un'intera filosofia sul concetto di vincolo come fattore determinante dello sviluppo e della crescita di un'organizzazione. La comprensione e la gestione dei vincoli, fisici e mentali, di un sistema sarebbe secondo Goldratt la chiave per il successo. La TOC si compone di una serie di algoritmi per la gestione dei processi aziendali, e di una guida al cambiamento: i Thinking Processes Tools. Questi strumenti sono la base della teoria dei vincoli. Furono sviluppati per aiutare la risoluzione di problemi complessi e si basano sulla logica causa-effetto della fisica. Essi possono essere utilizzati separatamente o tutti insieme nello sviluppo di una strategia d'impresa completa e innovativa, rispondendo alle tre domande: che cosa cambiare, in che cosa cambiare, come realizzare il cambiamento. Goldratt afferma che la risposta continua a queste tre domande è l'essenza del processo di miglioramento continuo*

Costruire la catena critica: i passi

Passo N° 1: CREARE IL PIANO INIZIALE

Il primo passo consiste nella stesura di un grafico delle attività da svolgere (tipo Gantt, sebbene organizzato come flusso di lavoro piuttosto che come lavoro sulle risorse) che rispetti le precedenze ed indichi le risorse coinvolte. La data d'inizio dei compiti viene fissata al più tardi, sebbene nel rispetto delle precedenze. Si considera una durata media delle attività.

PASSO N° 2: DISTRIBUIRE IL PESO

Procedendo da destra verso sinistra sul grafico (dal futuro al passato) così da minimizzare il WIP, si anticipano i compiti laddove necessario per non sovraccaricare le risorse. Nel caso ci sia una contesa di risorsa e non si riesca a schedulare entrambe le attività si procede alla soluzione della contesa di risorse. Per farlo si assume un punto di vista diverso sul progetto: ovvero il punto di vista della singola risorsa. Questo nuovo punto di vista mostra il carico di ogni singola risorsa, non focalizzando più l'attenzione sul flusso delle attività, bensì sul carico di lavoro assegnato ad ogni risorsa, ad es. tutto ciò che deve fare l'ingegnere, il programmatore, il tecnico, ecc.... In tutti i punti in cui una risorsa è sovraccarica, il lavoro viene

passato ad un'altra. La distribuzione del peso continua finché esiste almeno una risorsa contesa su due o più attività.

PASSO N° 3 : DETERMINARE LA CATENA CRITICA

La Catena Critica è l'insieme di attività che determina la durata dell'intero progetto, considerando sia le relazioni di precedenza sia la condivisione di risorse. Sappiamo che, in seguito al processo di distribuzione del peso, tutte le attività sono state fatte partire il più tardi possibile: i compiti critici sono quelli che, oltre a non poter essere posticipati, non possono nemmeno essere anticipati. Per determinare la catena critica si procede alla valutazione di quanto lontano dal passato ogni azione potrebbe essere spostata senza che ci sia tempo davanti alla sua data d'inizio. Di conseguenza tutte le attività che non presentano intervalli di tempo davanti a sé appartengono alla catena critica.

Un approccio strategico

Si noti che si parla di determinazione e non di individuazione della catena critica: si tratta di una decisione strategica molto importante, per questo non può essere definita sulla base di un solo algoritmo. Potrebbero esserci ragioni valide per modificare i compiti che la costituiscono, tra cui:

- alcuni compiti possono essere abbreviati con l'utilizzo di più risorse;
- compiti ad alto rischio sono collocati alla fine della schedulazione e sarebbe opportuno anticiparli;
- compiti cruciali non risultano appartenere al ramo di catena critica;
- poiché i compiti critici sono quelli che riceveranno maggior attenzione, è il caso di definire la Catena Critica come quella serie di compiti sui quali si ha controllo.

E la variabilità?

Sino a questo punto la schedulazione, per come è stata costruita, è vulnerabile ad ogni inconveniente. Si tratta ora di aggiungere il tempo di protezione necessario ad assorbire la variabilità associata al progetto per proteggere il cliente. Se la catena critica è il vincolo del progetto, ovvero l'elemento che ne determina le prestazioni, allora dovremo proteggerla dalla variabilità associata alle attività di commessa. L'algoritmo nasce come risposta ad un conflitto storico del project manager: aggiungere protezione ad ogni attività di commessa per massimizzare la probabilità di finire in tempo, oppure non aggiungerlo a nessuno per mantenere un lead time più breve. La risposta della TOC - teoria dei Vincoli - al problema è di proteggere soltanto le attività che determinano la durata del progetto, ovvero la catena critica. Come?

Ecco il punto cruciale: che cosa significa proteggere un progetto?

Il buffer: cosa, come, quando, dove e perché

COSA E PERCHÉ

Esistono dei fattori chiave nell'algoritmo Catena Critica che nascono come protezione delle attività e diventano dei potentissimi strumenti di controllo in fase di avanzamento della commessa. I buffer sono ideali contenitori di tempo che, collocati in punti strategici lungo il piano di commessa, si riempiono e si svuotano a seconda del ritardo o dell'anticipo delle attività e rappresentano l'indicatore di prestazione dell'intera commessa. Essi proteggono la catena critica e, di conseguenza, la data di consegna al cliente. I buffer sono l'essenza del concetto di schedulazione proposto dalla TOC, e diventano l'elemento fondamentale per la gestione della commessa.

QUANDO

Essi entrano in gioco al termine della costruzione della catena critica e segnano il confine tra la fase di pianificazione e la fase di gestione della commessa o progetto.

Per aggiungere i buffer dobbiamo seguire tre passi: 1. identificare i punti in cui essi vanno inseriti; 2. dimensionare i buffer; 3. rischedulare per inserirli a pieno diritto nel piano.

DOVE

Nel caso di single-project esistono tre tipi di buffer: il buffer di progetto; il buffer di alimentazione; il buffer di risorsa.

Il buffer di progetto è il più semplice da collocare, esso protegge la catena critica dalla variabilità delle sue attività e viene posto al termine dell'ultima attività. È uno solo e protegge direttamente la data di consegna al cliente. I buffer di alimentazione sono tanti quanti i rami non critici, e, posti al termine di ognuno di essi, proteggono la catena critica dalla variabilità delle attività non critiche, oltre a consentire l'anticipazione della catena critica in caso le cose stiano andando bene. I buffer di risorsa sono una sorta di sveglia da attivarsi ogni volta che una risorsa si accinge a svolgere un compito

critico. Il modo più semplice per capire il concetto è osservare dove vengono posti sul diagramma che riporta il carico di lavoro di ogni risorsa, il grafico delle risorse (Tab. 3).

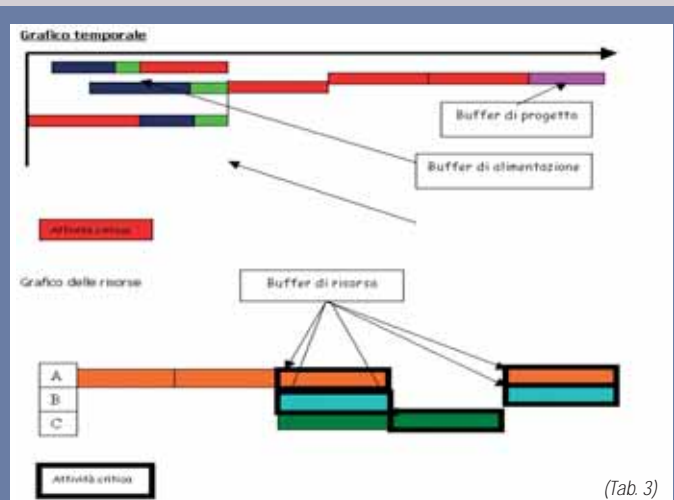
Accade a volte che ci siano i due diversi buffer di alimentazione e di risorsa collocati apparentemente nello stesso punto. Questi buffer appartengono a due viste differenti ed assumono un significato completamente diverso. Mentre il buffer di alimentazione, infatti, si assicura che ci sia lavoro disponibile per alimentare la catena critica, il buffer di risorsa rappresenta il momento in cui la risorsa dovrebbe essere allertata per iniziare il successivo compito critico.

Quanto grandi

La variabilità esiste. Per definizione essa può essere soltanto stimata. Non possiamo ignorarla e sfortunatamente non possiamo predirne con precisione gli effetti. Fortunatamente, però, anche senza precisione, possiamo utilizzare i buffer per proteggere in modo "abbastanza buono" la nostra schedulazione. Il più importante è il buffer di progetto, che protegge direttamente la data di consegna. La sua lunghezza dovrebbe essere calcolata in primo luogo in base al rischio cumulato lungo la catena critica. Il punto è: quale dimensione deve avere per garantire il 90% di probabilità di finire in tempo? Teoricamente potremmo pretendere che i buffer proteggano tutta la schedulazione dal rischio intrinseco alle attività critiche e non critiche, potremmo entrare in dettaglio con formule e calcoli delle probabilità, ma come dicevamo all'inizio la variabilità per definizione può soltanto essere stimata. Ciò di cui abbiamo realmente bisogno è di una regola abbastanza buona che ci dia una misura della bontà della nostra schedulazione. La regola suggerita dalla TOC è di dimensionare i buffer al 50% della lunghezza della catena di attività che proteggono, ovvero se la catena fosse lunga 18 mesi dimensionare un buffer di progetto di nove.

Nella costruzione della schedulazione secondo catena critica avevamo scelto di eliminare tutto il tempo di protezione dalle singole attività di commessa. Ora è il momento di restituire un po'. Trattandosi di una regola approssimativa, sebbene fondata, può valere la pena dedicare del tempo ad aggiustare la dimensione secondo le seguenti considerazioni.

- Quanto possiamo contare sulle risorse dedicate al progetto e su quelle in più in caso ce ne sia bisogno? Se è verosimile pensare che altri progetti potrebbero sottrarre risorse al nostro è il caso di aumentare la dimensione dei buffer.
- Quante attività costituiscono la catena critica? Quanto maggiore è il numero di attività quanto maggiore la probabilità che le fluttuazioni si compensino.
- Quante attività completamente sconosciute sono presenti nella commessa?
- Quanto è alto il rischio di consegnare oltre la data definita? Anche in questa fase la decisione da prendersi è assolutamente strategica e varia da caso a caso.



management

Le differenze tra catena critica e cammino critico

A conclusione della spiegazione dell'intera fase di pianificazione di una commessa/progetto, dalla costruzione del piano di progetto, alla catena critica, all'inserimento dei buffer, vorrei sottolineare brevemente le differenze che esistono tra catena critica e cammino critico, per eliminare eventuali dubbi in merito. In una schedulazione secondo "Catena Critica", infatti:

- si utilizzano durate medie, non "sicure" (ovvero contenenti tempo di protezione dalla variabilità. La TOC propone di considerare il 50% della stima fornita dalla risorsa, ma la decisione è assolutamente strategica in ogni realtà);
- la protezione non è né eliminata, né spalmata lungo la commessa, bensì collocata in punti strategici, i buffer;
- le attività vengono fatte iniziare il più tardi possibile senza mettere a rischio la data di consegna;
- si tiene conto delle precedenze logico temporali e della dipendenza delle risorse.

Di seguito, i benefici che ne risultano.

- Il lead time è nettamente inferiore grazie al posizionamento della protezione buffer strategici.
- Il work in progress è minore.
- La data di consegna è affidabile.
- La necessità di rischedulare è ridotta al minimo.
- Le priorità tra le attività sono chiare.

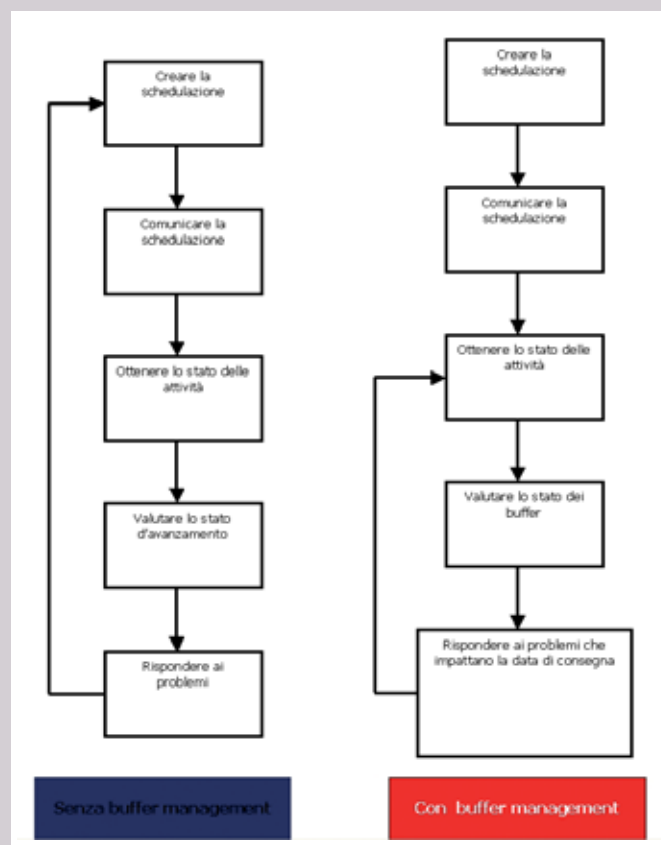
Naturalmente questi sono soltanto gli aspetti tecnici. Il vero vantaggio di un modello di schedulazione siffatto è legato al controllo che ci permette di avere in ogni fase di sviluppo della commessa.

Sara Baroni si è laureata in ingegneria meccanica con una tesi innovativa sul Project Management. Ha collaborato per quattro anni con MST, società di consulenza per la gestione d'impresa, lavorando alla diffusione del "Decalogo", un approccio di gestione sistemica alle organizzazioni basato sulle teorie di Deming e di Goldratt. Nel 2002 ha vissuto in Brasile dove ha collaborato con la Goldratt Consulting per l'introduzione nelle imprese di "Catena Critica", l'algoritmo per la gestione dei progetti sviluppato da Eli Goldratt. È coautrice del libro "Un Decalogo per le Vision 2000" edito da Franco Angeli. È autrice di numerosi articoli sui temi della qualità e del Project Management pubblicati su riviste di settore e proceedings internazionali. Collabora con l'Università degli Studi di Brescia, facoltà di ingegneria, come docente esterno e correlatore di tesi di laurea sul tema della TOC. È certificata dal TOCICO (Theory of Constraints Institute of certification) per l'insegnamento e l'applicazione della TOC in Italia. Nel maggio 2003 ha fondato Oxigenio (www.oxigenio.it), una società che si occupa di direzione aziendale, con particolare enfasi sul Project Management in Italia e sull'ottica TOC. Per entrare in contatto scrivete a baroni@oxigenio.it.

Gestire l'avanzamento della commessa

Il ruolo dei buffer diventa fondamentale in fase di avanzamento del progetto/commessa. Osservando i buffer e il modo in cui si riempiono (a causa di anticipi) e si svuotano (a causa di ritardi), abbiamo sempre un'idea chiara dell'andamento della commessa rispetto alla data di consegna. L'attività quotidiana del project manager ora diventa un'attività di strategia attraverso il monitoraggio di attività in corso d'opera, quantità di buffer non utilizzato, durata della catena delle attività restanti. Nel tempo, dunque, il buffer si riempirà e si svuoterà dando un indice di misura costante sull'andamento della commessa. Questo è il momento in cui il project manager può godersi i frutti del duro lavoro di schedulazione fatto a monte e che lo ha portato ad identificare un indicatore (il buffer) dell'intera commessa, un chiaro riferimento per le priorità, in altre parole il controllo della situazione. Spesso accade, infatti, che il project manager passi le sue settimane a rischedulare la commessa in risposta ad un input esterno non previsto. In questo modo è facile valutare l'impatto di ogni input sulla data finale e ricorrere ad azioni drastiche quali una rischedulazione, con tutto quello che comporta, soltanto in casi estremi.

Nello schema di seguito riporto il flusso di attività del project manager con e senza buffer management.



Due culture di Project Management nelle costruzioni a confronto

■ Di Simone Atzori

L'impiego dei principi di Project Management (PM) si rivela fattore chiave all'interno del successo ottenuto da diversi progetti di costruzioni in Italia e nel Regno Unito. In questi due paesi, istituzioni professionali come il PMI e l'IPMA sono operative da molti anni con l'obiettivo di fornire ai project managers le corrette procedure per un esercizio di una professione ottimale. Sebbene la teoria di PM appaia praticamente identica nella sua concezione di base, importanti differenze che contraddistinguono i settori delle costruzioni delle due nazioni potrebbero influenzarne la pratica e quindi portare a due differenti scuole di pensiero in Italia e nel Regno Unito.

Questo studio confronta le pratiche del PM in Italia e nel Regno Unito, evidenziando le differenze e le similarità in termini di approccio, metodologia e strumenti utilizzati.

In tempi recenti, il Project Management (PM) è stato celebrato come la metodologia più appropriata per portare un progetto al successo in qualsiasi contesto: dall'information technology all'ingegneria aerospaziale, dalla ricerca medica alle costruzioni. Questi ultimi sembrano essere tra i più adatti all'adozione delle tecniche di PM, probabilmente perchè rappresentano un modello tipico del concetto di progetto stesso. Tuttavia, molti autori (Bennet [1]; Gidado [2]; Bertelsen [3]; Griffith et al [4], Cooke and Williams [5], Levy [6]) evidenziano come i progetti di costruzioni abbiano una complessità particolare dovuta a tre fattori: persone, siti e organizzazioni coinvolte. Questi tre parametri variano inevitabilmente con la nazione dove il progetto è realizzato. Di qui, analizzando da una parte il Regno Unito, con la sua cultura anglosassone tipicamente pragmatica, e dall'altra l'Italia, con la sua mentalità tipicamente latina che preferisce la sintesi all'analisi e l'intuizione alla deduzione (Dandri [7]), le differenze dovrebbero essere chiaramente identificabili. L'obiettivo centrale di questo studio è il confronto tra le pratiche di PM nei settori delle costruzioni britannico e italiano.

Il settore delle costruzioni ed il Project Management

Da un punto di vista economico, il settore delle costruzioni gioca un ruolo assai importante nelle economie britanniche ed italiane, dando un contributo rilevante al Prodotto Interno Lordo (PIL) ed in termini di occupazione. Secondo il Department of Trade and Industry (DTI[8]) e

Fonte: Antico Borgo Fuentes, www.anticoborgofuentes.com.

L'Associazione Nazionale Costruttori Edili (ANCE[9]), le industrie delle costruzioni nei due paesi sono simili in termini di quota del PIL, occupazione e ultimi andamenti. In termini di Valore Aggiunto Lordo (VAL) invece, il Regno Unito mostra negli ultimi dieci anni una crescita abbastanza stabile, mentre in Italia il VAL è rimasto costante come mostrato in figura 1.

Da un punto di vista strutturale, sia il settore britannico sia quello italiano sono caratterizzati da un largo numero di piccole imprese, tuttavia con andamenti diversi. Negli ultimi dieci anni nel Regno Unito, le grandi imprese sono quasi raddoppiate in numero ed hanno in maniera significativa raddoppiato i loro ricavi (DTI [8]) mentre in Italia le grandi imprese diminuiscono mentre le medie aumentano in numero ed in ricavi (ANCE [10]).

Da un punto di vista processuale, metodi di appalto, tipologie contrattuali e tipi di forniture dei materiali hanno avuto uno sviluppo diverso. In particolare nel Regno Unito, riforme importanti hanno investito il settore sotto la spinta di documenti come i Latham [11] e l'Egan [12] reports. Nel Regno Unito la scelta del metodo di appalto (procurement) è diventata un fattore centrale all'interno dei progetti di costruzione e la sua importanza è confermata da diversi autori (Masterman [13]; Akintoye, et al. [14]; Miozzo and Ivory [15]; Winch [16]). L'approccio tradizionale basato sulla divisione della fase progettuale con quelle di bando e di costruzione è lentamente sostituito con metodi alternativi che puntano a superare i problemi che di solito si incontrano col sistema bill of quantities. Nuova enfasi è rivolta verso il raggiungimento del value for money, definito dall'HM Treasury [17] come "l'ideale combinazione dell'intero costo di vita e la qualità che è in grado di soddisfare le aspettative dell'utenza". Come riportato da Antonini [18], i metodi d'appalto italiani hanno molto da imparare dal Regno Unito, specialmente dal punto di vista gestionale. Tuttavia, sembrerebbe che nuove tipologie stiano coinvolgendo sempre più progetti negli ultimi anni anche in Italia. Secondo l'associazione delle Organizzazioni di Ingegneria di architettura e di Consulenza tecnico-Economica (OICE [19]), la novi-

tà dello scenario italiano è l'adozione di contratti tipo Design&Build (D&B) all'interno dei lavori pubblici. In particolare, tra i nuovi metodi di appalto si distinguono gli Appalti Integrati, simili al D&B britannico, il General Contractor, in qualche modo assai simile al Prime Contractor, e i progetti basati sul project financing, accomunabili ai Public Private Partnership (PPP) e Private Finance Initiative (PFI). Questo nuovo andamento sembra essere solo l'inizio di un nuovo corso per il settore delle costruzioni italiano. Il sistema tradizionale di aggiudicazione delle gare, dove il prezzo costituisce l'unico criterio selettivo (Pietroforte and Tangerini [20]), sembra essere lentamente abbandonato. Secondo Bologna e Del Nord [21], i cambiamenti maggiori sono stati sospinti da due fattori: l'adozione di nuove leggi come la Legge 109, e la necessità di conformarsi alle direttive dell'Unione Europea.

Un fattore che lega il settore delle costruzioni nelle due nazioni, anche se come vedremo con risultati diversi, è la presenza della pratica del PM, a partire dalle associazioni professionali promotrici: il Project Management Institute (PMI) e l'International Project Management Association (IPMA) sono le due maggiori.

Questi due istituti pubblicano periodicamente i vari manuali o Body of Knowledge (BoK): il PMI BoK [22], l'APM (l'Association of Project Management) BoK e il "Manuale delle competenze di project management" [24] dell'Associazione Nazionale Impiantistica Industriale (ANIMP).

I tre manuali mantengono caratteri generali sul PM e quindi non contengono particolari riferimenti ai progetti di costruzioni, dove possono emergere differenze, come evidenziate da autori quali Morris et al. [25], Besner e Hobbs [26] e Cooke-Vadis e Arzymanow [27]. Differenze in termini di priorità (dal ciclo di vita del progetto, alla sicurezza, dalla metodologia di appalto alla fase di acquisto dei materiali, dalla consapevolezza delle questioni legali alla leadership) e di strumenti utilizzati, come la documentazione della stipula contrattuale, le tecniche di stima dei costi, i piani di qualità, l'analisi del valore, i diagrammi di controllo e i software dedicati. Particolarità della pratica del PM nelle costruzioni sono invece evidenziate in manuali editi da associazioni che operano specificatamente nel settore, come Chartered Institute of Building (CIOB) con il suo Code of Practice [28] e il Royal Institute of British Architects (RIBA), con il suo manuale [29].

Un contributo rilevante alla pratica del PM viene anche dalle università e dai corsi accademici. In questi termini, la differenza tra il Regno Unito e l'Italia è evidente, come riportato da Turner e Heumann [30] e Arbizzani [31]. Se nel Regno Unito il PM è largamente insegnato nelle università, in Italia davvero pochi corsi offrono un programma orientato direttamente al PM.

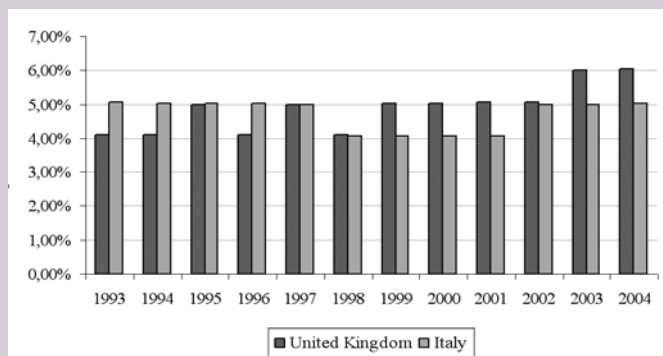


Figura 1 VAL delle costruzioni nel Regno Unito ed in Italia (Eurostat).

Metodologia di ricerca

La presente ricerca ha seguito un approccio prevalentemente qualitativo, e solo in parte quantitativo. In particolare si è ispirata ai principi della filosofia fenomenologica, che presenta due vantaggi. In primo luogo, implica l'abilità di capire i significati delle opinioni. Ciò è confermato da Leedy e Ormrod [32] e Meredith [33]. Infatti, i significati e le esperienze forniti dai project managers britannici ed italiani possono essere assai diversi e questa divergenza merita un'attenta considerazione. In secondo luogo, l'approccio scelto è più aperto ad idee emergenti. Nessuna categorizzazione preconcetta ostacola la scoperta di nuovi aspetti che possono emergere dai rispondenti. Il metodo scelto fa uso di due strumenti di ricerca. Inizialmente, un questionario a risposta aperta è stato inviato via e-mail ad un certo numero di project managers. Quindi, per interpretare meglio le informazioni raccolte, brevi interviste telefoniche sono state condotte con alcuni dei project managers già contattati.

Analisi dei risultati

Il questionario è stato inviato via e-mail a 60 contatti britannici e 62 contatti italiani. Tra questi, 28 project managers britannici e 14 Italiani hanno partecipato a questo studio. Dalle domande rivolte ai project managers, che andavano dalla definizione di PM alla sua particolarità nelle costruzioni, dalla definizione del ruolo di project managers all'influenza di legislazione, metodi di appalto e strumenti adottati, sono emersi cinque punti principali: mentalità e cultura, mancanza di preparazione specifica, adeguamento del processo edilizio, ruolo del committente e metodi di appalto.

MENTALITÀ E CULTURA

La causa largamente condivisa che sostiene la visione generale negativa italiana è costituita dalla scarsa cultura e la mentalità. Come messo in risalto da rispondenti, i project managers italiani sembrano esser più preparati al problem solving che alla pianificazione metodologica. Tendono ad affrontare i problemi quando si presentano invece di analizzare il progetto, identificare le variabili che possono compromettere il progetto e quindi proporre possibili strumenti di controllo. Nessun manager britannico, che esprime una visione negativa del PM, menziona la cultura e la mentalità come un dilemma per la pratica. Questa è una delle differenze più significative con i loro colleghi italiani.

LA FORMAZIONE DEL PROJECT MANAGEMENT

L'importanza della formazione specifica è evidenziata dai project managers sia britannici sia italiani. Tuttavia il settore delle costruzioni britannico sembra essere totalmente consapevole dei benefici che il PM può portare ai progetti, per cui è sentita la necessità di una continua formazione. I professionisti

cercano di applicare i metodi anche se non propriamente formati in PM. Dall'altro lato, il settore delle costruzioni italiano non ha ancora recepito l'importanza che PM può avere nel successo del progetto. Di conseguenza, a causa di questa non consapevolezza, c'è una mancanza di formazione specifica. Il non apprezzare i principi e l'efficacia della materia porta inevitabilmente alla sua scarsa promozione attraverso corsi, seminari e riconoscimenti accademici.

IL PROCESSO EDILIZIO E IL RUOLO DEL COMMITTENTE

Entrambi i gruppi riconoscono l'inadeguatezza del processo edilizio laddove la fase progettuale è troppo distaccata da quella realizzativa. Da qui, il project manager è generalmente coinvolto troppo tardi e si trova a dover affrontare problematiche derivanti dalle fasi precedenti.

Alcuni Italiani vedono il processo edilizio come un problema in quanto non c'è alcun riconoscimento o definizione del ruolo del project manager all'interno di esso. Al contrario i professionisti d'Oltremarica si trovano d'accordo sul fatto che il ruolo del project manager sia ben stabilito.

Un aspetto interessante riguarda il ruolo tradizionale affidato all'architetto all'interno del processo edilizio tradizionale britannico, dove spesso è considerato come il leader del progetto e il suo ruolo entra in conflitto con la posizione del project manager. Questo aspetto non è stato riscontrato tra le opinioni italiane per due motivi. Gli architetti italiani mantengono un ruolo assai diverso nei progetti di costruzione. Non è infatti scontato che la leadership sia affidata a loro poiché gli ingegneri hanno per lo meno un'autorità di pari livello. Inoltre la metà dei rispondenti italiani si occupano di progetti industriali laddove non vi è nessun architetto coinvolto.

Il ruolo del committente è indicato come un importante fattore di influenza. La maggioranza dei project managers del Regno Unito afferma che i committenti spesso sono riluttanti a pagare le prestazioni di PM o quando lo fanno posseggono delle aspettative non realistiche di cosa può esser fatto col tempo ed il budget a disposizione. D'altra parte, i project managers italiani affermano che i committenti non sono abituati ad affidarsi ai project managers in quanto raramente ne apprezzano i servizi.

LEGISLAZIONE

Sia la maggioranza britannica che inglese concorda che la legislazione influenza la pratica del PM, seppure in modo diverso.

I Britannici vedono questa influenza come il risultato di due fattori: l'impatto delle norme di sicurezza, che portano il project manager a pianificare e monitorare una variabile in più, la sicurezza sul lavoro appunto, ed il ruolo guida che le normative stesse mantengono, definendo procedure e responsabilità che possono essere di grande aiuto per la disciplina. Si può notare che non c'è una considerazione negativa verso

management

la legislazione in generale. Al contrario, i project managers italiani sembrano mostrare una visione negativa verso la legislazione. Argomentano che le norme non facilitano abbastanza la pratica del PM e laddove ci provano sono alquanto inadeguate. La motivazione principale è che la legge dovrebbe richiedere servizi di PM ma o sono troppo confuse nel farlo o non lo fanno proprio. Due rispondenti si riferiscono esplicitamente alla legge Merloni.

METODI DI APPALTO

Entrambe le parti credono che i metodi di appalto abbiano un impatto considerevole nella disciplina.

I rispondenti britannici evidenziano come l'importanza del metodo di appalto sta nella definizione del ruolo del project manager. Se le procedure di appalto sono definite in modo non ambiguo, il lavoro è molto più facilitato in quanto i conflitti con altre figure professionali coinvolte sono minimizzati alla fonte.

Sebbene ne riconoscono l'impatto, gli Italiani non hanno un'opinione condivisa quando parlano circa i metodi d'appalto. Alcuni accusano tali procedure di mettere troppa enfasi sul prezzo del prodotto finale a discapito della qualità. Altri vedono gli appalti correnti troppo confusi soprattutto quando diversi appaltatori e sub-appaltatori sono presenti nello stesso progetto. Altri ancora vedono una troppa marcata divisione tra la fase di costruzione e quella di pianificazione. In definitiva, i metodi di appalto sono visti come un ostacolo. Quando invece è chiesto di indicare il miglior metodo di appalto, non emerge una chiara preferenza. Tuttavia sembrerebbe che i rispondenti britannici mostrino una conoscenza maggiore sull'argomento, dal momento che diciotto managers scelgono chiaramente un metodo in particolare mentre solo tre managers italiani sono capaci di farlo. Tra questi, Design and Build e metodologie basate sulla partnership sono le più suggerite. Il motivo centrale che porta a questa scelta è il coinvolgimento del project manager nelle fasi iniziali del progetto. Tra gli Italiani, due professionisti raccomandano il Construction Management come il metodo migliore, perchè riesce ad assicurare un'adeguata autorità al project manager rendendo il suo lavoro effettivo.

IL CONFRONTO TRA GLI STRUMENTI DI PROJECT MANAGEMENT

Nella figura sono rappresentati gli strumenti di PM utilizzati dai due campioni.

I Britannici fanno ampio uso di kick off meetings, strumenti di risk management e documentazione di offerta, mentre gli Italiani, di strumenti di stima dei costi, di definizione di requisiti e prestazioni. L'uso più diffuso degli strumenti di risk management dei Britannici potrebbe lasciar intendere una cultura più attenta all'analisi dei progetti nelle fasi iniziali mentre l'ampio uso di strumenti di stima dei costi da parte degli Italiani conferma il fatto che la pratica del PM in Italia è più focalizzata sui costi, sebbene anche una parte considerevole

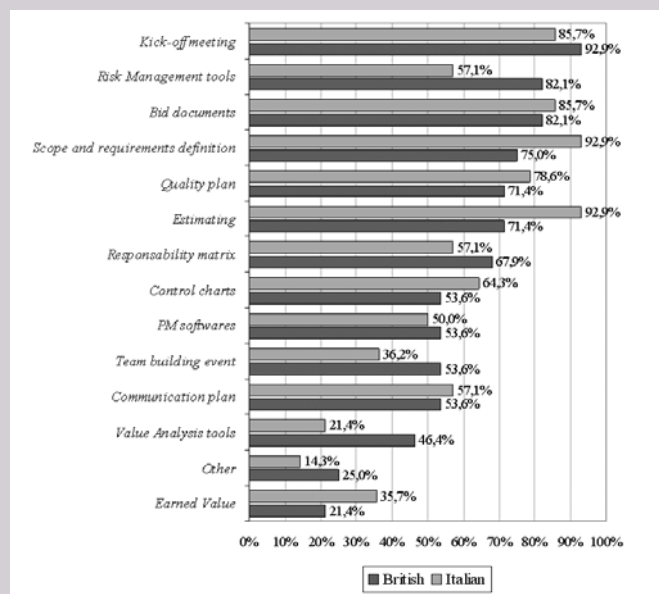


Figura 2 Gli strumenti di PM utilizzati dai project managers.

dei loro colleghi nel Regno Unito li utilizzi ugualmente. Tra gli altri strumenti indicati, differenze rilevanti sono scorte nell'uso di strumenti di analisi del valore (46% contro il 23%) e di eventi di team building (54% contro il 36%).

Conclusioni

Due diverse realtà possono essere estrapolate dai punti di vista dei due campioni. La realtà positivista britannica, in cui il PM mantiene un buon sviluppo sia in termini generali che nel caso delle costruzioni ma in cui c'è sempre un qualcosa da migliorare. La realtà pessimistica italiana, dove il PM non ha ancora raggiunto un livello soddisfacente specialmente nel settore delle costruzioni che sembrano essere ancora fortemente influenzate da un modo di pensare tradizionale, frutto di diversa mentalità e cultura che sembrano esitare davanti agli approcci di management.

La bibliografia è a disposizione di chi volesse consultarla scrivendo a press@editricetemi.com.

Simone Atzori è laureato in ingegneria edile, ha concluso il master in construction management presso la Glasgow Caledonian University (UK). La sua tesi, intitolata "Construction Project Management Practice: a comparison of tools, approaches and methodologies in the UK and in Italy", e di cui il presente articolo costituisce un estratto, è stata presentata lo scorso febbraio a San Donato Milanese (MI) in una conferenza organizzata dal PMI Rome Chapter. Attualmente ricopre il ruolo di site manager per la Nordex Energy GmbH per progetti di parchi eolici in Italia.



L'importanza dell'approccio progettuale nella Business Continuity

■ Di Sergio Spelta

Affermare che il contesto socio-economico mondiale negli ultimi anni sia radicalmente cambiato ci fa sentire un po' nei panni di Monsieur de La Palisse: siamo tutti ormai consapevoli del fatto che l'affermazione del concetto di Azienda in Tempo Reale (Real Time Enterprise) stia rendendo le modalità di business sempre più dinamiche, costrette come sono a continui cambiamenti ed a rapidi adeguamenti.

Eppure non sempre le implicazioni di questo nuovo scenario vengono esaminate in profondità ed in ogni loro aspetto. Per certi versi la tendenza, ancora attuale, di contenere al massimo i costi è in contrasto con la necessità di garantire in modo assoluto la continuità dei processi di business vitali attraverso un appropriato Business Continuity Management (BCM). Alcune aziende potrebbero avere la percezione che le attività di BCM costituiscano una sorta di "male necessario" del quale, da un lato, non se ne possa fare a meno, ma che dall'altro non debba assorbire eccessivi investimenti. Inizialmente il BCM si è focalizzato sulla protezione da eventi disastrosi, essenzialmente identificati con le calamità naturali, ritenute piuttosto rare. Questo approccio è stato messo in discussione in conseguenza degli attacchi terroristici dell'11 settembre 2001 e di altri eventi, quali il black-out elettrico verificatosi sulla costa atlantica degli USA nell'agosto del 2003 ed in Italia a fine settembre dello stesso anno, che non solo hanno scosso l'opinione pubblica mondiale, ma hanno contribuito anche ad aumentare la consapevolezza sul fatto che gli scenari di rischio siano radicalmente mutati. E lo tsunami del dicembre 2004 nell'Oceano Indiano e l'uragano Katrina che la scorsa estate

ha colpito la Louisiana devastando la città di New Orleans, ci hanno ricordato come le calamità naturali siano sempre in agguato.

A rendere ancora più attuale il BCM è intervenuta poi una quantità considerevole di standard, normative, leggi e regolamenti imposti sia dai governi che da organi di controllo di specifici settori. Lo sviluppo della RTE, con le sue dinamicità, in virtù delle quali anche la più piccola interruzione può essere fatale, ha ulteriormente esasperato il problema, modificando le aspettative in termini di tempi di ripristino dei servizi vitali per il business. Se negli anni 90 l'obiettivo principale era quello di proteggere i dati critici e di garantire la ripresa dell'operatività entro 48-72 ore grazie all'utilizzo di siti alternativi, la RTE impone il ripristino dei servizi principali entro poche ore.

Appare evidente a questo punto come il BCM debba rivestire un ruolo di primaria importanza nelle strategie aziendali e che, di conseguenza, l'approccio al BCM non possa essere statico, ma sia piuttosto un'attività progettuale in continuo divenire, allineata con i processi di Risk Management e sostenuta con forza e convinzione dai vertici aziendali. Il BCM, infatti, è un processo che tocca l'azienda nel suo complesso e deve pertanto entrare a far parte della cultura e del "tessuto connettivo" dell'azienda stessa, generando consapevolezza sulle conseguenze di un'eventuale interruzione dei servizi critici.

Il BCM deve essere disegnato in modo tale da consentire al management dell'azienda di garantire continuità al proprio business anche in condizioni avverse.

Occorre, innanzitutto, comprendere a fondo il proprio bu-

business, definendo tutti gli elementi vitali alla sua sopravvivenza e tenendo conto delle dipendenze interne ed esterne (personale, sistemi IT, clienti, fornitori, partner, etc.). Una volta identificati i processi critici e le relative funzioni, è indispensabile determinare l'impatto conseguente ad una interruzione o ad una perdita. Questa attività, che prende il nome di Business Impact Analysis (BIA), valorizzando in modo accurato i costi di downtime, permette anche di misurare e di giustificare gli investimenti necessari al BCM.

I risultati della BIA costituiscono gli elementi strutturali indispensabili per la valutazione dei rischi associati (Risk Assessment) e per la stesura dei piani di ripristino (Business Continuity Plan). Anche se, come appare ovvio, una dettagliata documentazione del BCP è di fondamentale importanza all'interno della strategia di BCM, è altrettanto importante attuare un programma di formazione rivolto alle risorse direttamente coinvolte nell'esecuzione del piano.

Un BCP, infatti, non può essere considerato del tutto affidabile fino a quando non sia sottoposto ad un'attenta verifica e ad un vero e proprio "collaudo". L'obiettivo è quello di verificare che il piano sia attuabile in tutte le sue parti in condizioni di disastro, oltre a consentire al personale di familiarizzarsi con le azioni del piano di ripristino.

Naturalmente, al fine di riflettere la dinamicità del business all'interno del BCM, con una periodicità che non dovrebbe superare i 6-12 mesi, il BCP deve essere rivisto, verificato e nuovamente validato e collaudato.

Per quanto si possa fare riferimento alle Best Practices, appare evidente come nello sviluppare le strategie ed i piani di Business Continuity non sia possibile applicare un unico approccio generalizzato. Gli aspetti metodologici e progettuali assumono, pertanto, un'importanza primaria come fattore chiave di successo del BCM.

Non sempre, però, le aziende hanno la possibilità di "stafarsi" adeguatamente e rapidamente per far fronte a questo tipo di esigenza. Per questo motivo bisogna cercare sul mercato aziende in grado di erogare tale servizio, ovvero, che mettano a disposizione dei propri Clienti l'esperienza maturata in diversi progetti di BCM. Ciò significa, quindi, selezionare aziende che abbiano un approccio basato su una metodologia di Project Management rigorosa e consolidata e modelli che permettano di raggiungere i risultati richiesti in modo più efficace ed efficiente contenendo, al tempo stesso, i costi ed i tempi.

Più in particolare, una offerta di servizi BCM deve articolarsi in:

- Modellizzazione dei processi / risorse / infrastrutture
- Definizione modello organizzativo / processi / rischi / controlli
- Business Impact Analysis
- Definizione strategie di mitigazione e reazione
- Realizzazione del Piano di Business Continuity / Disaster Recovery

- Redazione delle Policy di Crisis Management e procedure operative.

Va inoltre sottolineata l'importanza di un corretto approccio progettuale, che tenga conto delle implicazioni interne in termini di strutture, relazioni ed interazioni e consideri nella sua interezza i legami ed i condizionamenti esterni che possono influire, anche pesantemente, sul corretto raggiungimento dell'obiettivo.

Non è possibile prescindere dalla efficace definizione delle risorse (siano esse umane che tecnologiche o di servizio) e dal loro impatto sul risultato finale per garantire un esito positivo ad un progetto così ambizioso e rischioso per il management aziendale.

Per avere successo un progetto di Business Continuity deve essere accettato e guidato dal board aziendale con una sponsorizzazione forte, che assicuri al processo BCM un corretto livello d'importanza all'interno dell'azienda ed una maggiore opportunità di riuscita.

Deve essere nominato un Coordinatore BCM che riporti direttamente al board. Questa funzione, che dovrà acquisire familiarità con le strutture di business e con le persone dell'azienda, avrà bisogno di una buona metodologia di gestione e comunicazione, dovrà possedere capacità di relazione ed essere un buon leader: questi sono i requisiti propri di un Project Manager di livello.

Il Project Manager BCM può avere la necessità del supporto di analisti specifici, di personale amministrativo adeguato e, per le operazioni più importanti, la squadra potrà includere manager scelti fra le divisioni chiave. Costoro non saranno membri permanenti del team, ma dovranno dedicare al processo di BCM tutto il tempo necessario.

Un'azienda ha molte dipendenze interne ed esterne a supporto dei processi critici e delle funzioni operative. Queste possono includere fornitori, clienti, azionisti, sistemi IT e processi manifatturieri ed è importante identificarle tempestivamente per valutarne la relativa influenza ed aggiungere valore al processo. Le criticità tipiche che emergono sono in genere riconducibili alla non corretta identificazione di tutti gli attori in gioco o ad una loro sottovalutazione.

Non esiste un unico approccio generalizzato al BCM e si deve costruire il progetto in funzione delle caratteristiche proprie dell'azienda in cui si opera. Selestha ha maturato in questo campo importanti esperienze e si propone quale partner credibile ed affidabile per nuove sfide.

Sergio Spelta, *Direttore Tecnico della Divisione Alliances & Consulting di Selestha S.p.A.* si occupa da 25 anni di informatica. Dal 1992 è in Selestha dove ha condotto diverse attività nell'ambito della Business Continuity, del Disaster Recovery, del Cost Management, della consulenza organizzativa e specialistica e dell'approccio progettuale.

La progettazione di un'iniziativa di formazione

Di Marco Sanpietro

L'aumento delle pressioni competitive, oramai provenienti da Paesi che sino a pochi anni fa non si pensava potessero rappresentare una reale minaccia, pone alla formazione, sia essa tecnica o manageriale, nuove sfide. Infatti, se da un lato è indubbio che la formazione rappresenta un modo per migliorare le performance operative, gestionali, progettuali e creative dei propri collaboratori e quindi dell'azienda nel suo complesso, dall'altro la crescente tensione sui costi e sui tempi ostacola la fruizione di iniziative formative. Il budget destinato alla formazione è spesso tra i primi ad essere ridotto e il temporaneo allontanamento dall'operatività aziendale alle volte è vissuto meramente come tempo improduttivo.

Queste pressioni hanno modificato radicalmente il concetto di formazione. Mentre anni fa la formazione poteva essere considerata da un punto di vista quasi poetico, come momento di riflessione, di distacco dalle attività quotidiane, che presumibilmente avrebbe posto le basi per una possibile crescita personale e professionale futura, oggi le attese riposte nella formazione sono molto differenti: si richiede di acquisire competenze e strumenti subito spendibili, dei ritorni degli investimenti certi, elevati e subito apprezzabili. Se queste sono le premesse, progettare un'iniziativa formativa non significa solamente erogare dei contenuti didattici, seppur pregevoli, ma significa pianificare un percorso più ampio, che vede il momento d'aula o di studio come fasi importanti ma non esclusive, il progetto non termina con l'erogazione delle informazioni ma con la loro declinazione operativa nelle attività lavorative. Ne risulta un progetto complesso che necessita di competenze specifiche e che richiede un ruolo

attivo del cliente nello sviluppare i contenuti didattici e nel supportare i propri collaboratori nell'utilizzo pratico delle nuove competenze acquisite.

Pianificazione

Superata la fase di ideazione, quella che di norma nasce dall'emergere di un bisogno, una delle prime decisioni da affrontare durante la progettazione di un'iniziativa di formazione riguarda se avvalersi o meno di un fornitore esterno. Il problema si pone soprattutto quando all'interno dell'azienda esistono dei collaboratori aziendali in grado di progettare ed erogare, con buona qualità, le tematiche oggetto di formazione. La tentazione di affidarsi a personale interno a prima vista può sembrare economicamente vantaggiosa, se però si considera che l'attività formativa è un momento fondamentale per porre le basi del cambiamento e fornire le competenze desiderate, la bilancia propende normalmente verso la fruizione di servizi esterni, poiché un do-

IDEAZIONE	PIANIFICAZIONE	ESECUZIONE E CONTROLLO	SUPPORTO ALL'INTEGRAZIONE NELL'OPERATIVITÀ AZIENDALE
Obiettivi Utenti Argomenti	Scelta del fornitore Argomenti di dettaglio Logistica Periodo di erogazione Metodologie didattiche Modalità di erogazione Costo Vendita interna del corso	Supporto, controllo e gestione dell'aula Verifica soddisfazione degli utenti e dei feedback	Implementazione azioni di sostegno all'utilizzo operativo delle nuove competenze

Tabella 1. Fasi e principali attività di un progetto formativo

cente esterno viene considerato maggiormente imparziale, credibile e non è sottoposto, durante l'erogazione dei contenuti, a giudizi inerenti la differenza tra quanto proposto e quanto effettivamente implementato (predicare bene e razzolare male). Si ha quindi una maggiore legittimazione e credibilità ad affrontare certe tematiche. Inoltre, un docente esterno può normalmente portare l'esperienza di altre realtà aziendali, promuovendo giudizi critici e migliorativi da parte dei partecipanti. Naturalmente questa è un'esemplificazione, esistono ottimi docenti interni, con alta credibilità ed esperienza, e pessimi docenti o fornitori esterni. Questo punto si ricollega però alla scelta del fornitore dei servizi di formazione che è un aspetto fondamentale, poiché solo un fornitore qualificato è in grado di offrire un corpo docente di alto livello e dei servizi che non si fermano alla pura erogazione di contenuti didattici, ma supporta l'azienda e i partecipanti a mettere in pratica quanto insegnato. Nelle iniziative di formazione complesse, poi, non è detto che un unico fornitore sia in grado di affrontare con competenza tutti gli argomenti richiesti. Emerge quindi la criticità se coordinare o meno gli interventi didattici dei diversi fornitori. Questo aspetto è tanto più critico quanto lo stesso argomento viene affrontato da differenti angolature (manageriale vs. tecnico) da fornitori diversi. Il rischio è di fornire messaggi contrastanti, che possono abbassare notevolmente la credibilità dell'iniziativa formativa nel suo complesso. Un fornitore di esperienza può essere molto utile a supportare l'azienda a meglio definire i fabbisogni formativi inizialmente espressi. L'errata selezione del fornitore può però far emergere diverse criticità in questa fase, infatti, alle volte il fornitore cerca di convincere il cliente ad attuare profonde modifiche alle richieste iniziali non tanto a seguito di una rilevazione di inadeguatezza dei contenuti iniziali proposti dal cliente, ma per essere maggiormente in linea con la propria offerta formativa.

Un buon fornitore, poi, è in grado di dare consigli su quali persone sarebbe idoneo formare. Per esempio, nella formazione sul project management, vi è spesso la credenza che le persone interessate al corso siano solo i capi progetti o i membri di team di progetto. Un buon fornitore dovrebbe segnalare invece che, almeno su alcuni argomenti, anche i responsabili di funzione (spesso nelle veci di sponsor) dovrebbero partecipare, poiché parte del successo dei progetti dipende anche dal modo in cui si relazionano e supportano i progetti.

Decisioni che spesso sono sottovalutate nel loro impatto sull'efficacia formativa sono il luogo e il periodo di erogazione. Le aziende sono spesso i peggiori luoghi dove fruire di attività didattiche per due ragioni. La prima è che, anche se inizialmente il committente garantisce il contrario, molte persone si assentano per periodi più o meno prolungati dall'aula, in quanto impegnate in compiti sempre urgentissimi e non posticipabili. Questo fatto è molto grave non tanto per

questioni di educazione nei confronti del docente e dei colleghi, ma per il fatto che l'essere assenti per cinque minuti non significa perdere cinque minuti di contenuti, spesso il tempo per riprendere il filo del discorso è molto più elevato e, cosa ancor più grave, il partecipante può continuare a pensare al problema operativo per lungo tempo, influenzando pesantemente l'apprendimento. La seconda è che, a prescindere dalle interruzioni, comunque sempre presenti, il non allontanarsi dall'azienda crea un legame psicologico con le attività lavorative quotidiane che ostacola spesso la concentrazione.

Per quanto concerne il periodo di svolgimento, se da un lato è assolutamente condivisibile la richiesta di non impattare troppo negativamente sull'operatività aziendale e quindi non allontanare per troppo tempo le persone dall'azienda, dall'altro è altrettanto sconsigliabile relegare la formazione nei ritagli di tempo, in quanto l'efficacia ne sarebbe fortemente compromessa. Calendari troppo frammentati del tipo un giorno di formazione, un giorno di lavoro, un giorno di formazione, un giorno di lavoro sono sconsigliate, poiché le persone rimangono troppo legate mentalmente alle problematiche lavorative quotidiane e possono vivere la formazione come una pausa dal lavoro e non come un momento importante di crescita professionale e personale. D'altro canto, programmi troppo prolungati rischiano di mandare in overload informativo i partecipanti, non permettendo loro di apprezzare appieno i diversi contenuti erogati, inoltre, una pausa che permetta un confronto con la realtà operativa alla luce delle nuove nozioni può essere utile per evidenziare nuove necessità o stressare certi argomenti.

Sulle metodologie didattiche la trattazione sarebbe molto lunga. Numerose sono le modalità con cui è possibile erogare formazione: lezioni tradizionali, lezioni basate su casi, lavori di gruppo, utilizzo di software, role playing. Senza affrontare nello specifico ogni opzione, preme commentare alcuni atteggiamenti che spesso si ritrovano in azienda. Il modo per affrontare nel modo più rapido possibile numerosi argomenti è senza dubbio la lezione tradizionale, poiché il docente ha ampia possibilità di gestire il tempo e i contenuti erogati. L'alta efficienza della lezione tradizionale, nella quale un docente espone dei contenuti all'aula, la rende la metodologia didattica preferita a quelle aziende che si ispirano a ideali di efficienza anche nella formazione. Purtroppo però, su periodi protratti (dopo la mezza giornata consecutiva) i partecipanti faticano molto a mantenere l'attenzione e soprattutto a metabolizzare tutte le informazioni offerte.

Un buon metodo per fissare le idee e provare a metterle in pratica, è l'utilizzo di casi studio. Su questo aspetto, molte aziende si accaniscono nel voler sviluppare un caso afferente la loro realtà, in modo da rendere più concreto l'intervento formativo. In generale non si può affermare che questo sia un approccio errato, vi è però il pericolo che le persone vedano dietro le situazioni presentate nel caso didat-

tico dei loro colleghi e degli avvenimenti appena accaduti, in questo modo si rischia di usare il caso come una rivincita o un modo per legittimarsi ulteriormente più che come supporto all'apprendimento. Non è quindi sempre la miglior strategia voler rendere il caso il più possibile attinente alla realtà aziendale, pensando di rendere da subito operativi i contenuti trasmessi. Oltre alle metodologie didattiche, vi è anche la tematica delle modalità di erogazione della formazione. Anche in questo caso la tematica è lunga e complessa, si vuole solo sottolineare che negli ultimi anni le nuove tecnologie informatiche hanno offerto nuove modalità di fruizione dei contenuti didattici. Oltre alla lezione tradizionale in aula, ora esistono lezioni in elearning sincrone, ovvero in diretta, asincrone, ovvero registrate, vi è la possibilità di sviluppare casi virtualmente, comunicando via email, chat, scambiandosi documenti su database condivisi, etc. Le tecnologie possono essere dei validi alleati ma anche dei nemici, è importante comprendere e governare i diversi trade-off tra contenuti, metodologie didattiche e modalità di erogazione.

Un accenno alla tematica del costo: attenzione a non giudicare il fornitore in base al solo parametro del costo a giornata o a partecipante ma alla capacità di seguire e guidare l'azienda verso la piena metabolizzazione dei contenuti trasmessi. Un'iniziativa poco costosa ma che poi non estrinseca la sua utilità nel tempo rimane un puro costo e non si trasforma in investimento.

Il successo di un'iniziativa di formazione non dipende solo dalla bontà del fornitore o dei docenti. Fondamentale è avere un clima d'aula favorevole all'apprendimento. È quindi ruolo del cliente "vendere" il corso, ovvero far percepire e valorizzare l'importanza dell'iniziativa.

Esecuzione e controllo

Durante l'erogazione della formazione, l'attività di "vendita" va poi continuata. Un modo classico ma sempre efficace è far aprire il corso ad una persona influente dell'azienda, che sottolinei l'importanza di questa attività, le attese dell'organizzazione e il supporto fornito per l'implementazione operativa delle nuove competenze.

Di non secondaria importanza è poi assicurarsi che ci sia una valida assistenza operativa all'aula: piccoli malfunzionamenti della strumentazione o anche solo la banale mancanza di pennarelli possono influenzare molto negativamente, se non addirittura inibire, parte delle attività formative. La verifica della soddisfazione degli utenti non pone grossi dilemmi, caso mai, nell'evenienza che ci sia soddisfazione sul docente e perplessità sui contenuti erogati, in termini di percepita utilità per la professione, è necessario capire le cause che hanno portato a questo scollamento. Attenzione va invece prestata durante la verifica dei feedback, ovvero delle aree di forza, di debolezza e gli eventuali approfondimenti sug-

geriti per il futuro. In questo caso vi è il rischio che i discenti esprimano giudizi molto legati alle performance del singolo docente, ove possibile, sarebbe quindi opportuno raccogliere le opinioni dopo qualche tempo la chiusura dell'iniziativa di formazione.

Supporto all'integrazione nell'operatività aziendale

Come detto più volte, il vero valore aggiunto di un'iniziativa di formazione è dato dalla possibilità di utilizzare le nuove competenze acquisite. Oltre alla buona volontà del singolo, fondamentale è che l'azienda si presti a supportare i propri collaboratori. Per esempio, adottare nuove metodologie può essere faticoso durante i primi tempi. Se il management dichiara di credere nelle nuove metodologie ma poi non dà spazio alle persone per poterle assimilare, il risultato non solo è di non adozione, ma anche di frustrazione poiché il collaboratore ne ha percepito il valore ma nello stesso tempo si vede ostacolare nella fase di utilizzo. In questi casi, meglio tenere i collaboratori nella non conoscenza piuttosto che mostrarli delle opportunità e poi negarglielo. In questa fase, un buon fornitore può giocare un ruolo importante, poiché può affiancare e consigliare le persone durante l'utilizzo pratico di quanto appreso.

Conclusioni

Progettare un'iniziativa di formazione rivolta ai propri collaboratori è un progetto che può assumere elevata complessità. I trade-off da gestire possono essere numerosi e raramente le sole competenze interne sono sufficienti. Un aspetto fondamentale è considerare la fruizione della formazione come facente parte di un progetto più ampio, che parte dalla rilevazione dei fabbisogni formativi, che devono essere attentamente pesati e allineati con la strategia aziendale, e arriva sino all'integrazione delle nuove competenze nell'operatività aziendale. Solo con questa visione completa la formazione esplicita appieno il suo valore e diviene un vero investimento sulle persone e sul futuro dell'azienda.

Marco Sampietro collabora con la SDA Bocconi School of Management dove è Docente dell'Area Sistemi Informativi e Docente Ufficiale all'Executive Master in Business Administration Part Time (EMBAPT) per i corsi di Project e Process Management. È Professore a contratto presso l'Università Bocconi nella laurea specialistica in Organizzazione e Sistemi Informativi per il corso di Project Management. Le principali aree di interesse sono il Project Management e l'internazionalizzazione.



Fonte: Teatro La Fenice © Michele Crosera.

Inconsapevolezza del project management nel settore dello *Spettacolo*

■ Di Lucio Argano

*Il vero incantesimo
che salva dal tempo e dal
dolore è l'inconsapevolezza*

Erasmus da Rotterdam

Progettare nel mondo dello spettacolo significa innanzitutto affrontare due aspetti salienti: la netta preponderanza del fattore umano, e la particolare natura del "prodotto", spesso unico e irripetibile, come può essere uno spettacolo teatrale o un concerto. Per questo le competenze devono essere accurate e del tutto specifiche, pur basandosi su principi comuni a tutto il mondo del project management

La consapevolezza, sostiene un autorevole dizionario della lingua italiana, equivale ad essere "coscienti" di una determinata circostanza, mentre viceversa l'inconsapevolezza corrisponde all'assenza di tale coscienza.

L'affermazione del project management come categoria del management preposta alla gestione dell'innovazione, in antitesi al cosiddetto ongoing management, riferito invece alla conduzione delle attività di routine, è nota in molti ambiti produttivi, soprattutto ove si definiscano realizzazioni ad alto coefficiente di tecnologia e di ricerca, oppure dove è presente elevata complessità di obiettivi e risultati finali. La definizione al riguardo di una o più filosofie di fondo, l'applicazione di strumenti anche sofisticati di pianificazione e controllo, l'allocatione delle risorse, costituiscono prassi consolidate e solide piattaforme di conoscenza e soprattutto trovano senso nella scelta, nella coscienza e nell'applicazione di un tale approccio (Archibald, 1994).

Ma la capacità di organizzare il lavoro attraverso soluzioni e metodi per la definizione di situazioni "prototipali" nelle quali arrivare ad un risultato finale di straordinaria aderenza agli scopi ed alle funzioni preposte, è presente, con inconsapevolezza, in molti altri ambiti.

È appurato come a partire dall'antichità la realizzazione di edificazioni importanti, in assenza tra l'altro di attrezzature che ne semplificassero i processi costruttivi, siano state effettuate con sistemi e meccanismi di guida, programmazione, coordinamento e controllo non molto dissimili, come

principi, dalle attuali metodologie di P.M. (Torre, 1998). La grande muraglia cinese, le grandi opere dell'antica Roma, le piramidi egizie sono il frutto di queste impostazioni nell'organizzazione del lavoro. Erodoto descrive la costruzione della piramide di Cheope con dovizia di particolari rispetto all'impiego e alla direzione degli addetti-schiavi (oggi risorse umane) al fine di consentire i necessari stati di avanzamento dei lavori (Amato, Chiappi, 1996).

Una inconsapevolezza nell'impiego di tecniche del P.M. anche basic, rilevata rispetto alle conoscenze ed evoluzioni odierne, ci porta a considerare, senza andare troppo indietro nel tempo, come taluni importanti settori della vita sociale e produttiva abbiano fisiologicamente ricercato vie e modi di semplificazione e razionalizzazione dell'operare, identificando, proprio nella dimensione progettuale, modalità virtuose ed efficienti per giungere al proprio traguardo e di fatto agendo con reiterata e consolidata inconsapevolezza attraverso la costruzione di non meno raffinate metodologie di progetto.

Uno di questi è il settore dello spettacolo, sia nelle sue manifestazioni più squisitamente artigianali, presentate "dal vivo" (le arti della scena come il teatro, la musica, la danza, il circo) sia invece nelle espressioni in cui viene "riprodotto" e la presentazione avviene successivamente alla sua realizzazione (il cinema).

La sua filiera la possiamo suddividere in due macro ambiti, come si vede nella Tavola 1.

Una ampia molteplicità delle attività che si svolgono all'interno della filiera sono sviluppate, programmate, implementate e completate secondo una dimensione a progetto, con un abito organizzativo che pur all'interno di modalità consolidate e tipiche (si pensi alle tecniche di messa in scena o a quelle di ripresa cinematografica) presenta caratteristiche di tipo "sartoriale".

L'allestimento di un testo di prosa, l'esecuzione di un concerto sinfonico o rock, la programmazione di un teatro, la realizzazione di una rassegna, l'effettuazione di un concorso di strumento fino ad arrivare alla ripresa di un film sono esempi di progetti spettacolari che hanno tra loro analogie di processi, procedimenti, saperi e conoscenze ma si esprimono poi ciascuno attraverso combinazioni di risorse e competenze secondo una propria e singolare unicità (Argano, 1997).

Il progetto di spettacolo punta ad ottenere un risultato originale che si manifesta ed esaurisce nello stesso momento in cui è realizzato, ma (come nel cinema) può essere anche proteso ad un risultato che riproduce e quindi "ferma" lo stesso originale.

I risultati ricercati sono oltre che unici, il più delle volte irripetibili e sofisticati, con un orientamento alla qualità finale complessiva (quella culturale ed artistica, unita a quella organizzativa e della comunicazione). In tal senso quanto scaturisce non è definibile come un vero "prodotto" ma comporta una doppia connotazione: è un prototipo e nello stesso momento è una esperienza.

La modalità di lavoro è quella di equipe, tanto è determinante l'elemento umano come principale fattore produttivo, ma con la particolarità che coesistono nello stesso progetto più team diversi e specialistici (creativi elaborativi, artistici, tecnici di palcoscenico o di set, organizzativi, di servizio alla sala spettacolo) i quali dispongono di informazioni necessarie gli uni agli altri (Trimarchi, 1993) e contribuiscono con input specifici, eterogenei e differenziati, che vanno poi a combinarsi nel risultato definitivo (Caves, 2000). Tali input sono di difficile misurazione, per le asimmetrie nella valutazione degli apporti, dato la specificità delle lavorazioni e la durata dei team (Perretti, Negro, 2003). C'è da ricordare che i soggetti che operano in questo settore sono interessati oltre che da una remunerazione economica per le loro prestazioni anche da una remunerazione artistica ed i due elementi di sistema premiante possono convergere o l'uno avere più rilevanza dell'altro senza inficiare la qualità ed il risultato della prestazione. Un aspetto singolare è dato dalla massima esplicazione di svariati modelli di leadership (autoritaria paternalistica, autoritaria drastica, carismatica, partecipativa, etc.) in genere assunta dalla figura di coordinamento artistico (regista, direttore, etc.). Il mix di competenze (know how e know what) combina abilità, conoscenze e capacità tecniche a prassi di natura artigianale, a riti e liturgie (consuetudini) peculiari delle diverse discipline, il tutto al servizio prioritariamente di processi di natura creativa, artistica e culturale. Gli altri processi che si intersecano sono quelli di avvio e di elaborazione dell'idea-progetto, quelli di pianificazione e controllo, quelli di esecuzione ed operatività, quelli di approvvigiona-

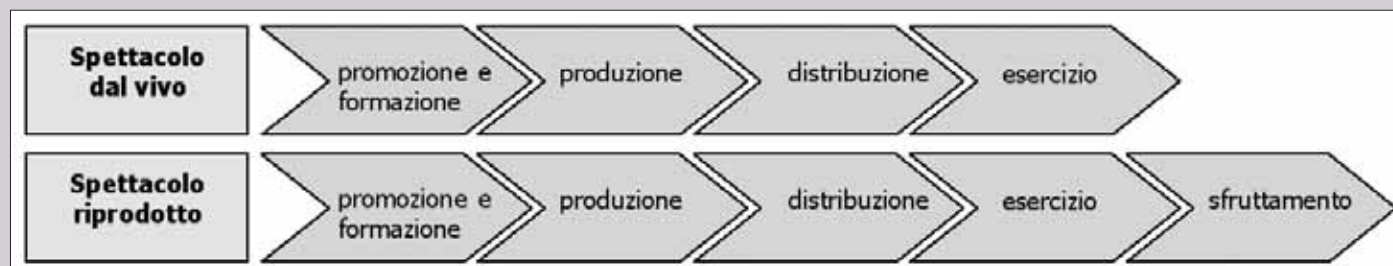


Tavola 1 - filiera dello spettacolo - nostra elaborazione

mento delle risorse (specie finanziarie), quelli di chiusura e di valutazione (Argano, Bollo, Dalla Sega, Vivalda, 2005).

L'alto coefficiente di complessità deriva principalmente dall'impossibilità di governare appieno entro schemi prevedibili e misurabili i processi creativi che pure sono determinanti per la riuscita del progetto stesso. Ciò comporta che l'assenza di paletti, quindi la piena libertà espressiva dei soggetti coinvolti in tali processi (ad esempio il regista, il direttore d'orchestra, il coreografo), possa incidere considerevolmente sui vincoli tempi-costi-qualità del progetto e, di contro, una rigida perimetrazione del lavoro artistico potrebbe inficiare il successo dell'iniziativa. Ecco quindi che tali progetti subiscono al loro interno un continuo ed inesauribile processo ulteriore di negoziazione tra istanze artistico/creative e necessità di tipo manageriale/produttivo e relative figure responsabili (vedi la data inderogabile di un debutto o di una tournée, il rispetto di un budget, il vincolo morfologico di un palcoscenico rispetto ad una scenografia).

Il ciclo di vita di questi progetti, a differenza di altri settori, si articola in sei fasi salienti, spesso sovrapposte, nelle quali si focalizzano passaggi importanti e irrinunciabili (Argano 1997), fisiologici e la cui combinazione/integrazione sembra manifestarsi in maniera inconsapevole.

La prima fase può essere chiamata Ideazione in quanto, a fronte di esigenze artistiche, produttive o di committenza, di politiche culturali pubbliche, di programmazione di contenitori culturali fisici (teatri) o virtuali (festival) viene sviluppata l'idea-progetto, partendo da spunti originali o dalla reinterpretazione di elementi esistenti. In questa sede si tratteggia il profilo strategico del progetto, la sua missione ed i suoi obiettivi, la sua coerenza con l'orientamento strategico di fondo dell'organizzazione che lo realizza o della committenza. Nello spettacolo in Italia il forte orientamento al risultato, una certa autoreferenzialità della comunità artistica, una rilevante incidenza dell'apporto pubblico (il settore dello spettacolo è finanziato per la maggior parte da istituzioni pubbliche ad ogni livello) frequentemente finiscono per confondere proprio il ruolo strategico che lo spettacolo, inteso come pièce, opera, rappresentazione, film, può costituire per l'organizzazione che lo realizza. Nella seconda fase, definita Attivazione, si procede alla verifica della fattibilità del progetto e/o al suo eventuale riposizionamento, avviando anche quelle azioni determinanti che rappresentano pre condizioni indispensabili per la sua esecuzione (formalizzazione di impegni con artisti, acquisto diritti, prenotazione di spazi, etc.). Una criticità forte di questi progetti è data dalla copertura economica finanziaria degli stessi, stante la quasi impossibilità per la maggior parte, di raggiungere l'equilibrio costi-ricavi attraverso il mercato.

Sin da questa fase pertanto vengono esplorate le possibilità di costruire una architettura finanziaria progettuale dove far

convivere fonti pubbliche di finanziamento con analoghe forme private e con introiti commerciali derivanti dallo sfruttamento del risultato finale. Nella terza fase, quella della Pianificazione, troviamo rispondenza con le consuete dinamiche a fasi di tutti i progetti: programmazione del lavoro e determinazione di attività, tempi, risorse da impiegare, punti di controllo, valutazione dei rischi.

Ma c'è da registrare una profonda differenza tra spettacolo dal vivo e spettacolo riprodotto.

Il primo non impiega formalismi e strumenti di pianificazione con sistematicità e precisione, anzi il più delle volte sintetizza voci e passaggi in check list empiriche, con l'inesistenza o un livello molto basso nell'utilizzo di procedure informatiche. Solo nelle grandi istituzioni (teatri lirici, grandi orchestre, teatri stabili e centri di produzione) vengono sviluppate pianificazioni di dettaglio del lavoro, con redazione di schemi e programmi, data spesso la necessità di coordinare masse di persone, l'uso di spazi o di raccordarsi a dettati contrattuali e sindacali.

Nella grande maggioranza degli altri progetti, invece, eseguiti da realtà produttive non dotate di grande organizzazione (compagnie di teatro, associazioni musicali, etc.), la pianificazione è abbozzata nei suoi tratti fondamentali diventando più un insieme di piani specifici (piano prove, piano di produzione tecnica e di allestimento, piano della logistica, piano dei viaggi e trasporti tournée, calendario recite, piano di comunicazione, piano di fund raising, etc.).

Più accurata la pianificazione economica (budget), mentre sia quella finanziaria (piani di tesoreria), sia la pratica del controllo generale (azioni, tempi, costi) sono meno sviluppate e presenti.

Sul piano delle analogie con gli approcci tradizionali di P.M. possiamo sostenere che in questi progetti le tecniche di semplificazione (destrutturazione della complessità) sono più vicine al concetto di partizione (somma delle parti) che all'astrazione sistemica (Torre, 1998), con le differenti componenti interdipendenti tra di loro, ma con scarsa scomposizione in PBS/WBS, senza alcun uso di pianificazione reticolare come il Pert o CPM (più facile trovare l'impiego di Gantt adattati) e purtroppo con una scarsa propensione all'analisi dei rischi ed adeguata ricerca di soluzioni che non siano interventi a risoluzione problemi in corso d'opera (fase successiva).

Il settore del cinema al contrario è quello che per le sue implicazioni industriali e gli investimenti ingenti spesso profusi, si è dotato di tools di pianificazione e controllo più severi ed adeguati al governo delle continue variabili presenti nella realizzazione di un film. Strumenti che oggi hanno anche applicazioni informatiche che offrono il presidio di molti aspetti della gestione delle riprese e della produzione. Ad esempio forme di pianificazione reticolare sono qui pre-

senti in strumenti specifici come il PdL Piano di lavorazione, che permette di incrociare l'ordine di ripresa delle scene con i set/location (luoghi di ripresa) con i piani di lavoro degli interpreti e gli altri fabbisogni, così come in applicazioni che poi incrociano tali dati con la redazione di bilanci preventivi. Un cruscotto che permette una grande duttilità di manovra proprio perché in corso d'opera della ripresa di un film cambiamenti ed imprevisti sono la norma quotidiana (dalla necessità di provare e girare la singola scena in maniera efficace all'idea artistica all'evento atmosferico persistente durante una settimana di riprese all'aperto).

La quarta fase corrisponde all'Attuazione dove il progetto è eseguito come è stato previsto, pur suscettibile di cambiamenti, anche significativi, per gli apporti artistici degli interpreti e della conduzione (regia, direzione, etc.). La quinta fase, detta di Completamento, è tenuta staccata dalla precedente perché le procedure di liquidazione di finanziamenti pubblici hanno tempi ed iter burocratici lunghi e comportano quindi adempimenti amministrativi e finanziari a progetto chiuso.

L'ultima fase è quella della Valutazione preposta alla verifica di obiettivi e modo di procedere.

Tutti i progetti, nessuno escluso, si misurano con tre dimensioni fondamentali: lo spazio, il tempo ed il capitale di relazioni. La spazialità presuppone la scelta di uno spazio (luogo o location) e l'uso del medesimo in maniera funzionale al processo creativo. La valutazione/gestione del tempo è intesa come durata complessiva, durata dell'evento in sé, periodo/date, tempi di preparazione e realizzazione. L'indeterminatezza del lavoro creativo ed artistico spesso genera conflittualità e divergenze che hanno impatto sui tempi e solo i termini dettati all'esterno del progetto (scadenze, tournée, programmazioni, committenza) disciplinano di fatto il percorso. Curiosamente alcune prassi esistenti, ad esempio nel cinema, sembrano considerare il tempo quasi una risorsa più che un vincolo (si noti la clausola contrattuale pay or play secondo la quale la prestazione dell'artista viene pagata anche se non effettuata perché se ne riconosce il valore in termini temporali in un sistema produttivo di fatto organizzato per progetti paralleli - Peretti, Negro 2003). Infine le relazioni, tra le persone e tra queste e le organizzazioni, sono ulteriori "mattoni" dei differenti progetti proprio per gli apporti creativi e di competenza e nel contempo si costruiscono ex novo ogni volta.

Per concludere, dal punto di vista della letteratura manageriale, interessante e pienamente condivisibile è il contributo di Burns e Stalker (1961) e di Goodman R.A. e Goodman L.P. (1972) che assimilano le attività teatrali ai "temporary systems" (la cui definizione letterale recita: "...defined as a set of diversely skilled people working together on a complex task over a limited time period."). Uguale analogia viene affer-

mata da Silver (1975) nella disamina dei progetti cinematografici. I sistemi temporanei non hanno codifiche infrastrutturali o burocratiche né sono istituzionalizzati, ma si basano sulle persone, sulle competenze, sui compiti e sugli output. Nello spettacolo questa caratteristica permette loro una grande flessibilità ed un incrocio continuo di "occasioni temporanee" (la compagnia che si genera ex novo per uno spettacolo o il grande coreografo ospite di una famosa formazione di balletto stabile) che rappresentano "spazi di opportunità" alla funzione artistica e socioculturale di queste attività.

Persino le grandi strutture prestigiose e consolidate (quale un grande teatro d'opera) pur essendo conformate formalmente in una architettura organizzativa classica di tipo funzionale, di fatto funzionano attuando una organizzazione "matriciale", per funzioni e per progetti (spettacoli, iniziative), generando una prevalenza di situazioni ed attività temporanee.

La visione manageriale del mondo delle arti e della cultura è circostanza recente, non sempre condivisa dalla comunità artistica, preoccupata di perdere libertà creativa e qualità finale. Ma una più viva e responsabile attenzione agli aspetti gestionali dello spettacolo, quindi l'acquisizione di una maggiore consapevolezza rispetto alle loro implicazioni, soprattutto in tempi incerti come gli attuali, oltre a rendere possibili taluni progetti, può migliorare quella difficile equazione tra qualità artistica, economicità, efficacia ed efficienza.

Sottolineando però che questi progetti trovano in ogni caso senso e spessore nell'artigianato, nelle peculiarità della produzione culturale, nella integrazione di linguaggi, tecnologie e modi.

E nel rispetto per la tradizione, che rappresenta, non va dimenticato, innovazioni riuscite.

La bibliografia è a disposizione di chi volesse consultarla scrivendo a press@editricetemi.com.

Lucio Argano è Senior Manager della Adhoc Culture, società di consulenza strategica nel settore culturale, ha co-fondato la Fondazione Fitzcarraldo di Torino, istituto di formazione e ricerca sul cultural policy & management e insegna project management degli eventi di spettacolo presso l'Università Roma Tre e in alcuni importanti master italiani, tra cui in particolare l'Università Cattolica di Milano. Già direttore organizzativo di importanti manifestazioni di spettacolo, tra cui il Romaeuropa Festival, è stato uno dei consulenti per lo start up del nuovo Auditorium Parco della Musica di Roma progettato da Renzo Piano ed è autore di diversi libri ed articoli sulla gestione delle attività artistiche e culturali. Contact: l.argano@adhoc-culture.com www.adhoc-culture.com www.fitzcarraldo.it