

**IL PROJECT MANAGEMENT AL FORUM DELLA P.A. 2003 -  
RIFLESSIONI SUL WORKSHOP**

**"IL PROJECT MANAGEMENT NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE: STRUMENTI PER IL COORDINAMENTO  
DEI FLUSSI INFORMATIVI"**

Donatella Cardillo  
responsabile della redazione di PM Forum  
maggio 2003

Intendo esprimere in questo articolo le mie impressioni "a caldo" riguardo al Workshop organizzato da Microsoft, tenutosi nell'ambito del Forum della PA il 6 maggio scorso, al quale ho partecipato in qualità di rappresentante della redazione di PM Forum.

**PARTECIPAZIONE**

E' il terzo anno consecutivo che PM Forum è presente in platea alle giornate di Workshop (o convegni) sul Project Management al Forum dedicato alle Pubbliche Amministrazioni. Dopo i primi due anni finalmente è stata messa a disposizione una sala bella, e spaziosa (una capienza di circa 450 posti a sedere), con una buona illuminazione ed acustica.

Con molto piacere ho appurato il sempre più ampio interesse che la disciplina del PM sta riscuotendo in un settore che con il passare degli anni lentamente ma inevitabilmente acquisisce consapevolezza della necessità di introdurre metodologie e strumenti di gestione progetti ritenuti validi da anni nel settore privato.

La sala si è riempita di tutti coloro che si erano preiscritti on-line all'evento, e di coloro che hanno tentato di partecipare nonostante la mancata prescrizione. Il fisiologico calo di presenze che spesso avviene ai convegni dopo i primi interventi introduttivi è stato comunque minimo e fino al termine della giornata la sala è rimasta popolata, ritengo per circa i tre quarti della sua capienza.

**SINTESI E RIFLESSIONI SUGLI INTERVENTI**

Il programma degli interventi ha seguito la seguente scaletta.

<b>BENVENUTO E INTRODUZIONE AI LAVORI</b> - <i>Vincenzo Campanale, Microsoft Italia</i>
<b>APERTURA DEL CONVEGNO – LO STATO DELL'ARTE DEL PROJECT MANAGEMENT</b> - <i>Massimo Martinati, Amministratore Unico, Eureka Service</i>
<b>IL SISTEMA DI PROJECT MANAGEMENT IN RAY WAY S.P.A.</b> - <i>Gianluca Cristadoro Responsabile del Project Management Office di Ingegneria, RAY Way S.P.A.</i>
<b>IL PROGETTO DRONET E IL PROGETTO SESIT</b> - <i>Giovanni Serpelloni, Direttore del Dipartimento Dipendenze, Unità Locale Servizi Sanitari 20 – Regione Veneto</i>
<b>PROJECT MANAGEMENT E PROGRAM MANAGEMENT NEL PROGETTO RUPA (RETE UNITARIA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE). L'APPROCCIO SEGUITO DA PATHNET</b> - <i>Enrico Mastrofini, Project Manager, PathNet (Gruppo Telecom)</i>
<b>NASCITA, EVOLUZIONE ED AFFERMAZIONE DEL PROJECT MANAGEMENT IN LOTTOMATICA</b> - <i>Anna Oballa, Responsabile del Project Management Office, Divisione Pianificazione e Controllo, Lottomatica</i>
<b>PMI -PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE- E CERTIFICAZIONE PROFESSIONALE DEI PROJECT MANAGER</b> - <i>Alberto Villa, PMI-Project Management Institute</i>

**PIANIFICAZIONE PARTECIPATIVA: METODI E UTILITÀ NELLA PIANIFICAZIONE DI INTERVENTI SANITARI**  
-Alberto Perra, Laboratorio di Epidemiologia e Biostatistica, Istituto Superiore di Sanità

Proporrò delle personali sintesi e riflessioni sugli interventi seguendo l'ordine di presentazione.

**Campanale – Microsoft** - Ha aperto il convegno con una breve presentazione che ho apprezzato per la sua semplicità e soprattutto per il taglio divulgativo e non commerciale, cosa che ritengo da enfatizzare e lodare in modo particolare trattandosi dell'azienda organizzatrice del convegno e che ha come mission principale la vendita del software. In maniera molto sintetica ha fornito alcune definizioni chiave del Project Management (progetto, benefici del PM, sistema informativo..) per concludere con una bella slide di citazioni utilizzate di frequente come alibi e giustificazione di una non applicazione di metodologie di Project Management. Frasi quali ad esempio "*il mio lavoro non è pianificabile*" o "*nel mio progetto esistono troppe variabili*", o "*non ci sono persone da dedicare a questa attività*",..... frasi che ciascuno di noi ha più volte udito in vari ambiti di lavoro.

**Martinati – Eureka Service** - Di grande contenuto didattico, molto chiara e coerente rispetto al tema della giornata l'introduzione teorica sulla metodologia ha rivolto particolare attenzione alle figure del Project Manager e del Project Management Office ed ai loro compiti di raccordo e coordinamento dei flussi informativi nell'ambito dell'Enterprise Project Management. L'Enterprise Project Management è stato letto come evoluzione naturale del Project Management in quelle realtà che necessitano di strumenti per gestire un numero sempre più elevato di progetti contemporanei di differenti dimensioni e peculiarità.

Parte dell'intervento è stata incentrata sul Communications Management e su cosa esso operativamente significhi in termini di attività da pianificare e gestire in ambito progettuale in una qualsivoglia realtà aziendale sia essa privata o pubblica.

In conclusione è stato evidenziato l'interesse crescente della Pubblica Amministrazione per il Project Management a partire da quanto inserito nella legge Quadro sui Lavori Pubblici e con esperienze dirette coinvolgenti vari Enti Pubblici.

**Cristadoro – RAY Way** - Uno degli interventi a mio parere più centrati rispetto al tema del convegno, insieme a quello relativo a Lottomatica, ha illustrato l'applicazione delle metodologie di PM per i progetti di ingegneria di RAY WAY a partire dalla formulazione delle proposte di investimento. Sono stati messi a fuoco i ruoli del Team di PM e di tutti gli stakeholders, i flussi procedurali, gli standard adottati, gli scambi informativi fra i soggetti coinvolti e gli strumenti software utilizzati. Una pecca dell'intervento sta nell'utilizzo di alcune slide molto ricche di contenuti e significative che tuttavia erano poco leggibili per chi come me era in una postazione non troppo vicina al tavolo dei relatori; la comprensione di queste avrebbe necessitato di una stampa su cui poter meglio seguire l'intervento.

**Serpelloni – Unità Locale Servizi Sanitari 20 – Regione Veneto** - Ha illustrato due interessanti casi di progetti pubblici in collaborazione con il Ministero della Salute ed il Coordinamento delle Regioni sulle Tossicodipendenze – DRONET, portale nazionale sulle tossicodipendenze, e –SESIT, Standard Europei per il Sistema Informativo Tossicodipendenze. Entrambi i progetti vedono coinvolti molti soggetti beneficiari: gli Operatori del SERT, le Comunità Terapeutiche, il Volontariato, Genitori, Insegnanti, Giovani. DRONET che terminerà nel 2004 si pone l'obiettivo di aggregare e standardizzare, anche in accordo alle indicazioni europee, i siti regionali autonomi per migliorare la comunicazione telematica ed i flussi informativi di amministrazioni centrali e regioni, da un lato, ed operatori e cittadini dall'altro. SESIT ha come obiettivo il potenziamento delle dotazioni informatiche dei SERT e la messa a punto di un sistema di monitoraggio dell'utenza dei servizi basato sull'utilizzo di standard europei.

Ritengo lodabile la schiettezza con cui è stata illustrata la difficoltà maggiore nella gestione di entrambi i progetti: quella di stimolare la partecipazione del maggior numero di Regioni/Province autonome e di accordare i differenti soggetti coinvolti combattendo le resistenze al cambiamento. Raccontato l'atteggiamento paradossale di alcune regioni ostili a beneficiare di un prodotto/servizio standardizzato e gratuito, quale quello offerto come output del progetto, pur di restare autonome nelle decisioni di rifare seppure con sforzi e dispendi di tempo/risorse/costi un prodotto/servizio pressoché identico.

**Mastrofini – PathNet** – Dopo aver inquadrato la mission aziendale ed il contratto Quadro con la Presidenza del Consiglio entro cui si colloca il progetto RUPA - Rete Unitaria Pubblica Amministrazione – è stato presentato il processo di Program e Project Management. Sono state descritte quindi le varie fasi ad iniziare dalla definizione degli obiettivi del Piano Operativo e passando per la pianificazione, di massima e di dettaglio dei numerosi progetti con identificazione puntuale di milestone sia di progetto che interprogettuali, deliverable, rischi, evidenziando l'utilizzo di quegli strumenti che la metodologia del PM fornisce in primis delle WBS standard per tutti i progetti. Alla descrizione della fase di pianificazione, è seguita quella del processo di Change Management e del relativo documento di Change Request, per concludere con la presentazione delle fasi relative al processo di controllo degli Stati Avanzamento Lavori (SAL).

Enfasi particolare è stata posta alle difficoltà di ottenere una visione d'insieme di SAL del Piano Operativo, data la numerosità dei progetti componenti, che afferendo a diversi clienti hanno spesso scadenze di SAL non allineati alle richieste interne di controllo sugli obiettivi del Piano Operativo.

Molto interessante a tale proposito la soluzione adottata a livello aziendale per ottenere un criterio di calcolo della percentuale di avanzamento complessiva dei progetti che evitasse una consuntivazione dei singoli progetti dal livello più basso della WBS, alla stessa data di stato. La scelta aziendale ha portato all'utilizzo di una formula che fa una media ponderando il raggiungimento delle milestone progettuali, cui vengono associati in pianificazione dei pesi fissi, con dei pesi basati sulla quantità di prodotto ultimato ossia sul numero di unità completate (nello specifico quest'ultimo è una grandezza omogenea trattandosi del numero di accessi alla rete completati). Tale formula permette di attenuare le approssimazioni che risulterebbero dall'applicare il metodo "milestone a peso predefinito", piuttosto che quello relativo al "numero di unità completate".

**Oballa – Lottomatica** – Ho particolarmente apprezzato la linearità e la chiarezza d'esposizione di questo intervento che nel descrivere nascita ed evoluzione del Sistema di Project Management in Lottomatica ha centrato particolarmente il tema del Workshop.

Dopo una premessa sulle attività aziendali che si stanno diversificando negli ultimi anni dal gioco del lotto ad altri giochi a servizi quali ad esempio, il bollo auto, il canone tv, le biglietterie per eventi sportivi, sono state inquadrate le motivazioni all'introduzione di un sistema di Project Management per progetti e programmi e le principali difficoltà incontrate. Fra queste ultime la definizione degli obiettivi del sistema stesso, la necessità di acquisire in fretta le competenze, le resistenze interne al cambiamento.

Le scelte compiute in Lottomatica hanno portato alla nascita di un Project Management Office centralizzato per definire e poi regolare e fornire supporto nell'utilizzo delle procedure, degli standard documentali, dei sistemi software, dei flussi informativi, il tutto applicato per iniziare alla sola Divisione Servizi di Rete. La presentazione dello stato dell'arte è avvenuta mostrando gli strumenti informatici introdotti, Microsoft Project e Project Supervisor e le interfacce che è stato necessario sviluppare con sistemi aziendali già esistenti quali SAP e SIA. Belle le slide utilizzate per mostrare gli strumenti utilizzati, le scelte di reportistica, la definizione del Workflow dei flussi informativi.

La parte conclusiva ha mirato ad enfatizzare i compiti del PMO ed i risultati raggiunti. L'esperienza è stata valutata positiva per numerosi aspetti: il miglioramento dei servizi al cliente interno, dei processi di allocazione, di comunicazione e decisionali, delle attività di pianificazione e controllo e di analisi costi/benefici, la creazione di un legame diretto fra responsabilità e risultati e fra obiettivi di progetto e di programma. Il sistema di PM in Lottomatica è in evoluzione verso una diffusione a tutte le Unità Operative per la gestione della totalità dei programmi aziendali e prevede un affinamento della reportistica per il Top Management.

**Villa – Project Management Institute** – L'introduzione è stata centrata sulle dinamiche del cambiamento che spingono verso una sempre maggiore diffusione del Project Management: l'internazionalizzazione delle aziende, il diffondersi di fusioni, le riorganizzazioni verso forme più orizzontali e snelle che favoriscano il raggiungimento di risultati in modo rapido ed efficace.

Sono seguite riflessioni sui benefici dell'uso del PM per le organizzazioni ed i singoli prima di esporre il ruolo e le attività del Project Management Institute e del Chapter di Roma ed i programmi di certificazione proposti: PMP- Project Management Professionale e CAPM- Certified Associate in Project Management e CAQ - Certificate of Added Qualification- Programma di qualificazione aggiunta in una industria specifica. Sono stati forniti tutti i dettagli relativi alle certificazioni del PMI: requisiti, costi, modalità di iscrizione e di mantenimento della certificazione nel tempo, tipologia d'esame.

Interessanti i dati forniti sulla diffusione dell'interesse verso il PM: 100.000 i membri del PMI a fine 2002, oltre 150 gli iscritti del Charter di Roma. Il dato fornito a proposito delle certificazioni PMP è di 55.000 dei PMP certificati entro dicembre 2002 a livello mondiale.

**Perra – Istituto Superiore di Sanità** – Con questa presentazione la platea è stata introdotta alle problematiche relative ai programmi di salute pubblica dove l'obiettivo generale di miglioramento della salute pubblica si esplicita in specifici processi per individuare problemi di salute, stabilire le priorità, individuare le azioni di sanità pubblica per risolvere il problema, attuarle e verificarne gli effetti.

La definizione di programma di sanità pubblica fornita riporta ad attività finalizzate al raggiungimento di obiettivi espliciti, con sforzi di mobilitazione della comunità, sistemi di sorveglianza, azioni di sviluppo di politiche sanitarie, progetti di studio e ricerca, campagne di comunicazione, progetti di costruzione di infrastrutture, servizi di training, di aggiornamento ed educativi, e sistemi amministrativi.

Da tale punto di partenza è stata affermata la necessità di utilizzare metodologie di P.M. per un aumento dell'efficacia nella gestione del programma ed un coinvolgimento più ampio dei gruppi di interesse

Alcune slide con semplici modelli logici hanno permesso al relatore di illustrare i benefici di tali schematizzazioni: chiarire le azioni da intraprendere, definire meglio le catene di causalità, fornire uno schema di riferimento per confronti e valutazioni del programma, avere una linea base per stimare gli effetti.

Mostrate le principali cause di fallimento dei progetti, fra cui la non chiara definizione degli obiettivi di progetto, è stato posto l'accento sulla **partecipazione** intesa come il modo migliore di valorizzare il fattore umano, tanto importante in tutti i contesti progettuali ed ancor di più in quelli legati alle dinamiche sociali. La partecipazione dei gruppi di interesse e dei beneficiari consiste nell'interazione con essi per tutta la durata del progetto. Essa presuppone l'individuazione dei gruppi d'interesse, l'intrapresa di azioni per "avvicinare" questi al progetto, lo studio di soluzioni per coinvolgere in base alle necessità e competenze, la decisione di fare formazione mirata. Molto importanti per un approccio partecipativo sono l'esistenza di un gruppo promotore di progetto, la capacità di delegare responsabilità e mezzi, un management flessibile e adattabile, trasparenza, un buon sistema informativo, meccanismi di condivisione di responsabilità e benefici. La partecipazione è comunque essenziale per la riuscita del progetto. In conclusione sono stati esposti i metodi per l'approccio partecipativo ad una

pianificazione di progetto/programma per obiettivi: un workshop iniziale, fuori dall'ambiente di lavoro e in presenza di un "promotore" competente, mirato ad analizzare gli obiettivi, la partecipazione, i problemi previsti e le alternative, a pianificare e studiare le procedure di controllo del progetto.

Mi piace riportare i principali messaggi forniti in conclusione: *trasformare la routine in attività pianificabili, la cultura della pianificazione va promossa attraverso la partecipazione, l'approccio partecipativo deve far parte del bagaglio culturale e operativo del pianificatore.*

### **ASPETTI NEGATIVI**

Voglio concludere con considerazioni generali sugli aspetti negativi che ritengo da migliorare per il futuro.

Vi è stata una scarsa visibilità delle slide proiettate in alcuni punti della sala per problemi dovuti al riflesso delle luci sugli sfondi chiari o per una scarsa visibilità della parte inferiore dello schermo soprattutto nelle ultime file della platea.

Solo una parte della sedie in sala aveva la tavoletta per prendere appunti; tutti dovrebbero avere la stessa comodità e la possibilità di scrivere.

Non è stato distribuito fra il materiale consegnato il programma degli interventi, né alcun riferimento per contattare i relatori.

Nessun cenno è stato fatto sulla possibilità di reperire della documentazione relativa agli interventi svolti. Sarebbe stato a mio parere molto apprezzato da tutti quei partecipanti in sala che hanno mostrato il loro interesse all'argomento restando presenti fino a conclusione lavori. Per il futuro potrebbe essere bello avere al momento della registrazione la documentazione di quanto andrà proiettato per seguire appieno gli interventi.

Un'organizzazione poco efficiente per la consegna degli attestati ha fatto sì che si formasse una lunga coda d'attesa, con l'antipatico fenomeno di partecipanti che per non ritardare l'uscita si sono messi in fila quando ancora i relatori stavano effettuando le loro esposizioni. Spero ciò verrà evitato in futuro.

### **CONCLUSIONE**

Mi auguro vengano riproposti Workshop sul Project Management nelle prossime edizioni del Forum della P.A. a conferma della diffusione della disciplina che già oggi è evidente. Allo stesso tempo auspico una sempre maggiore partecipazione sia in termini di esperienze presentate che di partecipanti in sala.

PM Forum sarà sicuramente presente!