

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

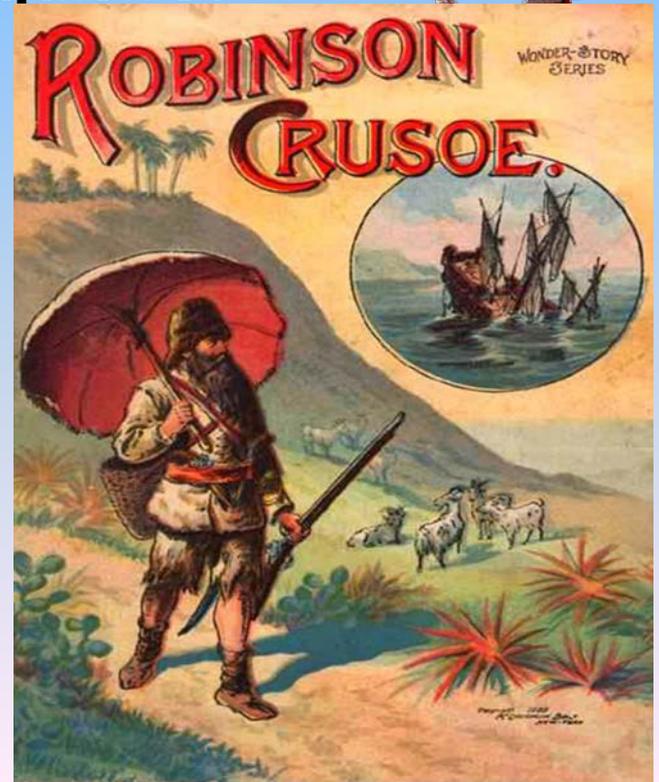
Ogni azienda dovrebbe rispettare 5 pilastri organizzativi:

- 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?

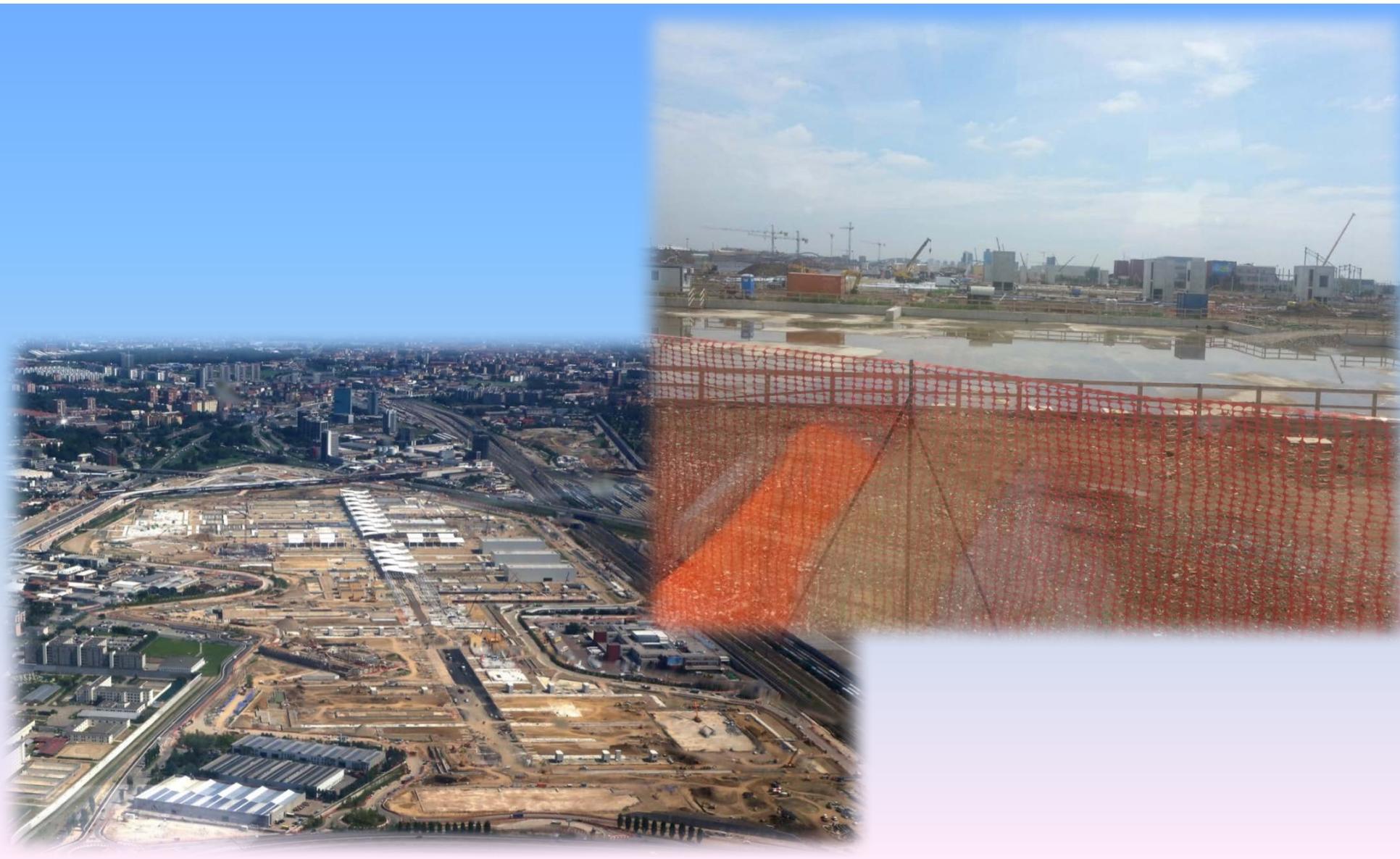
«Datemi una leva
abbastanza lunga ed un
punto di appoggio ed io
solleverò il mondo»



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»

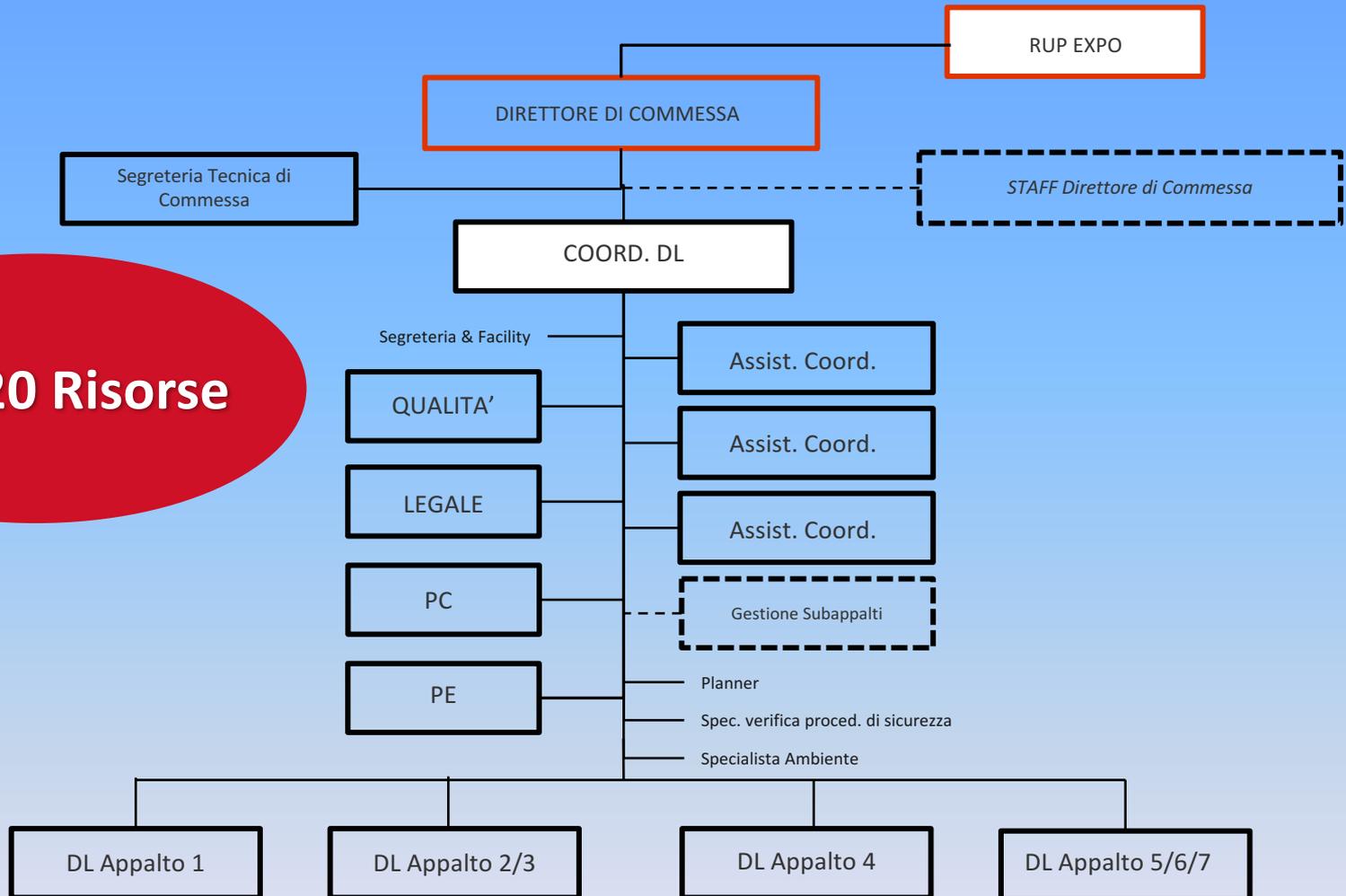
- ❑ ideare soluzioni costruttive semplificative
- ❑ individuazione dei percorsi amministrativi più veloci, ma giuridicamente sostenibili

6. Programmare «just in time»

- ❑ fare il punto giornalmente
- ❑ modifica in corsa delle programmazioni

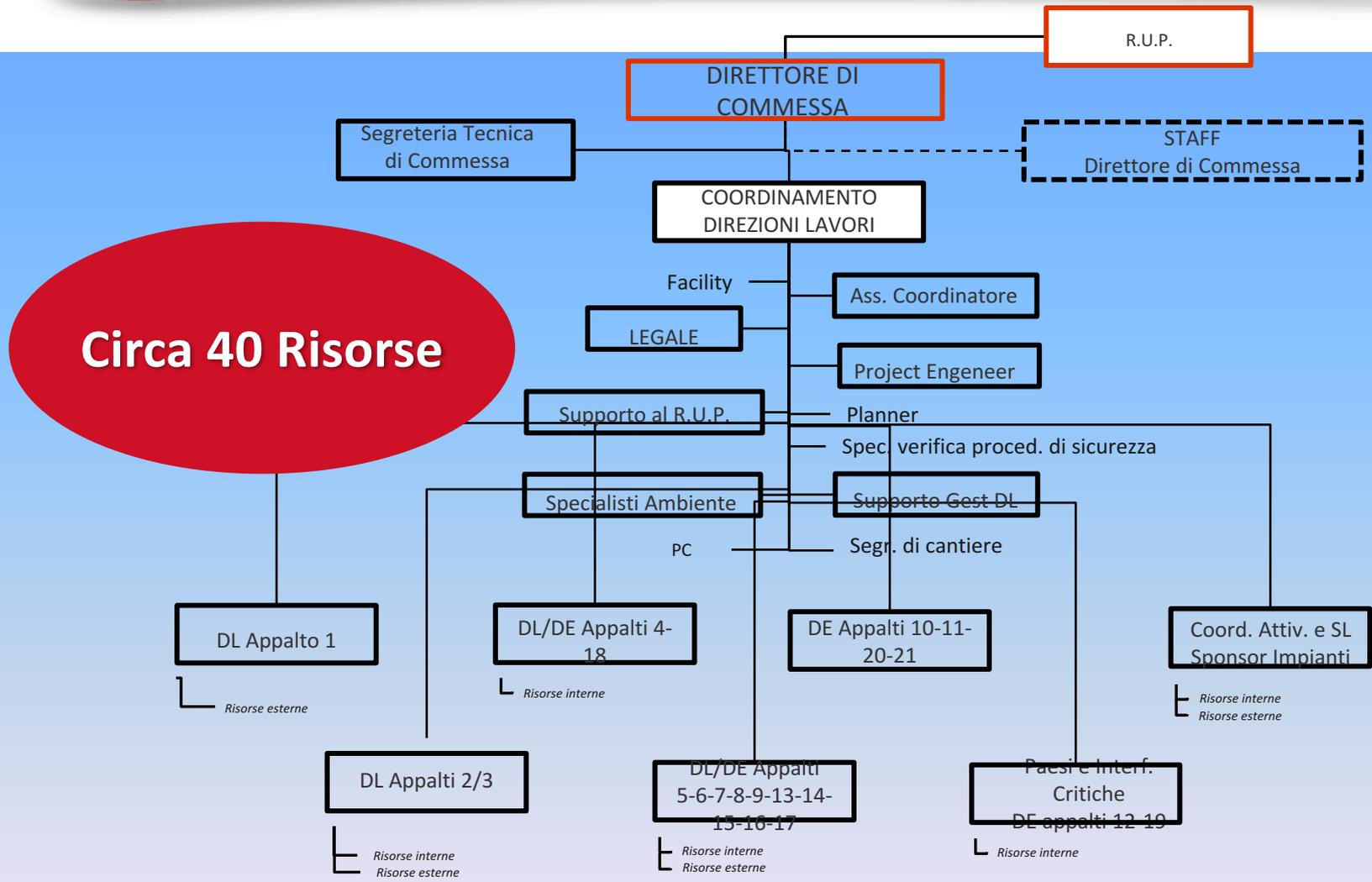


L'organizzazione iniziale



Circa 20 Risorse

L'organizzazione definitiva!



Programmazione integrata

FINE
LUGLIO 2014

APERTURA SITO
MAGGIO 2015

GANTT GENERALE INTEGRA
EXPO 2015



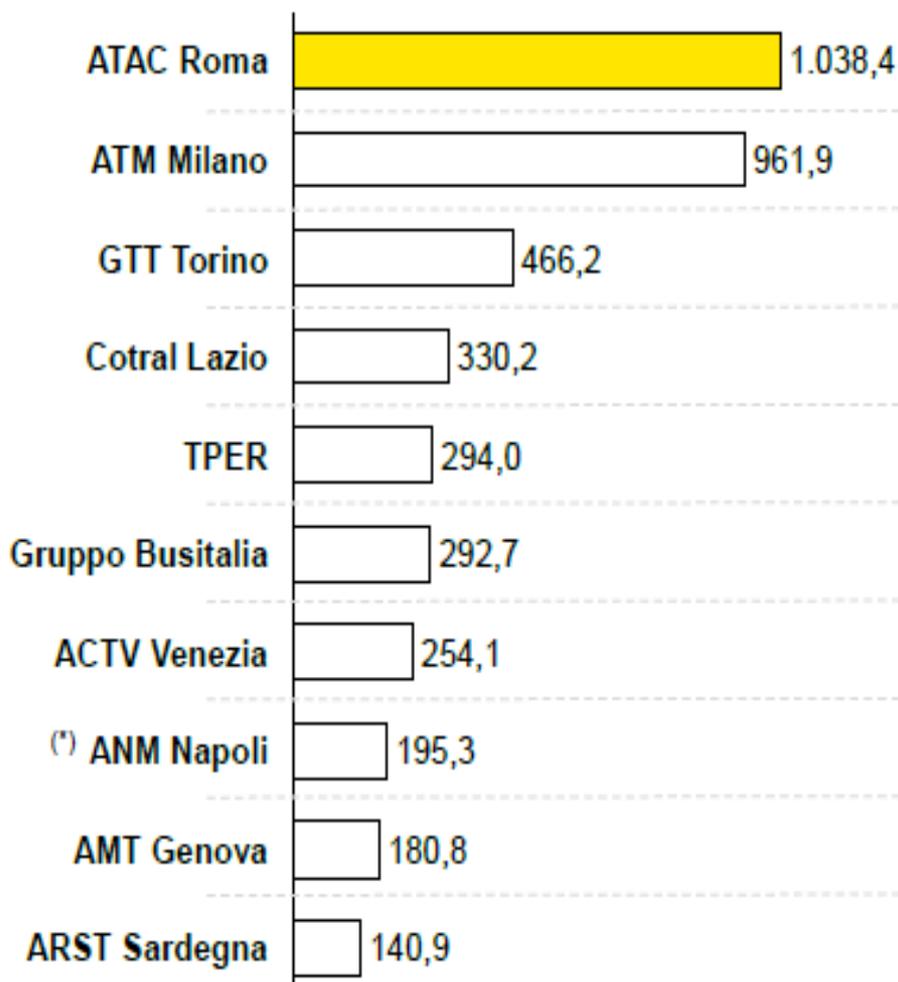
PROGRAMMA IN
CONTINUO
AGGIORNAMENTO!!!!

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
Gestione efficace della rete servita	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.)	$\frac{EBITDA}{Km}$
Ottimizzazione processo di approvvigionamento	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	$\frac{\text{Costo Mat.Prime} + \text{Servizi}}{\text{Costi operativi}}$
Flessibilità nella gestione del personale	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	$\frac{\text{Costo Personale}}{\text{Costi operativi}}$
Qualità del parco mezzi	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>
Revenue integrity	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	$\frac{\text{Ricavi da sanzioni}}{\text{Ricavi tariffari}}$

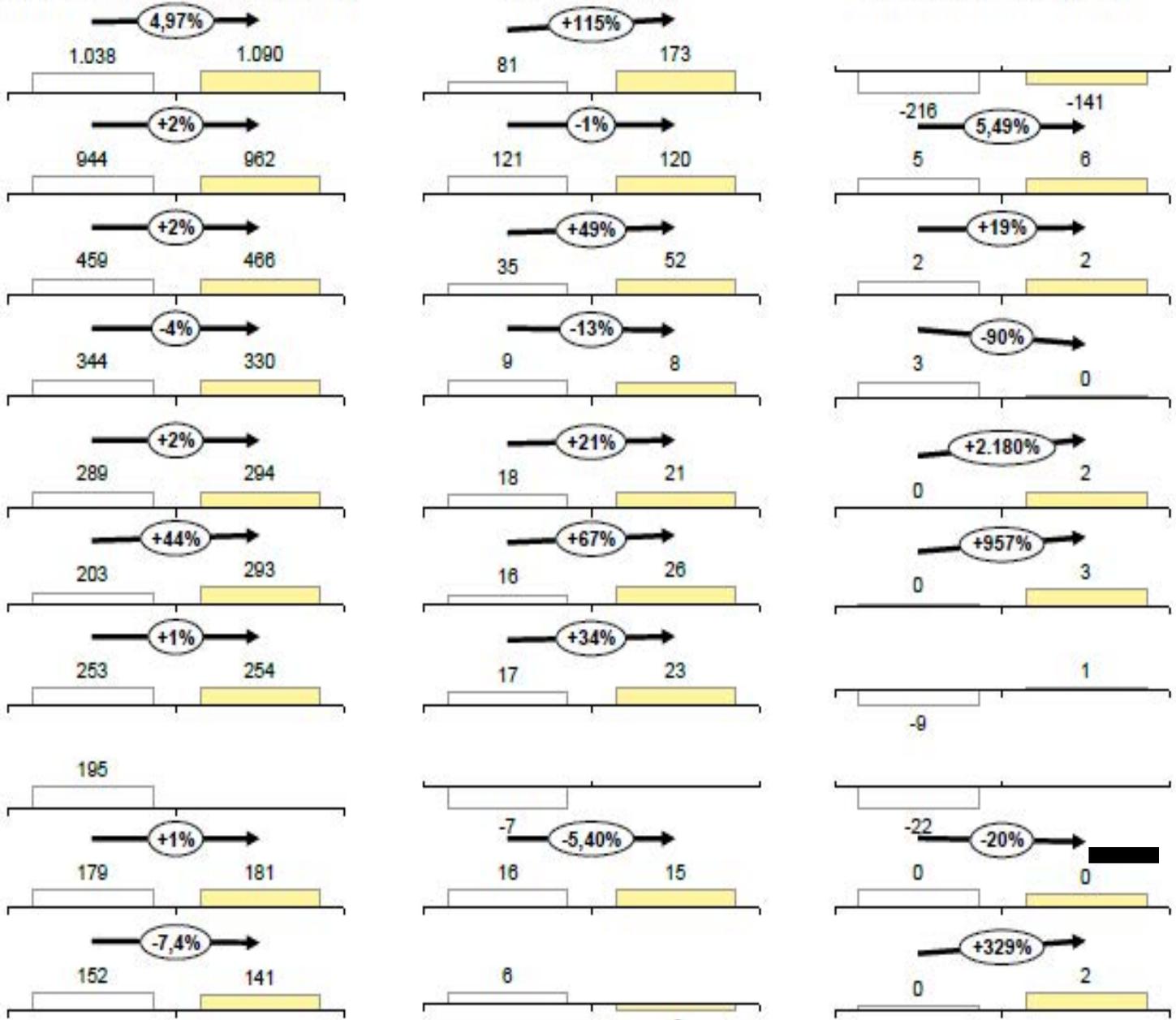
Andamento delle principali aziende TPL



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.»