

IL PROJECT MANAGEMENT NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



- A) INTRODUZIONE AL SISTEMA DI PROJECT MANAGEMENT (PM) DEL COMMITTENTE**
- B) SVILUPPO PROCEDURE DI PM E LORO TRASPOSIZIONE CONTRATTUALE**

Programma

A) Introduzione al sistema di PM del Committente

- Il quadro di riferimento e le esigenze strategiche
- Il ruolo del Committente nelle operazioni di PM
- Le esigenze di project management del Committente

B) Lo sviluppo delle procedure di PM

- Basi del sistema di PM
- Come può essere applicato il sistema di PM
- Il framework (struttura) procedurale e prescrittivo



INTRODUZIONE AL SISTEMA DI PM DEL COMMITTENTE

IL QUADRO DI RIFERIMENTO E LE ESIGENZE

Curriculum

- mi occupo da trent'anni di project e construction management di opere d'ingegneria civile (strade, ferrovie ad alta velocità, metropolitane, sviluppo immobiliare, ospedali, centri commerciali);
- Supporto la committenza pubblica e privata e gli appaltatori nella pianificazione e controllo delle commesse, anche rilevanti, con enfasi sul controllo delle tempistiche, dei costi, qualità, rischi e contenziosi contrattuali.
- Mi occupo anche di reengineering dei processi per introdurre in azienda metodologie di project management.
- Impostazione e sviluppo dei “sistemi di project management”:
 - Autostrada Instambul-Ankara, Turchia
 - Alta velocità Roma Napoli
 - Progetto Malpensa 2000
 - Progetti Usa in Italia (Ospedale, complesso scolastico, edifici direzionali e terminal aeroportuale nelle basi di Aviano e Capodichino);
 - Progetto infrastrutturale Quadrilatero
 - CityLife (progetto sviluppo immobiliare)
 - Grand Egyptian Museum , Cairo, Egitto.
 - IDRIS Project, Doha, Qatar
 - Metro Project, Doha.



INTRODUZIONE AL SISTEMA DI PM DEL COMMITTENTE

IL QUADRO DI RIFERIMENTO E LE ESIGENZE

In Europa

Ogni anno le autorità pubbliche dei paesi dell'UE (250.000 unità) spendono in appalti pubblici circa il **14% del PIL**, percentuale che corrisponde ad un valore di circa **2mila miliardi di Euro** (2017). (Un miglioramento della spesa (i.e. maggiore efficienza) di solo l'1% significherebbe un risparmio di 20 miliardi /anno.

In Italia

- In Italia (2014) si sono spesi 172,6 (incidenza 10,7 % PIL);

Ecco le performance:

- Sono **82** le opere nel Lazio (a marzo 2015) mai ultimate (quasi la metà non sono utilizzabili) , strade, case, parcheggi, ponti, musei. (In Italia sono oltre 600 i lavori incompiuti)
- **L'88%** dei lavori sono in ritardo rispetto ai tempi contrattuali previsti (ritardo medio del 41%) (negli altri Paesi i ritardi interessano il 26% dei casi) con un aggravio di costi del **40%** circa rispetto al preventivo.
- Nelle grandi Opere (vedi legge Obiettivo 2001) i costi sono lievitati fino al 900% .
- *(Nota: per la TAV il costo originario di **15 miliardi** euro è lievitato a **32 miliardi**, il triplo di quanto speso da Francia e Spagna. Secondo le stime si arriverà a 57 miliardi.)*



INTRODUZIONE AL SISTEMA DI PM DEL COMMITTENTE

SCENARIO DI RIFERIMENTO

È indubbia la necessità di recuperare non solo il ritardo infrastrutturale ma anche la redditività dei progetti:

(nota: secondo Bankitalia l'Italia ha il 15% in meno di infrastrutture rispetto a Germania e Inghilterra.-

- Ritardi nelle tempistiche di esecuzione (43% del tempo contrattuale_61% ANAS e 47% ferrovie); *l'88% delle opere sono in ritardo*)
- Maggiori costi (40%)
- Contenziosi (*ANAS ha 10 MLD di contenziosi !*)
- Opere incompiute (prive di fruibilità) (*84 opere solo nel Lazio, al 2015*)

(L'incremento dei costi sfiora mediamente il 40%, rispetto al 5% in UK !);

Per il settore pubblico, l'adozione del project management è ormai un'esigenza irrinunciabile:

- competenze del RUP (direttive ANAC e nuovo Codice)
- qualificazione delle stazioni appaltanti, che implicherà necessariamente l'adozione di metodologie di project management.
- scelta obbligata nelle operazioni di project financing e di partenariato pubblico privato (PPP). *(Nota: il 67% dei Comuni ha attivato almeno una iniziativa di PPP nel periodo 2002 – 2017)*



INTRODUZIONE AL SISTEMA DI PM DEL COMMITTENTE

IL QUADRO DI RIFERIMENTO E LE ESIGENZE

Le opere d'ingegneria sono caratterizzate dai seguenti aspetti:

- L'incertezza nei TEMPI e COSTI di realizzazione
- Il grande impatto con il territorio e l'ambiente socio-economico.
- Il coinvolgimento di numerosi "soggetti" (interni ed esterni all'Organizzazione) che intervengono nei diversi stadi di sviluppo del programma d'investimento e del suo finanziamento.

INTRODUZIONE AL SISTEMA DI PM DEL COMMITTENTE

IL MERCATO DEI LAVORI PUBBLICI IN ITALIA

Introduzione : lo scenario

In Italia:

Riferimento: studio promosso dall'allora Dipartimento Politiche di Sviluppo (oggi Agenzia per la coesione): ["I tempi di attuazione e di spesa degli interventi infrastrutturali delle politiche di coesione"](#) di Carla Carlucci, Fabio De Angelis e Maria Alessandra Guerrizio. (2015)

L'intero iter dell'opera pubblica richiede **4,5 anni** quale media tra i **7 della Sicilia** e i **3,8 dell'Emilia Romagna**: il ciclo prevede

- 2,6 anni necessari per la progettazione (*),
- 0,5 anni (6 mesi) per l'assegnazione dei lavori e
- 1,4 anni per la realizzazione effettiva.

(*) Particolarmente critica la situazione della progettazione preliminare, dove, nella media nazionale, il peso arriva a sfiorare il **75% del tempo dell'intero ciclo di realizzazione dell'opera**.

In Europa:

- In Francia occorrono **24 mesi** per l'esecuzione di vari **tratti autostradali** compresi tra **20 e 44 km**.
- Tre anni sono invece, i tempi medi della Gran Bretagna per eseguire opere di "medio" importo (**30 milioni di euro**), con scostamento usuale non superiore **al 5% tra costi preventivati e costi finali**.
- In Spagna per realizzare i **59 km** della nuova Metrosud di Madrid sono stati impiegati **36 mesi**.



INTRODUZIONE AL SISTEMA DI PM DEL COMMITTENTE

BASI DEL SISTEMA

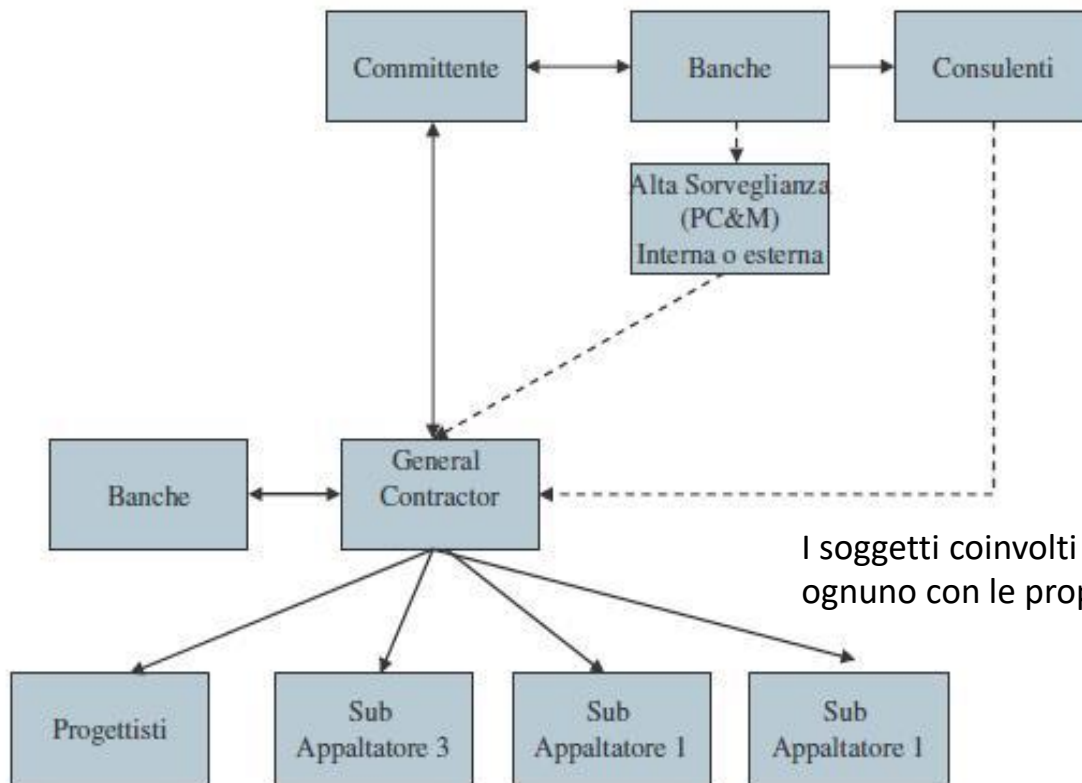
Le metodologie di project management permettono di ottimizzare la gestione del progetto/investimento per trarne la maggiore “redditività”, attraverso il controllo di tre aspetti fondamentali:

- tempi, costi e qualità;
- un ulteriore aspetto riguarda la gestione e lo sviluppo delle relazioni contrattuali e istituzionali.



INTRODUZIONE AL SISTEMA DI PM DEL COMMITTENTE

IL RUOLO DEL COMMITTENTE



I soggetti coinvolti in un progetto complesso sono diversi, ognuno con le proprie esigenze di project management.



INTRODUZIONE AL SISTEMA DI PM DEL COMMITTENTE

IL RUOLO DEL COMMITTENTE

Due fondamentali esigenze: quella del committente (*owner*) e quella dell'appaltatore (contraente generale, appaltatore principale di lavori o servizi).

Il project management si differenzia pertanto nelle esigenze specifiche di almeno cinque soggetti principali:

- Committente
- Finanziatori (in particolare nel project financing)
- Contraente generale / concessionario
- Appaltatore (di progettazione o di costruzione)
- Subappaltatore di servizi e lavori.

INTRODUZIONE AL SISTEMA DI PM DEL COMMITTENTE

IL RUOLO DEL COMMITTENTE

- Il ruolo del Committente è centrale poiché è lui il vero motore di sviluppo delle metodologie di PM;

*(nota: uno degli ultimi atti del Presidente USA Barack Obama è stata (a fine 2016) di una legge per rinforzare/applicare l'utilizzo della disciplina del program/project management in **tutto il settore federale americano**, approvata con maggioranza bipartisan: si tratta del "Program Management Improvement and Accountability Act" (PMIAA).*

- Oggi esistono grandi Committenti privati (ad es. Saudi Aramco) che hanno sviluppato le architetture e sistemi di PM più sofisticate al mondo. Lo sanno bene le aziende che lavorano per Saudi Aramco che possono cadere in black list..!!

(nota: Saudi Aramco è uno dei Committenti più grandi al mondo: al 31 dic. 2017 ha previsto una spesa d'investimento per il successivo decennio pari a 414 miliardi di dollari).



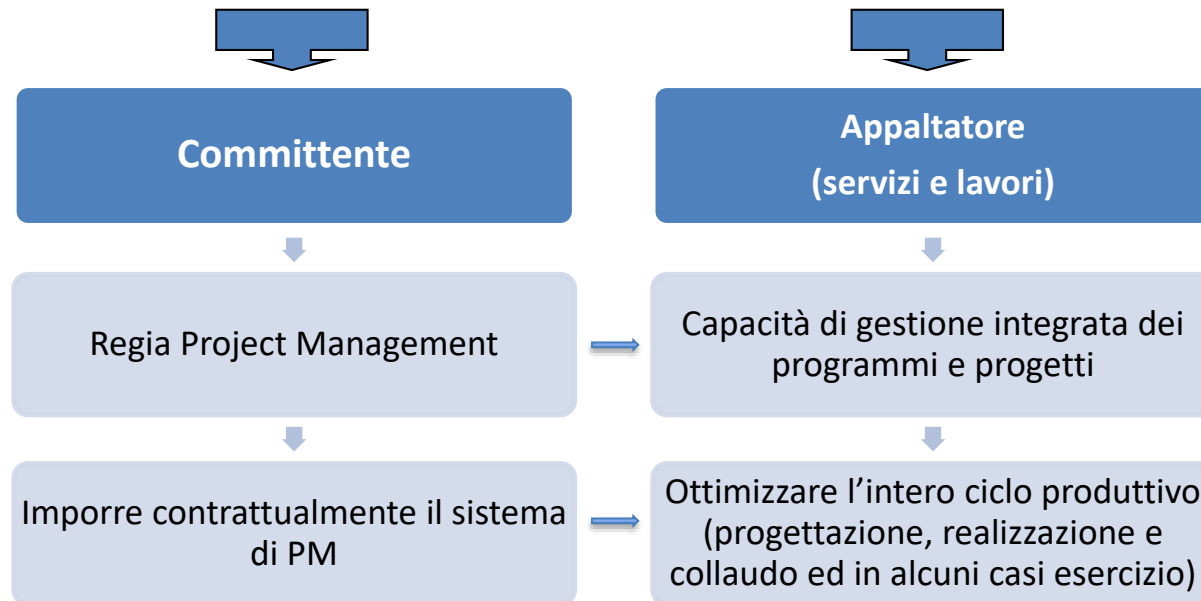
INTRODUZIONE AL SISTEMA DI PM DEL COMMITTENTE

IL RUOLO DEL COMMITTENTE E LE ESIGENZE DI PM

- I Committenti devono acquisire la **capacità di regia** dell' Investimento (Progetto) .
- **Dirigere** (governare) un "progetto" significa saperlo pianificare, programmarlo e controllarlo nei suoi parametri basilari: tempi, costi, qualità (intesa come coerenza con i requisiti di progetto) e sviluppo delle relazioni contrattuali ed istituzionali.

Obiettivi:

- “**sistema**” di PM specifico per il ruolo del Committente pubblico.

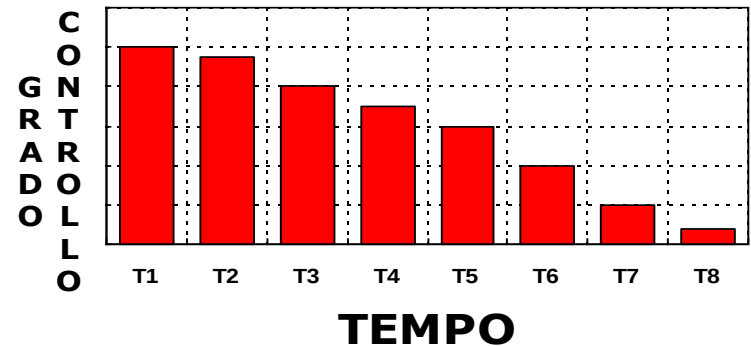
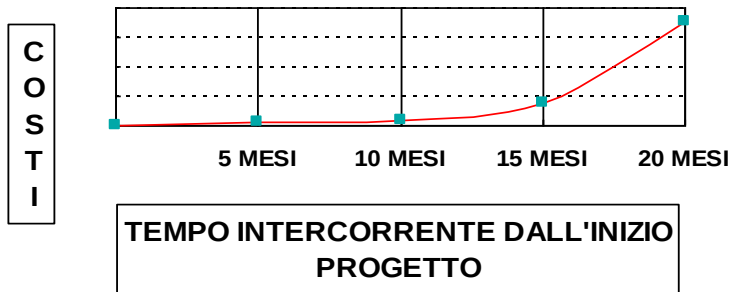


INTRODUZIONE AL SISTEMA DI PM DEL COMMITTENTE

BASI DEL SISTEMA

Quali sono le basi di in sistema di PM e come deve essere applicato.

- Ci sono alcune caratteristiche che riguardano la natura dei "progetti" (sforzi complessi di durata limitata che hanno un ciclo di vita definito) che assumono una valenza di requisiti essenziali per il sistema di PM:
 - i. Il PM deve essere applicato nell'intero ciclo di vita del progetto e
 - ii. Adottato da tutti i soggetti coinvolti nel programma/progetto d'investimento.
 - iii. Ci sono, inoltre, alcune caratteristiche 'fisiche' che sono comuni ai "progetti":
 - Il costo del recupero cresce esponenzialmente con il tempo;
 - Il grado d'impatto decresce esponenzialmente con il tempo.



INTRODUZIONE AL SISTEMA DI PM DEL COMMITTENTE

BASI DEL SISTEMA DI PM

Quali caratteristiche (capacità) dovrebbe avere il sistema di PM?

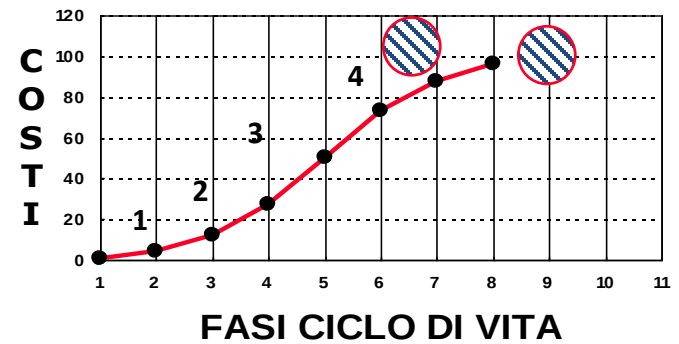
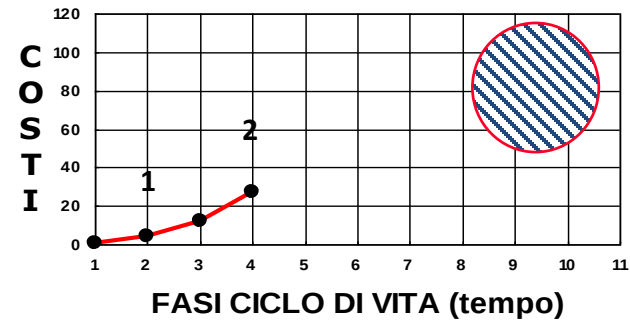
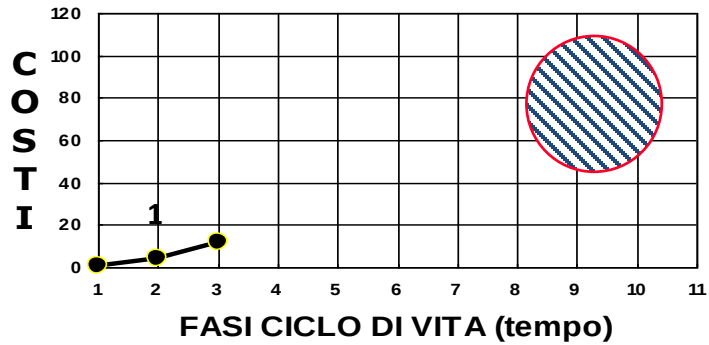
➤ Capacità predittiva e di supporto alle decisioni; in pratica:

Il sistema di PM consente:

- la programmazione delle attività per la realizzazione dell’iniziativa / Progetto;
- la definizione dei criteri di rilevazione tempestiva di ogni evento e/o situazione che potenzialmente può impattare sui tempi, sui costi, sulla qualità e sulla definizione dello scopo del lavoro;
- l’analisi e la valutazione dello stato di avanzamento fisico, economico e temporale e con l’individuazione delle azioni correttive
 - [Es. pannello di controllo con \(KPI\)](#)
- l’applicazione delle azioni correttive di governo del progetto.
- La comunicazione verso gli stakeholder contrattuali e istituzionali



CARATTERISTICHE DEI PROGETTI (INCERTEZZA TEMPI-COSTI)



INTRODUZIONE AL SISTEMA DI PM DEL COMMITTENTE

BASI DEL SISTEMA

Il sistema di PM si basa su queste componenti:

- **Modello gestionale (organizzativo e dei processi)**
- **Le best practice di PM**
- **Il framework procedurale e prescrittivo**
- **Tools (software)**

...



INTRODUZIONE AL SISTEMA DI PM DEL COMMITTENTE

BASI DEL SISTEMA

Il sistema di PM si basa su queste componenti:

- **Modello gestionale (organizzativo e dei processi)**
 - Organizzazione per progetti
 - [PMO](#)
- **Le best practice di PM**
 - [Scope management](#)
 - [EVM](#) (cost management e misura delle performance)
 - [Critical path](#)
 - Value engineering
 - Risks modelling
 - BIM e strategia di utilizzo
- **Il framework procedurale e prescrittivo**
 - Le procedure dei processi critici di project management
- **Tools (software)**
 - Programmazione e reporting
 - Budget e controllo costi
 - Gestione documentale
 - BIM
- *(Nota: gli interventi di formazione dovrebbero essere fatti dopo aver impostato il "sistema" e riferirsi specificatamente alle procedure sviluppate)*



LO SVILUPPO DELLE PROCEDURE DI PM

FRAMEWORK PROCEDURALE E PRESCRITTIVO

La struttura procedurale e prescrittiva include:

- **Le procedure dei processi critici di PM;**
- **Le prescrizioni contrattuali di PM (utilizzate per i capitolati prestazionali degli affidatari di lavori e servizi).**

(macro) Processi critici:

- Pianificazione, programmazione e controllo progetto
 - Programmazione e controllo delle tempistiche, misura e controllo avanzamento fisico, temporale, economico; contabilizzazione lavori;
 - Stima dei costi e formulazione del budget di progetto; controllo costi;
- Gestione Qualità di progetto;
 - Qualità fase di progettazione
 - Qualità fase di esecuzione
 - Gestione varianti
 - Gestione delle comunicazioni di progetto
- Gestione Rischi di Progetto
- Pianificazione programmazione e controllo Qualità di progetto



LO SVILUPPO DELLE PROCEDURE DI PM

FRAMEWORK PROCEDURALE E PRESCRITTIVO

I prodotti delle procedure sono “piani” e “programmi”:

- **Il piano di Progetto**
 - Il piano di Committenza
 - Piano della Progettazione
 - Espropri
 - Interferenze
 - Iter burocratico amministrativo
- **Il Programma generale di baseline**
- **Il budget di progetto con il piano degli esborsi**
- **Il piano di Qualità**
 - Piano di comunicazione

