
LAVORARE PER PROGETTI: L'APERTURA DI UNA NUOVA SEDE
ANALISI DI UN CASO

di Susanna Colombo e Alberto Poli

INTRODUZIONE

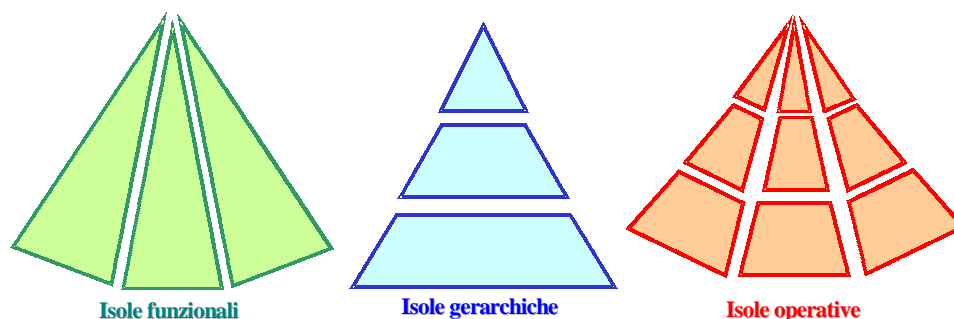
Numerose sono le definizioni di Progetto che si leggono in letteratura, ma appare particolarmente incisiva quella elaborata da R.D. Archibald¹. Egli definisce il progetto come "un'impresa complessa, unica e di durata determinata rivolta ad raggiungimento di un obiettivo chiaro e predefinito mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenziate e con vincoli interdipendenti di costi-tempi-qualità".

In molte aziende pur avvezze alla gestione per progetti il **Project Management** potrebbe essere definito come "l'arte di crearsi l'illusione che ogni risultato ottenuto sia frutto di una serie di azioni predeterminate e deliberate quando, nei fatti, si tratta di pura e semplice fortuna!". Ciò a significare come spesso la gestione per progetti venga confusa con l'introduzione e l'avvio di qualche specifica iniziativa, capace magari di concludersi con successo "nonostante" il modo in cui viene (o non viene) gestita.

Fare Project Management, gestire per progetti, in realtà è qualcosa in più di una semplice dichiarazione di intenti ("Lanciamo il progetto Cina", slogan molto in voga nelle aziende italiane di medio-grandi dimensioni all'inizio degli anni '90), è la pianificazione, l'organizzazione ed il coordinamento di risorse coinvolte per un periodo di tempo definito nello svolgimento di un insieme di attività tra loro interrelate e finalizzate al raggiungimento di un obiettivo ben determinato.

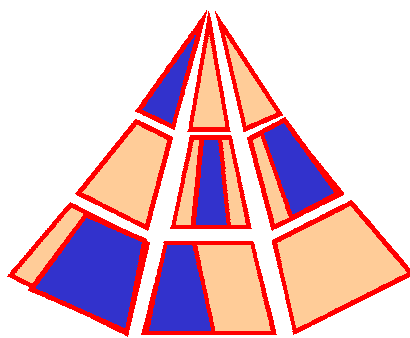
Per come è stato definito, il Project Management sembra avere una natura strettamente connessa ad una specifica tipologia di imprese, ovvero quelle che operano principalmente su commessa. Il presente contributo mira proprio a sfatare questo mito, puntando a dimostrare come il Project Management sia in realtà un potente strumento gestionale, la cui applicazione può (e dovrebbe) essere estesa a una vasta gamma di attività aziendali, anche in realtà che non operano su commessa. Partendo dal presupposto che il lavoro per progetti può essere considerato un'abitudine connaturata alla natura di ognuno di noi, si vuole mostrare la potenzialità di questo strumento nel migliorare l'efficienza nella gestione e favorire processi di apprendimento del lavoro in team da parte dell'intera struttura aziendale. Se, infatti, l'organizzazione tipica delle aziende prevede una specializzazione delle risorse per aree funzionali, con conseguente impiego della professionalità dei singoli su specifiche problematiche attinenti il proprio ambito di competenza, il lavoro per progetti prevede la costituzione di team interfunzionali, costituiti quasi necessariamente ed inevitabilmente da persone di differente estrazione. Proprio questa caratteristica organizzativa, destinata ad "abbattere" le barriere tra le funzioni per rendere i "piccoli orticelli" che vengono accuratamente coltivati all'interno dei differenti uffici un unico "campo fertile" per la progettazione e realizzazione di interessanti progetti, rappresenta una prima potenzialità di questo stile di gestione. La netta separazione tra le funzioni aziendali e la presenza di differenti livelli gerarchici, che portano inevitabilmente le imprese a costituire delle isole operative quasi del tutto autonome dal punto di vista gestionale, viene totalmente stravolta nell'ambito di un progetto (Tavola 1). Il coinvolgimento di risorse appartenenti a differenti funzioni e collocate gerarchicamente a vari livelli di fatto tende a snaturare completamente le organizzazioni in cui prevale la separazione in compartimenti stagni, per favorire invece la costituzione di gruppi multi-funzione (Tavola 2).

Tavola 1 - L'organizzazione aziendale per funzioni e a differenti livelli gerarchici



¹ R.D. Archibald (1989), *Project Management - La gestione di progetti e programmi complessi* - Franco Angeli, Milano.

Tavola 2 - Il coinvolgimento delle risorse aziendali nell'ambito di un progetto



Il coinvolgimento nell'ambito di un progetto



Le risorse dell'azienda



Le risorse coinvolte in un progetto

Alle origini del Project Management

Le logiche che guidano il Project Management hanno origini antichissime; basti pensare alla costruzione delle Piramidi in Egitto o dei monumenti che ancora oggi si possono ammirare sull'Acropoli di Atene, o ancora la realizzazione del Colosseo e della muraglia cinese per avere ben chiari alcuni interessanti esempi di opere imponenti la cui esecuzione richiese forme organizzative create ad hoc.

La realizzazione di queste imponenti opere, paragonabili a grandi imprese edili dei tempi nostri, si è dovuta necessariamente scontrare con innumerevoli problemi di varia natura. Si pensi ad esempio all'approvvigionamento dei materiali (principalmente pietre di consistenti dimensioni e peso che venivano trasportate e successivamente sistemate con macchinari rudimentali), nonché all'organizzazione del lavoro: centinaia di schiavi venivano suddivisi in squadre ed assegnati a specifiche mansioni; la motivazione al lavoro era viva nel personale fortemente motivato da un unico obiettivo ovvero la realizzazione della piramide, considerata *fonte inesauribile di vita*². La realizzazione di un'opera così consistente ben difficilmente avrebbe potuto essere condotta a buon fine senza che il "direttore lavori" utilizzasse costantemente strumenti, anche di natura rudimentale, adatti a supportare la pianificazione delle attività operative e successivamente la realizzazione di una valutazione dello stato di avanzamento dei lavori stessi. I primi esempi di Project Management formalizzato risalgono ai primi anni del XX secolo, con il lavoro di H. Gantt prima e con l'utilizzo di tecniche strutturate di Project Management per la realizzazione della bomba atomica poi.

La filosofia del Project Management, che si è nel tempo consolidata come indispensabile supporto gestionale per le imprese che operano sostanzialmente su "commessa"³, non è, come detto, da considerarsi un supporto unicamente indirizzato a questo tipo di aziende. L'identificazione di una serie di attività che abbiano un preciso obiettivo, la definizione di una sequenza temporale delle stesse, nonché il controllo periodico volto a valutare il raggiungimento di mete intermedie sono operazioni che, probabilmente in modo del tutto inconsapevole, ognuno di noi si trova a fare quotidianamente. Si pensi, ad esempio, a tutte le attività che vengono svolte per organizzare una vacanza: definizione della meta, scelta dell'alloggio (hotel, residence, campeggio, ecc.) e del tipo di trattamento da adottare (solo pernottamento, mezza pensione, ecc.), selezione del mezzo di trasporto da utilizzare per raggiungere la meta (automobile, treno, aereo, ecc.), selezione delle possibili escursioni, ecc.. Ognuna di queste attività si articola in micro-attività che ciascuno porta a termine al fine di rendere il più piacevole possibile la vacanza, coerentemente con gli obiettivi di tempi e costi definiti⁴. È possibile poi che nel corso della vacanza stessa alcune "attività"

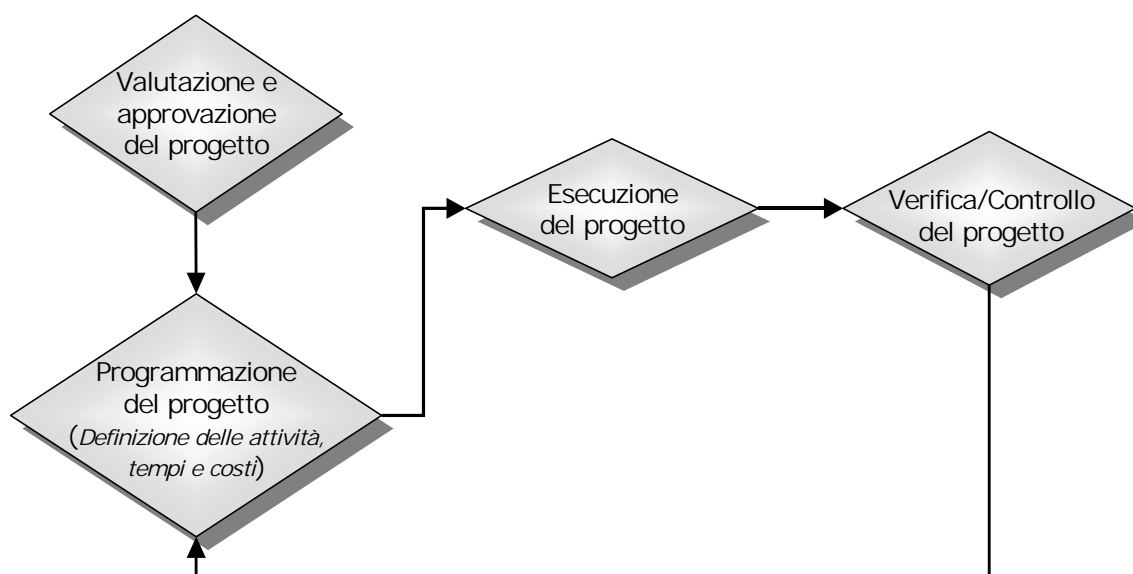
² Per ulteriori approfondimenti circa lo studio del progetto di realizzazione delle Piramidi si veda: M. Baldini, A. Miola e P. Antonio Neri (1993), *Lavorare per progetti - Project Management e processi progettuali* - Franco Angeli, Milano.

³ Si tratta di aziende impegnate in produzioni non ripetitive, ossia la cui attività ha caratteristica di prototipicità, con un elevato grado di complessità e talvolta di incertezza.

⁴ Questo significa che la vacanza organizzata dovrà rispettare il budget prestabilito e, al tempo stesso, dovrà rispettare l'intervallo temporale a disposizione.

vengano modificate (ad esempio si decide di annullare un'escursione e di farne un'altra). Quella che può considerarsi un'abitudine innata in ognuno di noi assume una veste di ufficialità e si arricchisce di strumenti di pianificazione e controllo in situazioni in cui la gestione dei progetti viene calata nelle realtà aziendali. Come accennato precedentemente, l'attuazione di un qualunque progetto, sia esso legato all'organizzazione tipica di un'azienda (come nel caso di imprese operanti su commessa), sia connaturato ad un evento di natura straordinaria (come nel caso di iniziative racchiudibili in intervalli temporali definiti quali ad esempio: campagne di marketing o progetti di ricerca e sviluppo; o ancora come nel caso aziendale che tra breve verrà presentato), sia nel caso di alcuni episodi di vita quotidiana di ciascun individuo (come si è avuto modo di esemplificare in precedenza), passa attraverso una sequenza di fasi (Tavola 3).

Tavola 3 - Le fasi di programmazione e controllo di un progetto



IL CASO FAST MEAL

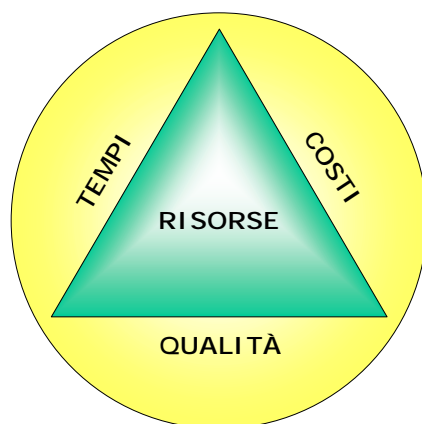
La Fast Meal è un'impresa di medie dimensioni operante nel settore della ristorazione. In particolare l'azienda si è concentrata sul business della produzione, confezionamento e distribuzione di pasti presso la mensa delle scuole. Questa attività, che ha preso avvio grazie al conseguimento di un appalto per l'approvvigionamento di pasti a due scuole di un piccolo comune della provincia di Varese, sembra aver rivelato un'interessante opportunità di business in un mercato in forte espansione. La revisione dell'organizzazione del sistema scolastico, che prevede il prolungamento delle lezioni nel pomeriggio, oltre ad una sempre maggiore sensibilizzazione in materia di alimentazione hanno favorito nel tempo l'assegnazione del servizio mensa ad imprese specializzate. Quello che per Fast Meal sembrava inizialmente essere un business di nicchia, si è rivelato un'opportunità di crescita e sviluppo interessante. Per questo motivo qualche tempo fa si è prospettata la necessità di presidiare il territorio circostante a quello già adeguatamente servito con il servizio di preparazione e distribuzione pasti. Da un'analisi preliminare delle potenziali prospettive è apparso subito in modo chiaro ed inconfutabile che la richiesta da parte del mercato era tale da richiedere l'apertura di una nuova sede produttiva/distributiva. La valutazione ed approvazione di un progetto, ovvero la prima delle fasi di pianificazione e controllo previste dal Project Management, implica che lo stesso venga presentato in maniera strutturata ai soggetti che sono chiamati ad autorizzarne l'avvio, tipicamente il vertice d'azienda. Di fatto la Direzione di Fast Meal non ha avuto alcuna incertezza nel ritenere **Fattore Critico di Successo** per l'azienda il presidio del territorio, e nel dare quindi il proprio assenso all'avvio del progetto "Apertura di una nuova sede". Altro aspetto particolarmente importante per il buon esito di un progetto è la "sponsorizzazione" dello stesso sempre da parte dei vertici dell'azienda. Se l'approvazione del progetto da parte della Direzione è condizione necessaria ma non sufficiente per favorire il conseguimento di un buon risultato, la sponsorship dello stesso è un ottimo ingrediente per raggiungere la meta con successo. Il costante interessamento da

parte della Direzione può mostrarsi funzionale anche all'accomodamento di eventuali situazioni di tensione, che spesso non mancano di generarsi tra project manager, componenti del team, responsabili funzionali dai quali essi dipendono gerarchicamente ed eventuali soggetti esterni all'azienda che vengono via via coinvolti. Da questo punto di vista la Direzione di Fast Meal sembra avere intrapreso una strada molto ben delineata, caratterizzata da una completa trasparenza e chiarezza degli obiettivi perseguiti dal progetto, oltre che dalla esplicita definizione delle responsabilità di ciascun attore coinvolto. Prima che venisse avviata la pianificazione del progetto, infatti, è stato esplicitato l'obiettivo del progetto: "Consentire a Fast Meal di presidiare il territorio di Busto Arsizio e Castellanza offrendo alle scuole pasti di qualità, che siano in grado soddisfare le aspettative degli utenti e rispettino le normative in materia di corretta alimentazione".

Il passo successivo condotto dalla Direzione è stato quello di nominare un responsabile di progetto che avesse il preciso compito di coordinare tutte le risorse coinvolte. Questa fase, particolarmente delicata sulla carta, si è concretizzata in modo molto regolare. Come project manager, infatti, è stato individuato l'attuale responsabile dell'ufficio approvvigionamento, che ha mostrato interessanti attitudini al lavoro in team ed alle relazioni interpersonali. Questa scelta ha di nuovo esaltato quanto normalmente si apprende dalla letteratura in materia di Project Management. Se infatti la propensione al lavoro di gruppo ed al coordinamento dello stesso sembrano essere caratteristiche appartenenti al patrimonio personale di una persona (e di fatto requisiti primari che si ricercano in un buon "gestore di risorse"), le competenze tecniche relative al progetto stesso possono essere acquisite e consolidate dal project manager nel tempo⁵.

Il progetto in questione che, in quanto tale, si caratterizza per dover essere portato a termine in un preciso intervallo di tempo e richiedere il coinvolgimento di risorse con competenze di diversa natura, è stato gestito dall'azienda secondo le logiche previste dal Project Management. In particolare la sua pianificazione ha previsto la chiara definizione di tre variabili chiave: i tempi, i costi e la qualità, ovvero il rispetto dei requisiti tecnici (Tavola 4)⁶.

Tavola 4 - Le variabili chiave di un progetto



I tempi

Per quanto concerne la prima di queste variabili chiave, i tempi, si suggerisce di elaborare la cosiddetta **W.B.S. (Work Breakdown Structure o struttura di scomposizione del lavoro)** che, partendo dal presupposto che qualunque impresa complessa sia frazionabile in una serie di attività di dettaglio, si pone appunto come obiettivo quello di disaggregare il progetto in singoli "pacchetti di lavoro" che abbiano una propria autonomia gestionale, un unico responsabile e che possano essere oggetto di valutazione delle performance raggiunte. Nella definizione della W.B.S. occorre rispettare, tra gli altri, alcuni precisi criteri:

- la descrizione delle attività componenti la W.B.S. deve essere chiara ed esaustiva per non dare adito ad eventuali malintesi;
- nell'individuare ciascuna attività occorre concentrarsi sugli obiettivi perseguiti dalla stessa e definire i vincoli che caratterizzano le relazioni con le altre attività componenti il progetto;
- le differenti attività devono essere gestibili: deve essere perciò possibile pianificarne lo svolgimento e controllarne tempi costi e qualità.

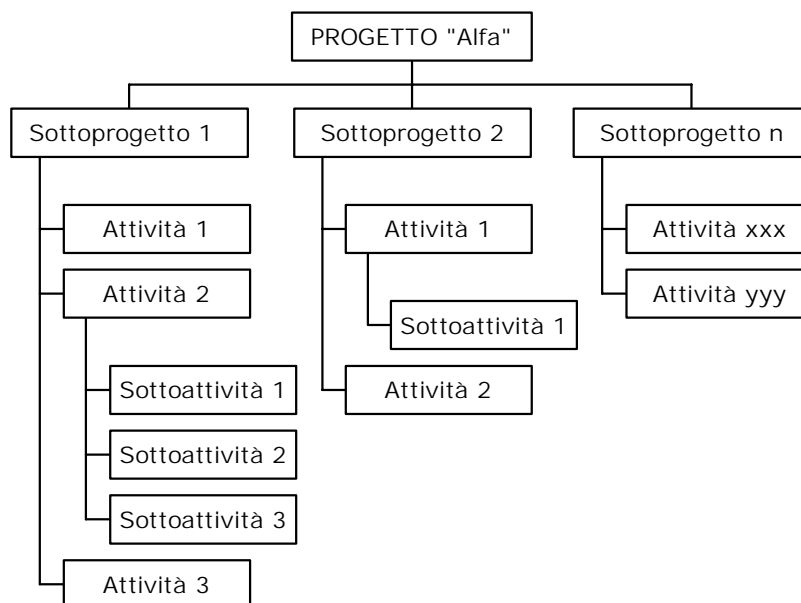
⁵ In alternativa il project manager, come molto spesso accade, viene coadiuvato da un buon tecnico che abbia spiccate competenze in materia e che possa di fatto assolvere alla funzione di "specialista".

⁶ Per ulteriori approfondimenti si veda: L. Amelotti e B. Valcalda (1998), *Il ciclo di vita della gestione dei progetti*, Guerini e Associati, Milano.

In definitiva un'accurata definizione della W.B.S. di un progetto che risponda appieno ai criteri di chiarezza e trasparenza rappresenta un efficace strumento di comunicazione per tutte le persone coinvolte nel team di lavoro⁷.

La W.B.S. può essere rappresentata sia in forma tabellare-descrittiva, sia attraverso un diagramma "ad albero" (Tavola 5) in grado di mettere in evidenza i legami gerarchici tra le attività. In particolare "la radice" rappresenta il progetto nel suo complesso, le attività sono i cosiddetti "nodi dell'albero", mentre le attività elementari non ulteriormente frazionabili sono chiamate le "foglie dell'albero".

Tavola 5 - La rappresentazione ad albero della Work Breakdown Structure



Nell'ambito del progetto di apertura della nuova sede Fast Meal ha privilegiato la rappresentazione tabellare della W.B.S. che è stata arricchita con una serie di informazioni di dettaglio che vanno oltre la semplice descrizione delle attività componenti il progetto (Tavola 6). Come detto, le attività sono state descritte nel dettaglio (si veda la colonna "Descrizione Attività") oltre che sintetizzate con delle apposite etichette (si veda la colonna "Attività") ed ancora più sintetizzate attraverso un'apposita codifica (si veda la colonna "Cod. Attività"). Sono inoltre state identificate, ed espresse in giorni, le durate di ciascuna attività; questa infatti è una delle informazioni che consente, come vedremo più avanti, di elaborare il diagramma a barre e reticolare. Anche la definizione dei cosiddetti vincoli di Fine-Inizio è funzionale allo scopo appena menzionato. In particolare la sintesi delle attività componenti un progetto attraverso l'elaborazione di un apposito diagramma, che mostri sull'asse delle ascisse il tempo e su quello delle ordinate le attività, impone la definizione dei vincoli di precedenza. Nel nostro caso, ad esempio, l'aver stabilito che le attività F ed I rappresentano dei vincoli allo svolgimento dell'attività K significa aver specificato che quest'ultima non potrà essere avviata se non dopo la conclusione delle prime due⁸.

⁷ Per ulteriori approfondimenti relativi alla strutturazione della W.B.S. si veda: M. Gatti (1987), *La elaborazione della Work Breakdown Structure*, Impianti, 6, Milano.

⁸ Per rendere più esplicito questo esempio il vincolo di precedenza così come è stato definito significa che la consegna della cucina (attività K) non può essere svolta se non dopo che si è provveduto alla scelta del fornitore e alla definizione dell'ordine di acquisto (attività I), nonché al perfezionamento degli allacciamenti e dei contratti acqua, gas ed energia elettrica (attività F).

Tavola 6 - La Work Breakdown Structure del progetto "Apertura di una nuova sede"

Cod. Attività	Attività	Descrizione Attività	Durata (in giorni)	Vincoli Fine-Inizio
A	Stipula del contratto di acquisto locali e consegna "chiavi"	L'attività consiste nel perfezionamento del rogito notarile ovvero la definizione di alcuni dettagli nonché la stesura definitiva e la firma del contratto di acquisto, con successiva consegna delle chiavi dello stabile.	20	
B	Pulizia locali	E' già stata contattata un'apposita impresa di pulizia che si occuperà di effettuare un'accurata pulizia dei locali.	5	C
C	Imbiancatura	Le eventuali stuccature di ritocco nonché l'imbiancatura dei locali viene affidata ad un professionista esterno.	2	D'
D	Piastrellatura pavimenti	Nella definizione degli ultimi dettagli prima della stipula del contratto di acquisto è compresa la scelta delle piastrelle che vengono posate da un'impresa specializzata.	4	A
D'	Asciugatura pavimenti	Si tratta di consentire alla pavimentazione di asciugare perfettamente prima di proseguire con le attività di trasloco.	4	D
E	Trasloco	Vengono trasferiti all'interno dei locali il mobilio, gli armadi e le scaffalature già disponibili, nonché documentazione di varia natura.	1	B
F	Allacciamenti e contratti Acqua, Gas, En.el	Occorre farsi rilasciare dagli uffici competenti la documentazione necessaria per realizzare gli allacciamenti (Acqua, gas, en.el) nonché provvedere alla stipula dei contratti.	15	E
G	Inviti	L'organizzazione della festa di inaugurazione comprende le seguenti fasi: stesura della lista degli invitati, predisposizione de spedizione delle di invito, definizione del contratto di fornitura con la società di catering.	3	E
H	Festa inaugurazione	Attività di accoglienza degli invitati, intrattenimento e visita del nuovo stabile.	1	G,L
I	Scelta fornitore della cucina e definizione ordine di acquisto	Si tratta di raccogliere alcuni preventivi, nonché di procedere alla selezione del fornitore della cucina per poi definire tutte le condizioni contrattuali e siglare l'ordine di acquisto.	15	A
K	Consegna della cucina	Si tratta principalmente del costante controllo del rispetto dei termini di consegna da parte del fornitore, nonché della supervisione durante la consegna della cucina e la successiva verifica della corrispondenza della merce consegnata con quanto previsto dal contratto.	25	F,I
L	Installazione dei mobili e della cucina e relativo collaudo	Si procede con la sistemazione interna dei locali: posizionamento del mobilio, sistemazione degli scaffali, collegamento degli impianti e collaudo degli stessi.	5	K

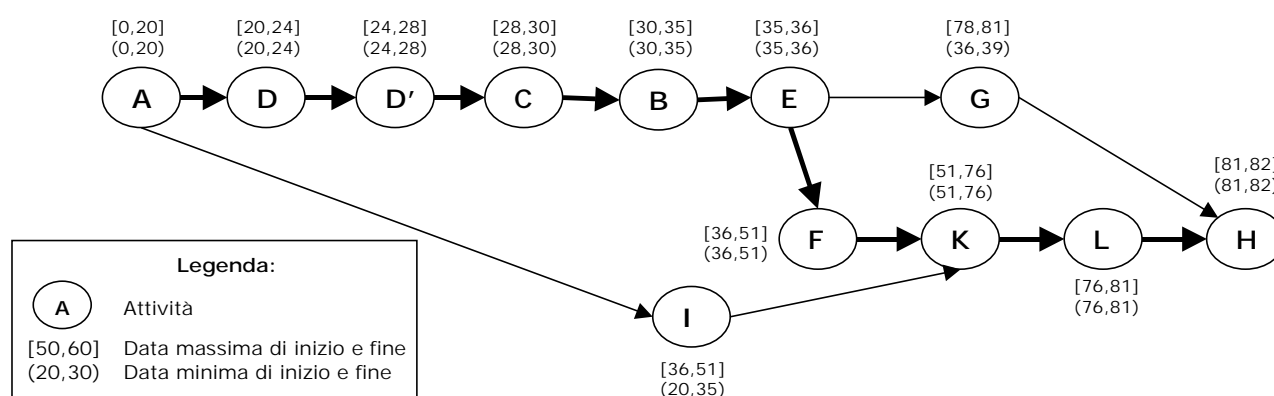
Come si è avuto modo di accennare precedentemente una volta individuate le singole attività e determinato il tempo necessario per completarle, nonché definita la W.B.S. del progetto con i relativi vincoli di precedenza tra le attività è opportuno rendere leggibile il più possibile questo tipo di informazioni, fondamentali per tutte le fasi di programmazione e controllo dei progetti. I tradizionali metodi di scheduling utilizzati sono rappresentati dal diagramma a barre (diagramma di Gantt) e dai diagrammi reticolari (network). Il primo rappresenta lo strumento di programmazione più semplice e storicamente più antico. Utilizzato per la prima volta dal suo inventore H.L. Gantt agli inizi del 1900, questo strumento permette di visualizzare in modo immediato e chiaro le differenti attività con la relativa collocazione e durata su un calendario.

Come si può notare nel diagramma relativo al progetto elaborato da Fast Meal (Tavola 7) il **Gantt** è la rappresentazione in un piano cartesiano del tempo (riportato in ascissa secondo l'unità di misura prescelta, nel nostro caso rappresentata dai giorni) e delle attività che devono essere svolte, come indicato nella W.B.S. (riportate in ordinata). I segmenti, che delineano le attività, sono di lunghezza proporzionale alla durata delle stesse; gli estremi di tali segmenti, invece, rappresentano rispettivamente le date di inizio e di completamento di ciascuna attività.

Appare interessante evidenziare come le attività I e G, rispettivamente "Scelta del fornitore della cucina e definizione dell'ordine di acquisto" e "Inviti", godano di un cosiddetto "float", ovvero di un certo grado di flessibilità nello svolgimento che consente al management di gestirle con maggiore flessibilità, organizzando al meglio le risorse a disposizione ed eventualmente ponendo rimedio ad eventuali imprevisti verificatisi. La predisposizione degli inviti per l'inaugurazione della struttura, ad esempio, può essere avviata dopo che è stato ultimato il trasloco (attività E) e la data massima per il suo completamento risulta essere il giorno prima dell'inizio dell'attività H, ovvero la festa di inaugurazione. Di fatto, quindi, l'organizzazione della

festa, per la quale è stata stimata una durata di tre giorni può avere inizio il 36° giorno (data in cui dovrebbero essere terminate le attività A, D, D', C, B, E), oppure più tardi, ovviamente non oltre il 78° giorno, altrimenti causerebbe un ritardo di tutto il progetto. Lo stesso ragionamento può essere fatto per l'attività I, il suo completamento è infatti condizione indispensabile all'avvio dell'attività K (Consegna della cucina). Se si vogliono rispettare i tempi previsti, quindi, tale attività che non può iniziare prima del 20° giorno (data in cui viene ultimata l'attività A - Stipula del contratto di acquisto locali e consegna "chiavi") e non deve concludersi oltre il 51° giorno. Avendo una durata stimata di 15 giorni, l'attività I ha un float (ovvero può avere un ritardo) pari a 16 giorni.

Tavola 7 - Il diagramma di Gantt del progetto "Apertura di una nuova sede"



La condizione che rende un progetto attuabile e che pertanto conferma il potenziale raggiungimento degli obiettivi prestabiliti è che tra le singole attività individuate sia possibile identificare una successione logica: tali attività, infatti, devono essere collegate in modo inequivocabile affinché la pianificazione sia realistica e attendibile. I diagrammi reticolari, che descrivono in modo grafico le relazioni di causa-effetto, di precedenza logica e di successione temporale tra le attività di un progetto, consentono appunto di verificarne la fattibilità. Dal punto di vista operativo il diagramma reticolare è uno strumento in cui le attività sono rappresentate in box circolari ed i rapporti di dipendenza tra le stesse sono evidenziati con delle frecce⁹. In corrispondenza delle attività, inoltre, viene riportata la data massima di inizio e fine di un'attività e da data minima sempre di inizio e fine della stessa (Tavola 8).

In questo caso il ritardo accumulabile da un'attività (quello che prima è stato definito *float*) è il risultato della differenza tra la sua data minima di inizio e la sua data massima di inizio. Se queste due date coincidono l'attività stessa si trova sul *percorso critico*. Esso rappresenta la sequenza di attività che richiede il maggior intervallo di tempo per essere completata. Di fatto, il percorso critico definisce la quantità di tempo che sarà necessaria per portare a termine l'intero progetto.

Avendo già ampiamente esaminato i possibili ritardi che possono far registrare le attività I e G, appare particolarmente semplice definire il percorso critico del nostro progetto che risulta evidenziato dalla sequenza di attività: A, D, D', B, E, F, K, L, H.

I Costi

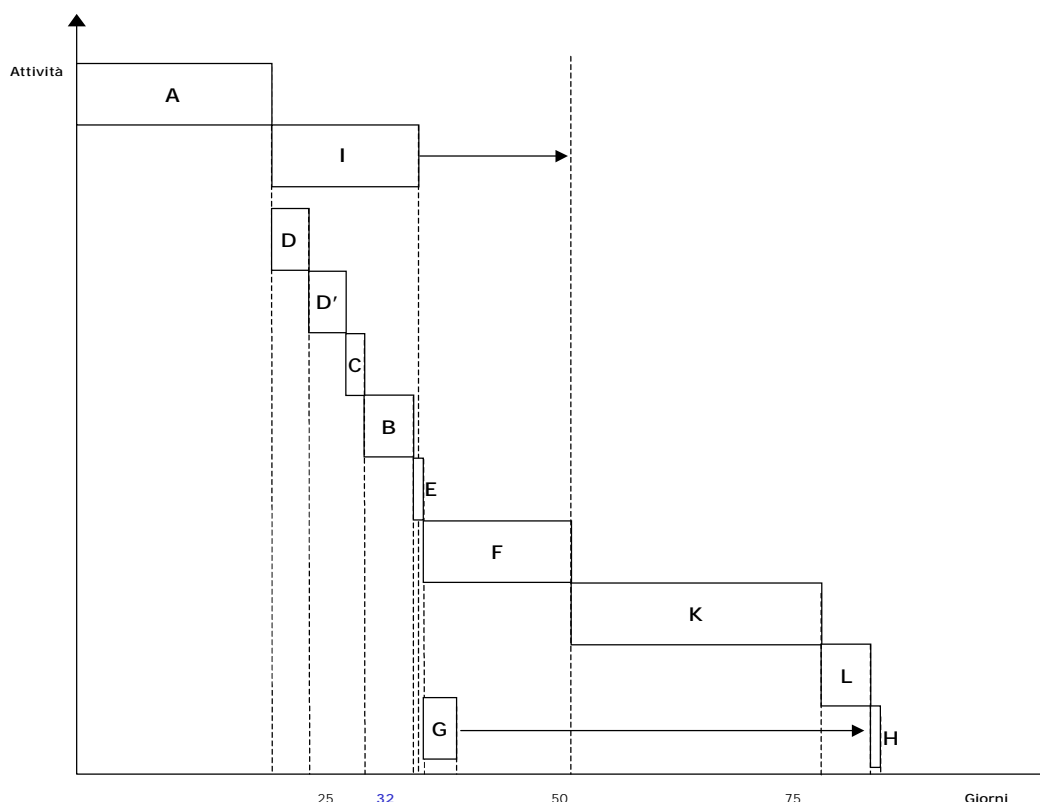
La seconda variabile chiave che considerata in fase di pianificazione di un progetto è rappresentata dai costi. Anche in questo caso, facendo riferimento alla struttura delle attività definita in sede di elaborazione della W.B.S., si determinano i costi di budget di ciascuna fase. In particolare occorre considerare tutti i costi siano essi fissi o variabili, direttamente attribuibili alle attività del progetto. I costi del progetto, quindi, sono riferiti sia al compenso riconosciuto alle persone coinvolte nel progetto stesso (ovvero stipendio dei dipendenti della società o compenso di professionisti esterni), sia a specifici investimenti appositamente realizzati nell'ambito del progetto. Nel caso esaminato il costo di budget mostrato (BCW) riassume entrambe queste voci la cui determinazione non è sempre del tutto agevole (Tavola 9). In particolare,

⁹ In realtà questo tipo di rappresentazione è riconducibile alla convenzione europea. Connotazioni diverse sono invece quelle previste dalla convenzione Americana. In questo caso, infatti, i box circolari rappresentano gli "eventi" ovvero l'inizio o il completamento di un'attività, mentre le attività stesse sono contraddistinte da una freccia che ne mostra il flusso logico dall'inizio alla fine.

stimare i costi legati a prestazioni di terzi o conseguenti l'acquisto di materiale sembra piuttosto semplice, viceversa la valutazione preliminare dei costi relativi all'impiego di personale interno all'azienda, o ancora la determinazione delle quote di ammortamento relative ad investimenti la cui utilità si protrae per periodi di tempo superiori all'anno, possono rendere opportuno effettuare analisi più accurate.

Sempre a proposito dei costi di budget relativi ad un progetto si ritiene doverosa una precisazione. Lo slittamento in avanti della data di completamento di un'attività potrebbe consentire un risparmio di costi (si pensi ad esempio a situazioni in cui avendo a disposizione maggior tempo si possa evitare il ricorso al lavoro straordinario, ottenendo di fatto un risparmio di costi). Analizzando con attenzione questo fenomeno, però, è possibile rendersi conto dell'esistenza del cosiddetto "rovescio della medaglia". Ad un potenziale risparmio di costi legato all'allungamento dei tempi è abbinato un incremento più che proporzionale degli stessi qualora si verificasse la necessità di accelerare il completamento di un'attività. Questo rapido incremento dei costi legato ad una contrazione dei tempi di svolgimento di un'attività deve indurre il project management a prestare particolare attenzione alla fase di pianificazione dei tempi e dei costi di un progetto; per evitare, cioè, di trovarsi nella condizione di dover gestire un'emergenza senza peraltro poter far fronte ad una pericolosa fluttuazione dei costi.

Tavola 8 - Il diagramma reticolare del progetto "Apertura di una nuova sede"



La qualità

Il terzo ed ultimo aspetto che merita di essere considerato in fase di pianificazione e successivo controllo di un progetto è la qualità. La definizione e la conseguente valutazione della qualità di un progetto avviene innanzitutto attraverso la definizione di obiettivi qualitativi per ciascuna fase del progetto stesso. Indubbiamente essi devono essere in linea con l'ottenimento del livello qualitativo desiderato per l'intero progetto. Questo aspetto risulta particolarmente critico nell'ambito di progetti per i quali sono stati definiti precisi standard qualitativi di riferimento, sottoscritti dal committente del progetto e dal commissionario in sede di stipulazione di un contratto per la realizzazione dello stesso. Si pensi ad esempio alla realizzazione di opere edili o progetti di sviluppo ed innovazione per i quali sono stati richiesti dei finanziamenti la cui erogazione è subordinata al rispetto degli standard qualitativi definiti.

Per quanto concerne il progetto "Apertura di una nuova sede" gli obiettivi qualitativi stabiliti riguardano principalmente il rispetto della normativa vigente in tema di adeguatezza e sicurezza dell'ambiente di

lavoro, oltre che il rispetto delle norme igienico sanitarie. In particolare la valutazione si concentrerà sulla conformità degli impianti e delle strutture alle suddette normative, nonché sull'adeguatezza dello stabile all'utilizzo per il quale è stato concepito.

Tavola 9 - I costi di budget del progetto "Apertura di una nuova sede"

Cod. Attività	Attività	Costo di budget (BCW)
A	Stipula del contratto di acquisto locali e consegna "chiavi"	30.000.000
B	Pulizia locali	3.500.000
C	Imbiancatura	5.000.000
D	Piastrellatura pavimenti	10.500.000
D'	Asciugatura pavimenti	-
E	Trasloco	4.500.000
F	Allacciamenti e contratti Acqua, Gas, En.el	2.000.000
G	Inviti	500.000
H	Festa inaugurazione	1.500.000
I	Scelta fornitore della cucina e definizione ordine di acquisto	25.000.000
K	Consegna della cucina	-
L	Installazione dei mobili e della cucina e relativo collaudo	1.500.000

CONCLUSIONI

L'attività di pianificazione delle differenti fasi di un progetto merita, a nostro giudizio, una particolare attenzione ed accuratezza nel suo svolgimento. Questo stadio preliminare all'effettiva realizzazione del progetto ne valuta di fatto la fattibilità sia tecnica (in termini di tempi e standard qualitativi richiesti) che economica (in termini di costi). L'utilizzo del Project Management, che in prima approssimazione può essere definita come l'attività di guida di un progetto verso gli obiettivi predefiniti, non può però limitarsi alla mera pianificazione delle tre variabili chiave che abbiamo ampiamente analizzato (ovvero i tempi, i costi e la qualità); tutto questo infatti è funzionale alla successiva attività di controllo di quello che viene definito lo stato di avanzamento del progetto. Solo da verifiche periodiche degli obiettivi intermedi raggiunti è possibile valutare, con un anticipo sufficientemente adeguato, se la "strada" intrapresa è corretta o se vale la pena apportare delle modifiche cammin facendo (riprogettazione di alcune attività, ridefinizione dei tempi di altre, ecc.). Il controllo finale, a questo punto, non può far altro che proclamare i risultati attesi (positivi o negativi che siano) senza peraltro riservare particolari sorprese. L'attività di controllo effettuata in occasione del raggiungimento delle "Milestones" deve consentire sia di effettuare, dove si rivelasse necessario, una riprogettazione di parte del progetto per non disattendere gli obiettivi finali stabiliti, sia di analizzare in maniera approfondita le cause di eventuali scostamenti rispetto a quanto definito in sede di pianificazione. Obiettivo del prossimo intervento sarà appunto quello di analizzare nel dettaglio l'attività di reporting legata ai progetti mostrando, come di consueto, l'utilizzo degli strumenti proposti attraverso la presentazione del caso Fast Meal.

BIBLIOGRAFIA

- R. Amato, G. Basile e R. Chiappi (1989), *Il Project Management nell'organizzazione aziendale*, Alemanni.
- R. Amato, R. Chiappi (1990), *Pianificazione e Controllo dei progetti*, Franco Angeli, Milano.
- L. Amelotti e B. Valcalda (1998), *Il ciclo di vita della gestione dei progetti*, Guerini e Associati, Milano.
- R.D. Archibald (1989), *Project Management - La gestione di progetti e programmi complessi* - Franco Angeli, Milano.
- E. Baglieri (1999), *Organizzare e gestire per progetti: competenze per il project management*, Etas Libri, Milano.
- M. Baldini, A. Miola e P. Antonio Neri (1993), *Lavorare per progetti - Project Management e processi progettuali* - Franco Angeli, Milano.
- P. Bastia (1986), *Programmazione e Controllo dei progetti integrati*, Clueb, Bologna.
- M. Gatti (1987), *La elaborazione della Work Breakdown Structure*, Impianti, 6, Milano.
- R.J. Graham (1990), *Project Management*, Guerini e Associati, Milano.
- V.G. Hajek (1984), *Management of Engineering Projects*, Mc Graw-Hill, Book Company, New York.
- H Kerzener (1985), *Project Management. A system approach to planning, scheduling and controlling*, Van Nostrand Reinhold Company, New York.
- A. Nepi (1997), *Introduzione al Project Management: che cos'è, come si applica, tecniche e metodologie*, Guerini e Associati, Milano.
- W.A. Randolph e B.Z. Posner (1992), *Il management dei progetti*, Tecniche nuove, Milano (versione originale: *Effective project planning & management*)
- W.A. Randolph e B.Z. Posner (1994), *Gestire progetti con successo: le 10 regole per gestire team di progetto e task forces* - Franco Angeli, Milano.

GLOSSARIO

Project management

La gestione per progetti consiste nella pianificazione, organizzazione e coordinamento di risorse coinvolte per un periodo di tempo definito nello svolgimento di un insieme di attività tra loro interrelate e finalizzate al raggiungimento di un obiettivo ben determinato.

Fattore critico di successo

Si intende un elemento che deve essere presidiato con particolare attenzione da parte dell'azienda poiché ne può condizionare il raggiungimento del successo economico, competitivo e sociale.

W.B.S. (Work Breakdown Structure o struttura di scomposizione del lavoro)

Parte dal presupposto che qualunque impresa complessa sia frazionabile in una serie di attività di dettaglio e si pone come obiettivo quello di disaggregare il progetto in singoli "pacchetti di lavoro" che abbiano una propria autonomia gestionale, un unico responsabile e che possano essere oggetto di valutazione delle performance raggiunte.

Documento reperibile, assieme ad altre monografie, nella sezione Dossier del sito
www.sanpaoloimi.com/imprese

Documento pubblicato su licenza di Ipsosa Editore S.r.l. – Copyright Ipsosa Editore S.r.l.

Fonte: **AMMINISTRAZIONE & FINANZA, quindicinale di gestione, pianificazione e controllo aziendale**