

# **EFFICIENZA E RESILIENZA NELLA GESTIONE DEI PROGETTI: DAI PROCESSI ALLE STRUTTURE ORGANIZZATIVE**

**«It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but the one most responsive to change.»**

**Charles Darwin**

**Marco Rettighieri**



Il Pugilatore a riposo,  
statua in bronzo di 128  
cm di altezza. IV secolo  
a.C.  
L'autore, greco, è ignoto.

Resiliente?



Vegetazione  
costiera in  
condizioni  
difficili.

Resiliente?

# CONCETTO DI RESILIENZA

- In [ingegneria](#) è la capacità di un [materiale](#) di assorbire energia di deformazione elastica.
- In [informatica](#) è la capacità di un sistema di adattarsi alle condizioni d'uso e di resistere all'usura in modo da garantire la disponibilità dei servizi erogati.
- In [ecologia](#) e [biologia](#) è la capacità di una materia vivente di autoripararsi dopo un danno, o quella di una comunità o di un sistema ecologico di ritornare al suo stato iniziale, dopo essere stata sottoposta a una perturbazione che ha modificato quello stato.
- In [psicologia](#) è la capacità di far fronte in maniera positiva agli eventi [traumatici](#).
- Nel [risk management](#) è la capacità intrinseca di un sistema di modificare il proprio funzionamento prima, durante e in seguito ad un cambiamento o ad un perturbazione, in modo da poter continuare le operazioni necessarie sia in condizioni previste che in condizioni impreviste.

# LA RESILIENZA AZIENDALE

In ambito aziendale la resilienza si identifica nella capacità dell'azienda stessa di affrontare il cambiamento in maniera costruttiva e di sopravvivere alle turbolenze ed alle criticità.

Le aziende devono saper essere **forti** e, al contempo, **flessibili**. La resilienza non va, infatti, confusa con un semplice atteggiamento duro; consiste, invece, nel possedere le risorse che permettano di valutare una situazione e comprendere quale sia l'azione giusta da intraprendere.

Un'azienda resiliente è quindi capace di **reagire positivamente** allo stress ambientale, alle situazioni avverse e inattese ed è anche portata ad abbracciare lo **sviluppo di nuove funzionalità** unite ad un'ampliata e rinnovata capacità di “tenere il passo” e creare nuove opportunità.



# LA RESILIENZA AZIENDALE

Basilare per un'azienda che intenda sviluppare una resilienza organizzativa è la **consapevolezza di sé**, dei propri punti di forza e dei propri valori guida sulla base dei quali indirizzare il cambiamento. Indispensabile anche una **“vision”**, un obiettivo che sappia andare oltre il beneficio immediato e che motivi l'agire aziendale secondo un forte senso del futuro. Siccome, poi, non sempre tutto va secondo i piani, una marcia in più è data dalla capacità di **“imparare dall'esperienza”**, massimizzando i vantaggi che derivano anche dagli insuccessi e inquadrando questi ultimi non come dei fallimenti, bensì come una fase di passaggio necessaria in un percorso evolutivo e di crescita.

# LA RESILIENZA AZIENDALE

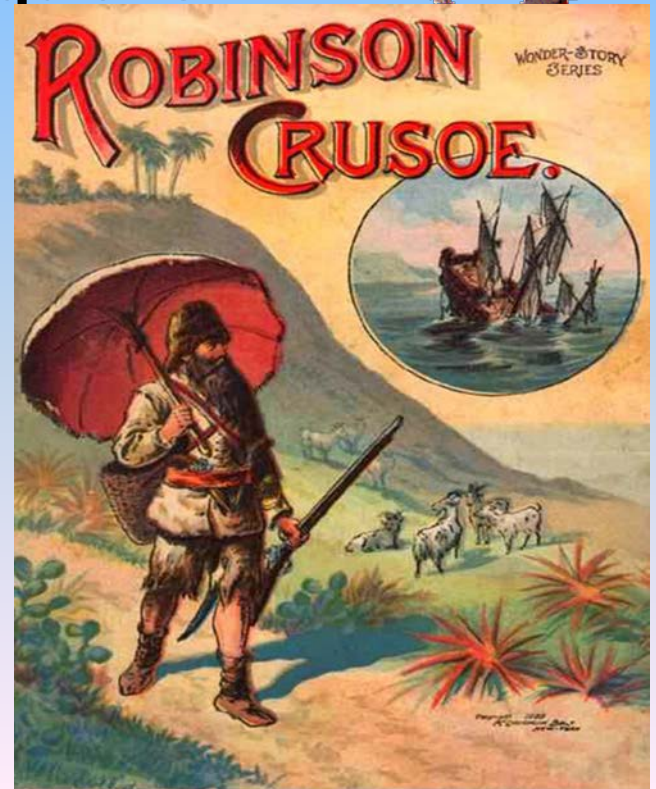
Ogni azienda dovrebbe rispettare 5 pilastri organizzativi:

- 1) il **coordinamento** tra le diverse parti dell'azienda, favorito da un scambio fluido delle informazioni;
- 2) una **cooperazione** data dalla condivisione di obiettivi primari più che per una spartizione di compiti e di istruzioni;
- 3) la **condivisione** di una certa porzione di potere decisionale;
- 4) lo sviluppo di **skill trasversali** ai diversi livelli organizzativi che promuovano lo scambio di idee e vedute;
- 5) la **connessione con l'esterno**, come i clienti, ma anche i collaboratori.

**-Resilienti si nasce?**



**-La resilienza si può acquisire?**



**-La resilienza è sufficiente per sopravvivere alle avversità?**



# Resilienti si nasce?

Che avere un assetto psicofisico adeguato per affrontare il mondo sia vantaggioso per la specie umana e ne favorisca la crescita è cosa nota (si veda l'evoluzione darwiniana).

Ma, a fronte di un pari, o sufficientemente dotato corredo genetico, cosa fa sì che un individuo sia più resiliente di un altro?

# La resilienza si può acquisire?

Riprendiamo il concetto presentato all'inizio:

**It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but the one most responsive to change**

**Cresciamo come esseri inetti per poi acquisire, grazie agli stimoli ambientali giusti ed alle nostre appropriate modalità di risposta, abilità, consapevolezza, capacità nel fare e nel pensare.**





# Lo sviluppo delle capacità

Vi siete mai domandati quanti riuscirebbero ad affrontare compiti complessi se non avessero mai provato a superare delle difficoltà?

I bambini nel corso della loro crescita vanno incontro a continue frustrazioni e ripetuti fallimenti.

Ma la loro istintiva curiosità, la tenacia nel perseverare per il raggiungimento di un obiettivo fanno sì che il semplice ruotare di una mano o il banale osservare un oggetto da una nuova prospettiva portino al successo nel compito, creando nuove e vincenti strategie di azione.

In età adulta, ormai esperti, spesso dimentichiamo quanto il nostro corpo e la nostra mente possano essere plastici, abituati ormai a seguire strade consolidate, protocolli definiti.

Poi l'imprevisto, la fatica reiterata, l'inadeguatezza del caso: varianti critiche per chi ha responsabilità e **deve** raggiungere un obiettivo.

E qui entra in gioco la **RESILIENZA**.

Come il nostro pugilatore a riposo del IV secolo a.C., con l'occhio pesto e le mani sanguinanti, seduti sulla nostra poltrona manageriale (che ci ricorda che abbiamo anche la responsabilità della nostra azienda e dei nostri lavoratori), fermiamoci a pensare...

Come abbiamo **affrontato** in passato imprevisti apparentemente insormontabili?

Quale forza **motivazionale** ci ha spinto ad andare avanti, anche se stanchi e sfiduciati?

Quali **strategie** nuove abbiamo scoperto dentro e fuori di noi non rimanendo fermi a noi stessi?

Di tutto questo sarà impregnata la parola **RESILIENZA**, e la nostra capacità di adattamento, le nostre risorse silenziose saranno condite di:

- Motivazione
- Esperienza
- Consapevolezza
- Tenacia

Ma anche di:

- Curiosità (come quella della nostra infanzia)
- Creatività (del nostro essere complessi)
- Follia (dell'osare andare oltre)

# La Resilienza



Quando soffia il vento del cambiamento,  
alcuni costruiscono muri.....  
..... altri, mulini a vento.  
(Antico proverbio cinese)

# Come gestire un progetto «impossibile»

1

FARE UNA LISTA DEI VINCOLI E DEI FABBISOGNI: perché pensi che il progetto sia impossibile?

2

Questi vincoli e fabbisogni: sono modificabili? sono falsi? sono negoziabili?

3

Se la risposta è SI allora il progetto è possibile.

Se la risposta è NO, bisogna analizzare a che tipo di fallimento andiamo incontro.

4

Valutare le conseguenze di non accettare il progetto o di accettarlo ad un target inferiore. È possibile provare a fare altro?

«Datemi una leva  
abbastanza lunga ed un  
punto di appoggio ed io  
solleverò il mondo»

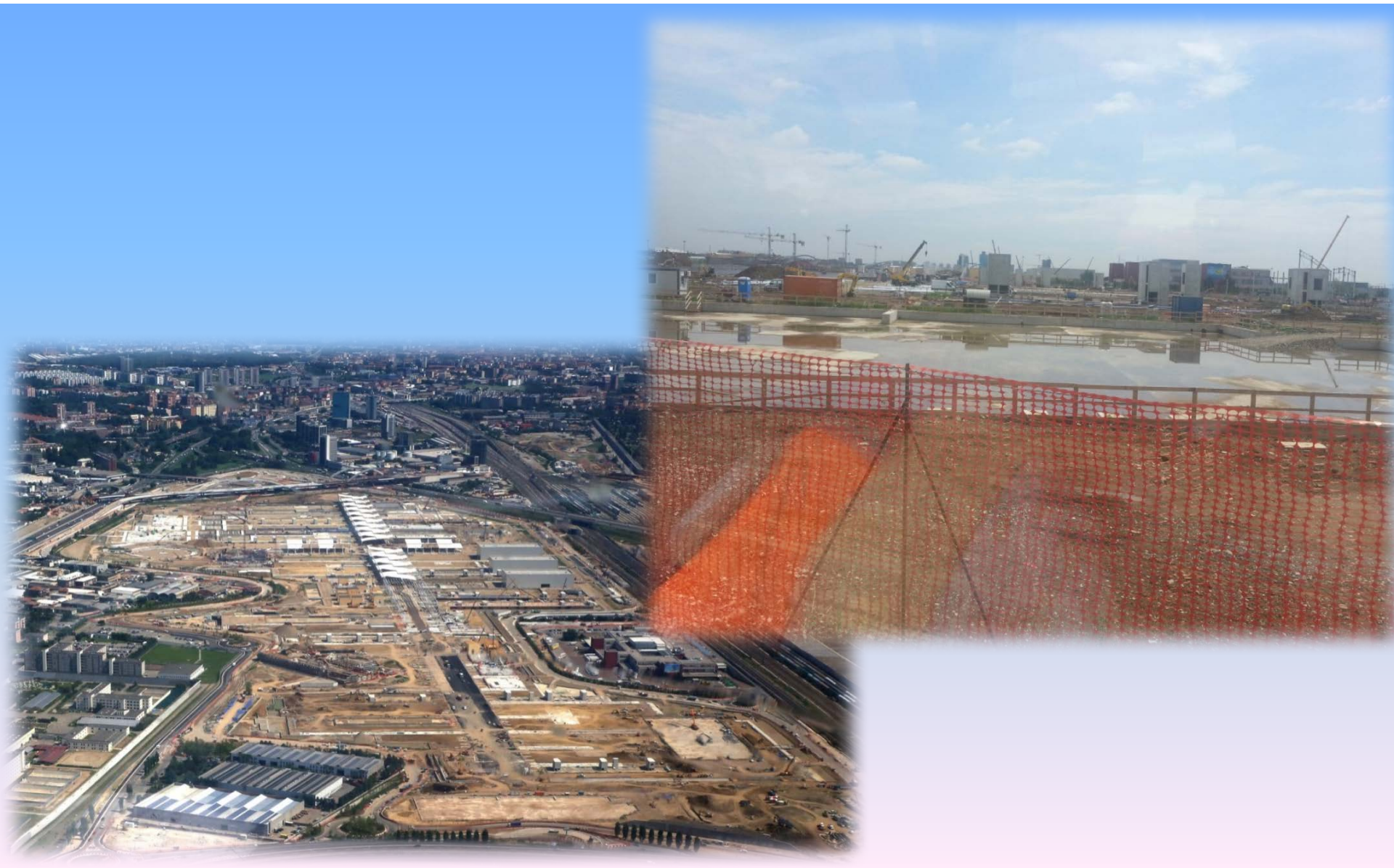




# Il Sito Espositivo: luglio 2014.

AGENDA

⋮



# Stakeholder

AGENDA



**BIE**

**Italia**

**Governo**

**Paesi**

**ANAC**

**EXPO 2015 S.p.a.**

**Media**

**Visitatori**

**Imprese**

**Sponsors**



# I numeri del progetto EXPO

---

**Superficie sito Espositivo: 1.100.000 mq (110 campi da calcio)**

**Importo Opere sito EXPO: 1,9 Mld €**

importo Opere committenza EXPO 0,7 Mld €

importo Opere Sponsor 0,3 Mld €

importo Opere Partecipanti 0,9 Mld €

**Durata lavori: 3,5 anni**

(con una concentrazione negli ultimi 7 mesi)

**N° di committenti: >200**

**Picco maestranze in cantiere: ca. 10.000**

# Altre circostanze.....

- Direttori Lavori precedenti “non reperibili”;
- Clima lavorativo .... freddo e pervaso da sfiducia.
- Committenza ... frastornata e divisa.
- Difficile situazione amministrativa degli Appalti.
- Molti “desiderata” ancora inespressi.
- Mancanza di una programmazione complessiva integrata.

# Azioni intraprese

## Strategie per il gruppo di lavoro

### 1. Fare Squadra

- non pensare «non è un problema mio»
- comprendere le esigenze altrui, anche a discapito delle priorità del proprio contratto
- fare gruppo «in continuo»

### 2. Differenziarsi dal «passato»

- gestione con lo stretto coinvolgimento della Committenza
- collaborazione con gli operativi EXPO/RUP
- collaborazione con MM
- Collaborazione con Avvocatura dello Stato ed ANAC



# Azioni intraprese

## 3. Farsi accettare come «registi»

- azione diretta su Soggetti, anche operativi, gestiti da altri (MM, EXPO)
- «guidare» il coordinamento anche senza essere i «nominati»

## 4. Creare motivazione all'obiettivo e nuova fiducia

- distribuzione del «pensiero positivo» e coinvolgimento delle singole persone, enfatizzando le singole competenze

## 5. Adottare soluzioni «creative»

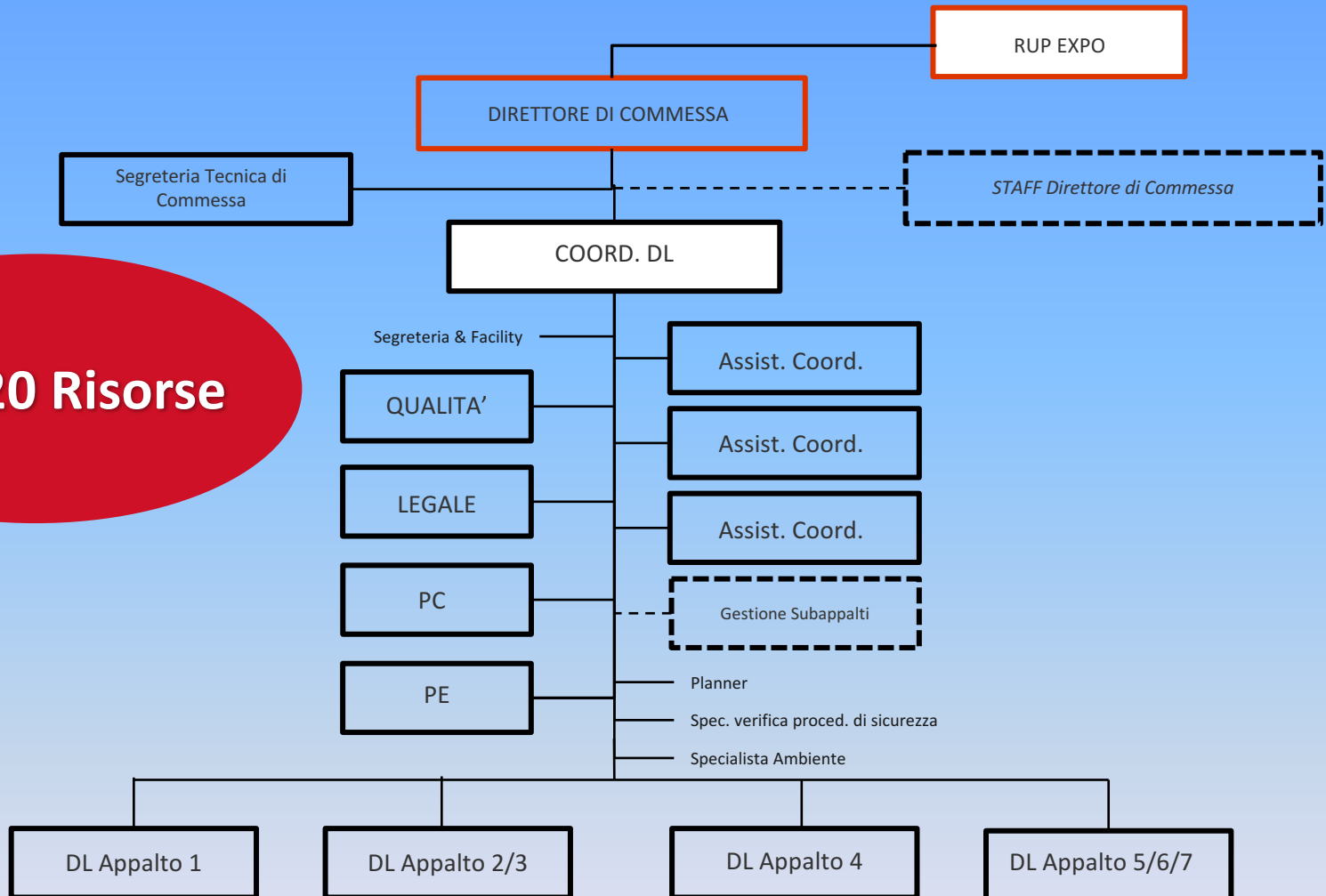
- ideare soluzioni costruttive semplificative
- individuazione dei percorsi amministrativi più veloci, ma giuridicamente sostenibili

## 6. Programmare «just in time»

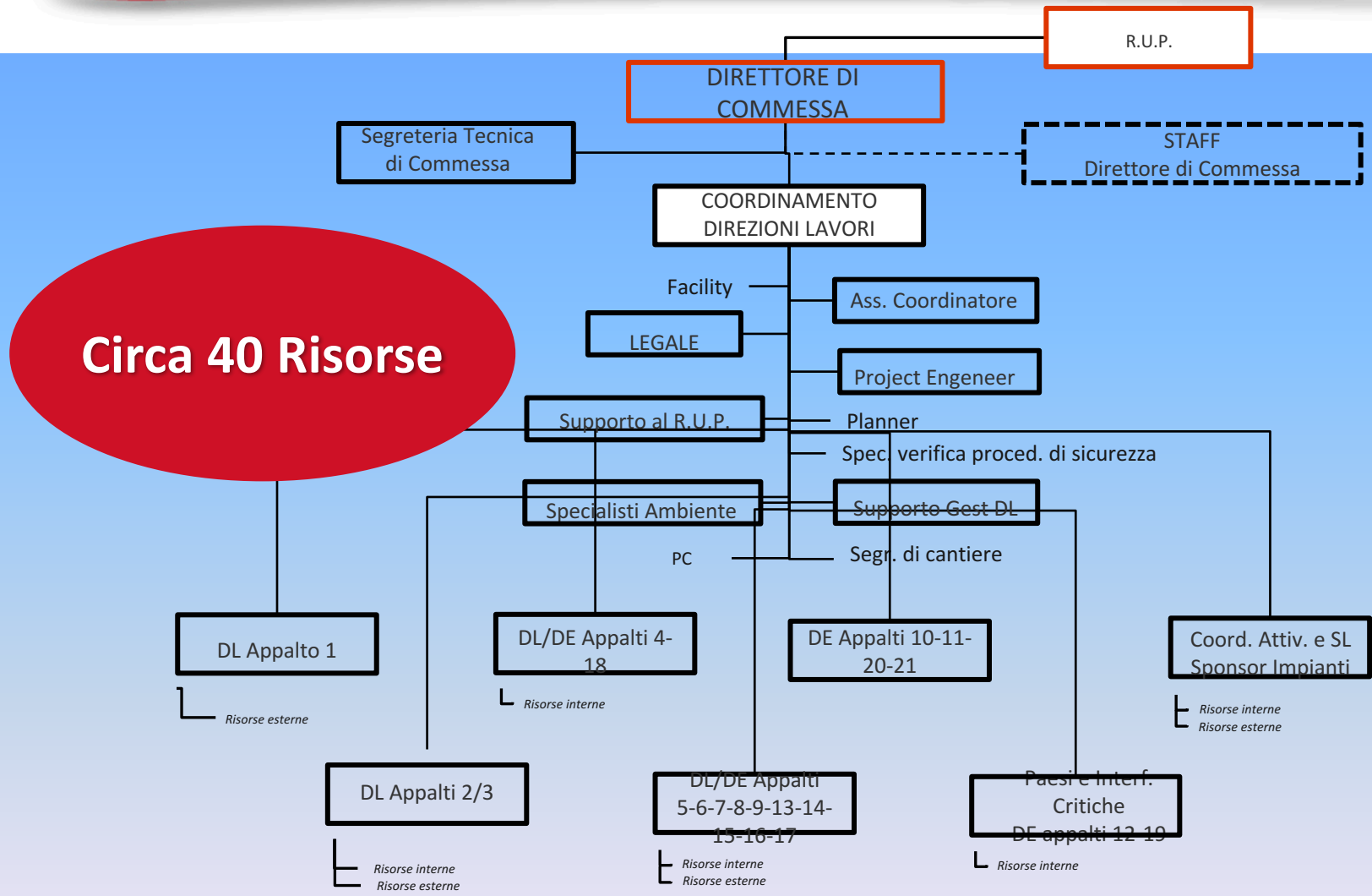
- fare il punto giornalmente
- modifica in corsa delle programmazioni



# L'organizzazione iniziale .....



# L'organizzazione definitiva!





# Programmazione integrata

FINE  
LUGLIO 2014

APERTURA SITO  
MAGGIO 2015

GANTT GENERALE INTEGRA  
EXPO 2015



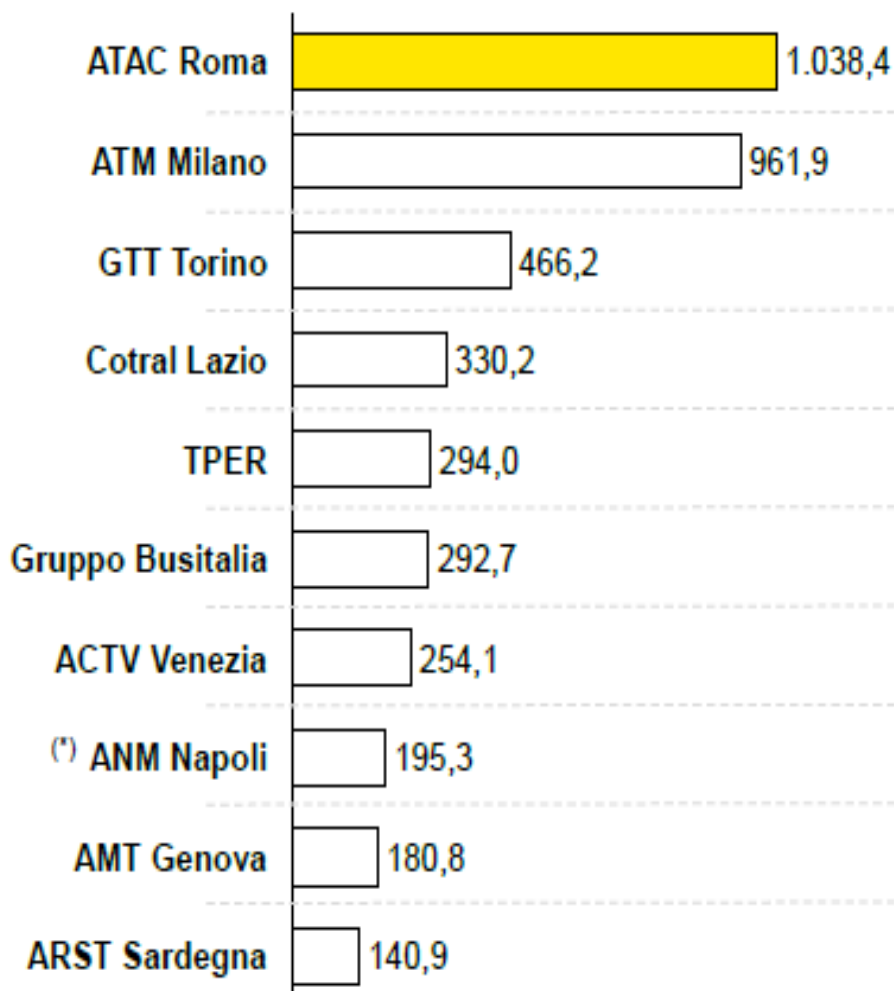
PROGRAMMA IN CONTINUO AGGIORNAMENTO!!!!

PROGRAMMA DA 1700 ATTIVITA' CON EVIDENZA DEI VINCOLI TRA I VARI APPALTI

# ATAC offre il servizio di TPL su gomma e su ferro e risulta essere la prima società in Italia in termini di valore della produzione

## Principali aziende per valore della produzione

(2014, Milioni di euro)



## Principali modalità di TPL offerte



Metropolitana



Autobus



Tram



Treno



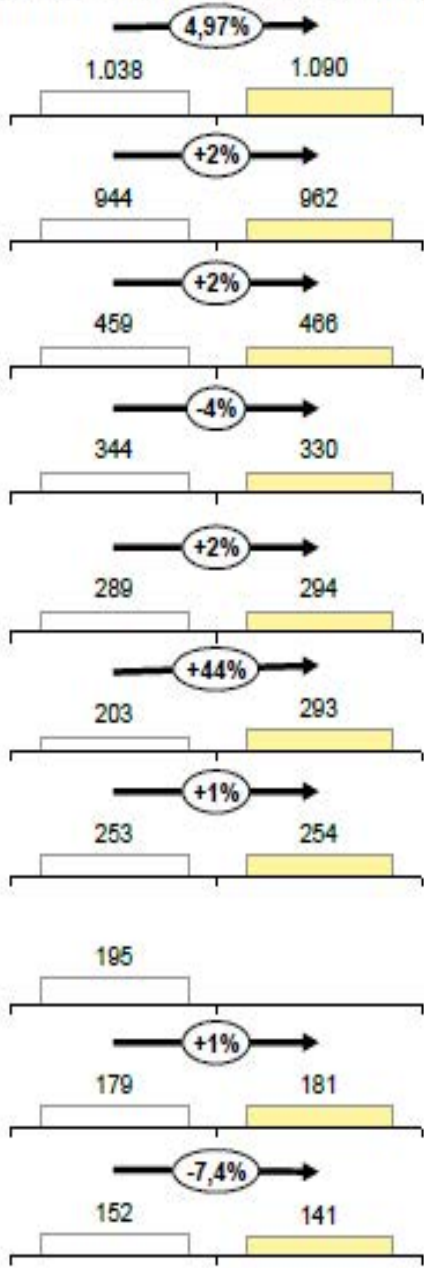
# I fattori critici di successo in ambito di TPL risultano essere legati a temi di rete servita, approvvigionamento, personale, mezzi utilizzati e *revenue integrity*

KSF del settore TPL	Descrizione	KPI
<b>Gestione efficace della rete servita</b>	È importante avere il corretto numero di mezzi e una articolazione razionale delle residenze di autisti e depositi (oltre che regole del lavoro flessibile) per minimizzare il numero di km tecnici effettuati dai mezzi impiegati (e.g. presa servizio, km a vuoto, etc.)	$\frac{EBITDA}{Km}$
<b>Ottimizzazione processo di approvvigionamento</b>	Tra le principali voci di costo per un'azienda del TPL figurano le spese per la manutenzione dei mezzi, per l'acquisto di carburante e per le assicurazioni RCA. L'impostazione di gare d'appalto consente di ottenere condizioni economiche vantaggiose	$\frac{Costo\ Mat.Prime + Servizi}{Costi\ operativi}$
<b>Flessibilità nella gestione del personale</b>	Il costo del personale rappresenta mediamente il 55% del totale dei costi operativi delle aziende che operano nel TPL. Ottimizzare la gestione della turnistica e le ore di condotta, ricercando figure anche polivalenti, permette di ottenere risparmi significativi	$\frac{Costo\ Personale}{Costi\ operativi}$
<b>Qualità del parco mezzi</b>	Mantenere una bassa età media del parco mezzi permette di offrire un servizio a maggior valore aggiunto e meglio percepito dai cittadini e allo stesso tempo di ridurre le spese per manutenzione, i consumi e gli altri costi operativi	<i>Età media mezzi</i>
<b>Revenue integrity</b>	La lotta all'evasione tariffaria rappresenta una delle principali sfide dei <i>player</i> operanti nel TPL. L'ottimizzazione dei controlli permetterà di incrementare i proventi della società sia in termini di sanzioni sia in termini di «effetto annuncio» sull'acquisto dei titoli di viaggio	$\frac{Ricavi\ da\ sanzioni}{Ricavi\ tariffari}$

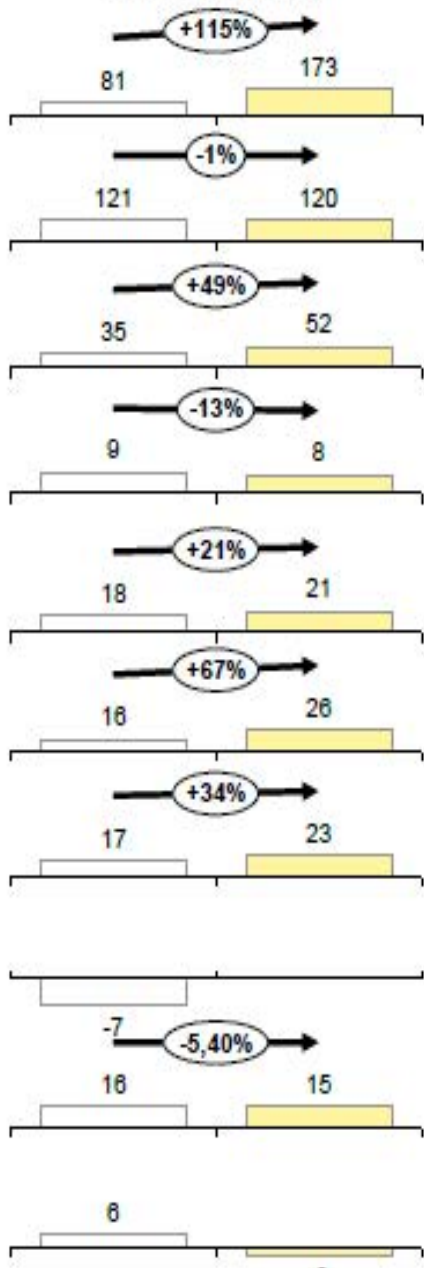
# Andamento delle principali aziende TPL



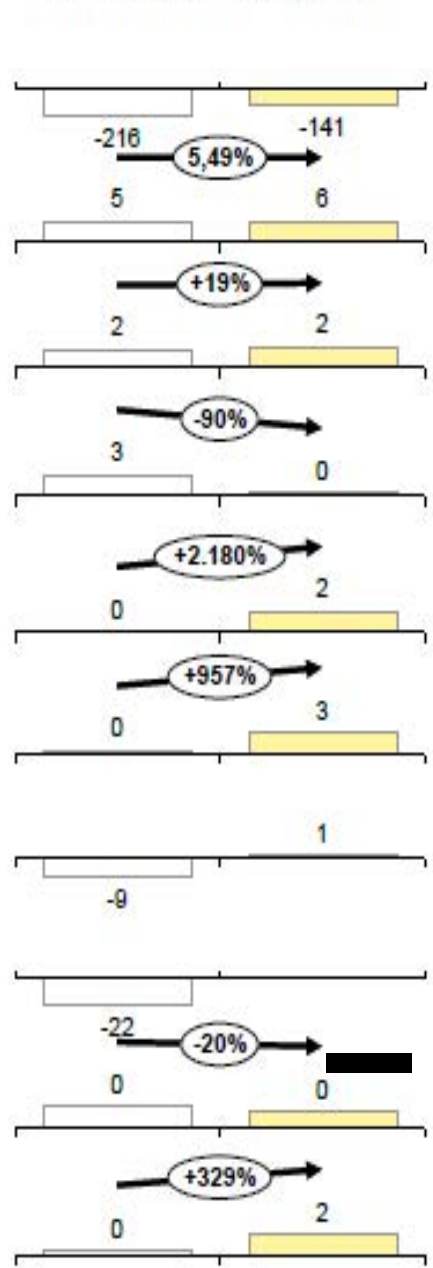
Valore della produzione (Mln€)



EBITDA (Mln€)



Risultato netto (Mln€)



E per tornare ad un pugilatore dei nostri tempi.

Chi ricorda Steve Jobs vede un uomo sconfitto, che ha saputo ricostruirsi dalla fatica e dalla frustrazione facendo delle difficoltà un punto di forza e creando con la sua capacità di resilienza un'impresa straordinaria.

Vogliamo chiudere quindi con le sue parole:

*«And the only way to do great work is to love what you do.*

*If you haven't found it yet, keep looking.*

*Don't settle.*

*[.....]*

*Stay hungry. Stay foolish.»*