



5° Convegno Nazionale IPMA Italy

ITALY | IPMA
international
project
management
association



"PROJECT MANAGEMENT: DAL CONTROLLO DI PROGETTO ALLE PERFORMANCE AZIENDALI"

Milano 27 Giugno 2013



Alberto Romeo
Direttore Generale

 **Intertecno**
INGEGNERIA E PROJECT MANAGEMENT

**IL CONTROLLO DI PROGETTO NELL'AMBITO DI
COMMESSE CIVILI QUALE STRUMENTO PER
CONIUGARE COMPETITIVITÀ E QUALITÀ**



5° Convegno Nazionale IPMA Italy

Intertecno S.p.A.

Intertecno è una società di ingegneria, con una esperienza maturata in quarant'anni di presenza sul mercato italiano ed estero nei settori della progettazione integrata multidisciplinare, della consulenza tecnica e del project and construction management.

La nostra sede principale è a Milano. Filiali sono presenti a Roma, Venezia, Varsavia, Budapest, Tripoli e Teheran.

Elemento fondamentale per il successo dei nostri progetti è il nostro gruppo di lavoro. La ricerca costante dei migliori specialisti delle diverse discipline nelle quali operiamo insieme alla formazione delle nuove risorse è il nostro obiettivo permanente.





5° Convegno Nazionale IPMA Italy

Servizi

Project Management

- Rappresentanza del Cliente
- Consulenza strategica
- Coordinamento generale
- Project planning e timeline control
- Project budgeting e cost control
- Consulenza per appalti e acquisti
- Project Communication Management
- Project Risk Management
- Value Engineering

Ingegneria

- Progettazione preliminare
- Progettazione definitiva
- Pratiche amministrative ed autorizzative
- Progettazione esecutiva per appalto
- Capitolati, Contratti, specifiche, computi
- Progettazione della sicurezza
- Documenti per manutenzione e gestione
- Validazione di progetti eseguiti da terzi
- Gestione degli acquisti

Construction Management

- Direzione Lavori
- Consulenza di cantiere
- Coordinamento di imprese e fornitori
- Supervisione e controllo
- Contabilità
- Controllo della qualità
- Gestione delle varianti
- Gestione della sicurezza
- Gestione degli acquisti

Consulenza

- Studi di fattibilità
- Due diligence tecniche
- Rilievi
- Check-up energetico di edifici
- Certificazione energetica e studi di impatto ambientale
- Alta sorveglianza dei lavori
- Analisi dei rischi
- Piani di manutenzione
- Validazione progetti
- Pilotage
- Assistenza alla gestione dei contenziosi



5° Convegno Nazionale IPMA Italy

Settori

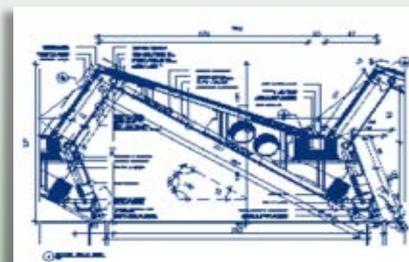
Alberghi



Uffici



Industrie



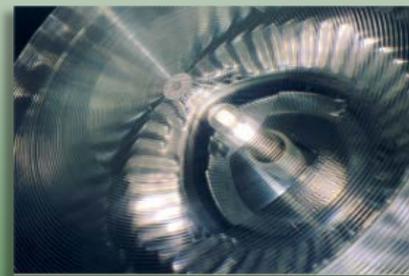
Edifici Pubblici



Edifici Residenziali



Edifici Ospedalieri



Centri Commerciali



Edifici Storici



Sviluppo Urbano





5° Convegno Nazionale IPMA Italy

Nel settore delle costruzioni si è assistito ad una vigorosa affermazione dell'applicazione dei criteri organizzativi e delle tecniche forniti dagli standard di Project Management estesi anche al campo della gestione dei lavori (Construction Management).

In particolare il P&CM ha trovato applicazione principalmente per le “grandi opere”, ove questo tipo di approccio genera vantaggi in termini di tempi, costi, qualità, sicurezza e, in definitiva, di risultato (anche economico) delle commesse.



Esempi tipici sono i grandi interventi di impiantistica industriale connessa in genere al settore dell'energia, dell'Oil & Gas o alle grandi infrastrutture civili.



5° Convegno Nazionale IPMA Italy

Nell'ambito degli interventi edilizi / real estate (“piccole opere” rispetto alle “grandi opere” industriali e infrastrutturali), gli strumenti e le tecniche di P&CM hanno faticato e tuttora faticano a trovare la giusta affermazione.

Di fatto molti Project Sponsor sia pubblici che privati non dispongono di una adeguata struttura di Project Management. Tuttavia, spesso, si riscontra una immaturità della cultura di Project Management.

Errata percezione del rapporto
DIMENSIONE vs COMPLESSITA'

Molti interventi edilizi civili presentano livelli di complessità tali ora da non potere essere gestiti senza le professionalità e le garanzie di una struttura di P&CM.



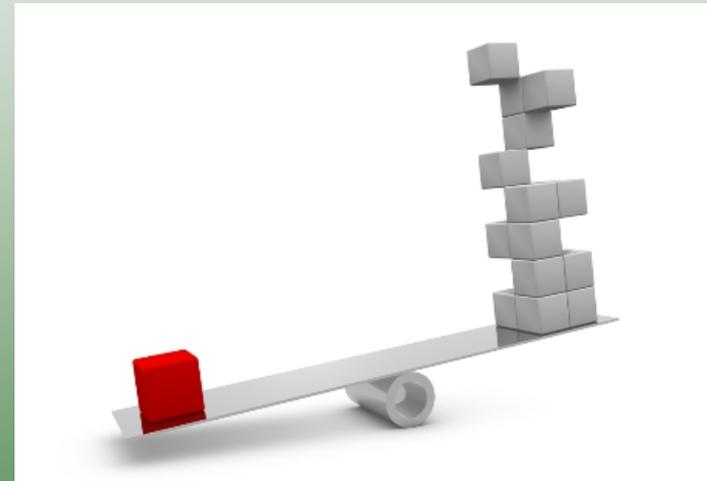


5° Convegno Nazionale IPMA Italy

La complessità dei processi edilizi non è necessariamente proporzionale all'entità delle opere.

Un esempio tipico è la ristrutturazione di hotel di lusso, caratterizzato solitamente da molteplici fattori.

Tipicamente: edificio storico vincolato, ubicato in pieno centro, che deve rimanere funzionante durante il cantiere, numerosi stakeholders (proprietà, gestore, finanziatore, architetto, interior designer, altri progettisti, ecc.)



La diffusione capillare di una cultura del P&CM nell'edilizia potrebbe in tal senso portare enormi benefici in termini macroscopici nel settore delle costruzioni.



5° Convegno Nazionale IPMA Italy

Progressi nella diffusione della cultura del P&CM nell'ambito di interventi edilizi sono stati certamente compiuti nel corso degli ultimi anni.

Tuttavia nel periodo attuale si registrano altre problematiche nell'ambito delle commesse di ingegneria nel settore civile, che forse risulta quello maggiormente colpito dalla persistente crisi economica.

Le marginalità delle commesse sono in continuo calo per effetto della contrazione del mercato e della maggiore concorrenza.

Questa situazione congiunturale deve essere affrontata con un **approccio positivo**, mettendo in campo, per un verso nuove dinamiche commerciali, per l'altro verso rendendo più competitiva e più completa l'offerta dei servizi.

La risposta deve essere dunque data:

- in termini di valore aggiunto dei servizi offerti, incrementando la **Qualità**, investendo nell'**Innovazione** e nella **Multidisciplinarietà**.
- Allo stesso tempo **mantenendo i costi concorrenziali** ed in particolare **eliminando i costi improduttivi** e le sacche di inefficienza.



5° Convegno Nazionale IPMA Italy

In società di Ingegneria come la nostra, i **costi Improduttivi** sono tipicamente associati:

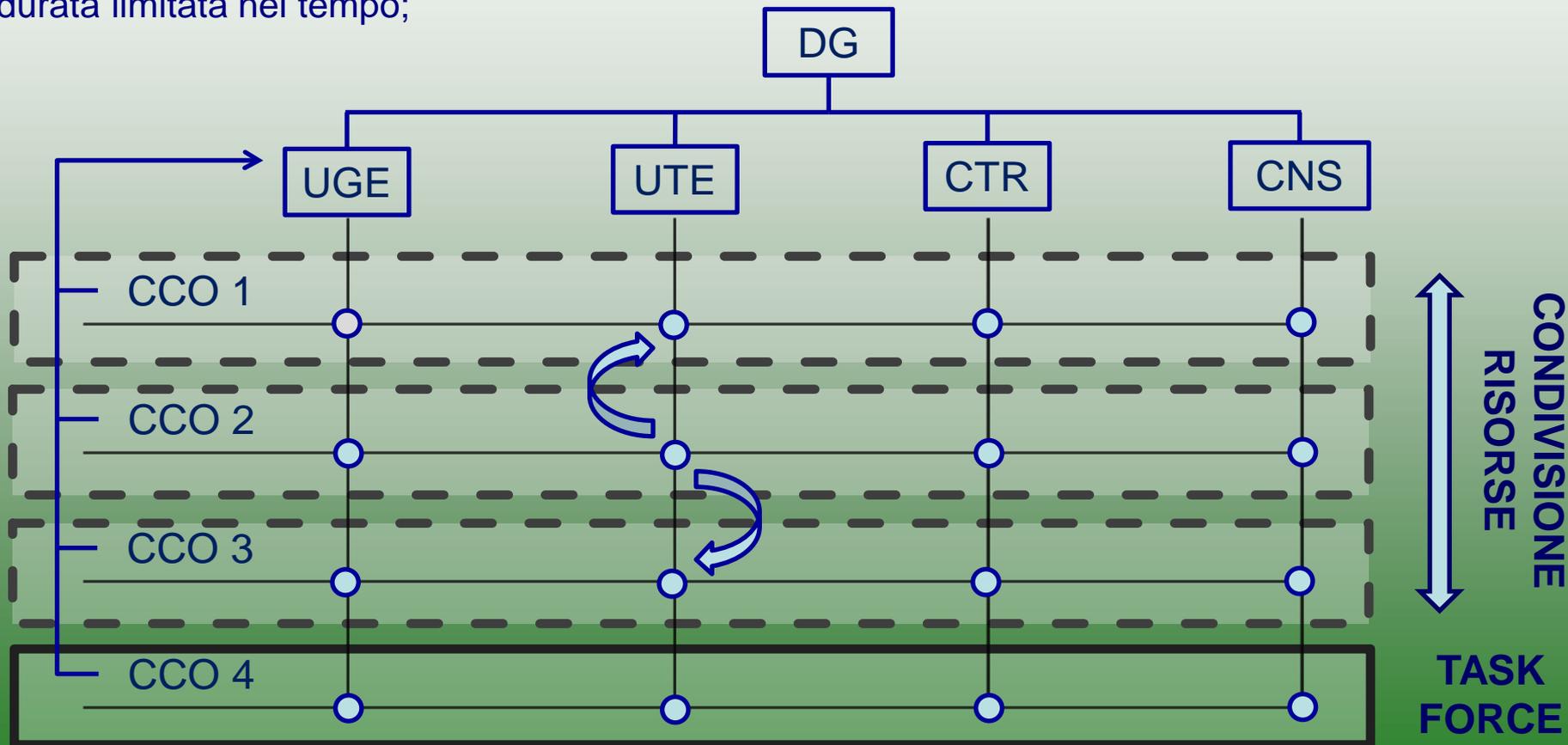
1. Ad un imperfetto modello organizzativo aziendale ed alla gestione non ottimale del personale su commessa;
2. Ad un insufficiente controllo del processo produttivo, che può generare la necessità di spendere ore in esubero rispetto a quanto necessario.



5° Convegno Nazionale IPMA Italy

1. Modello Organizzativo Aziendale (1/2)

Intertecno ha adottato da tempo un modello a **Matrice Forte**, che bene si adatta ad una modalità di lavoro organizzato per commesse caratterizzate da una notevole specificità e una durata limitata nel tempo;





5° Convegno Nazionale IPMA Italy

1. Modello Organizzativo Aziendale (2/2)

Questo modello permette di gestire un portafoglio dinamico e di impiegare al meglio le risorse. In particolare il modello matriciale permette sia la condivisione di risorse tra commesse sia l'adozione di schemi a "Task Force".

- **CONDIVISIONE RISORSE** La condivisione porta ad un'ottimizzazione nell'impiego di risorse, permettendo di affrontare i "picchi" e gli "avvallamenti" di impiego su ogni singola commessa
→ schema adatto a "commesse piccole"
- **TASK FORCE** Il modello a Task Force presenta un'inefficienza intrinseca in quanto, per essere funzionale, esige ridondanza di risorse. Si ha però un guadagno in termini di concentrazione/focus sulle risorse.
→ schema adatto a "grandi commesse"

N.B. "*sovrastaffare*" una commessa può essere inefficiente in termini di costi, ma "*sottostaffare*" è generalmente più dannoso!



5° Convegno Nazionale IPMA Italy

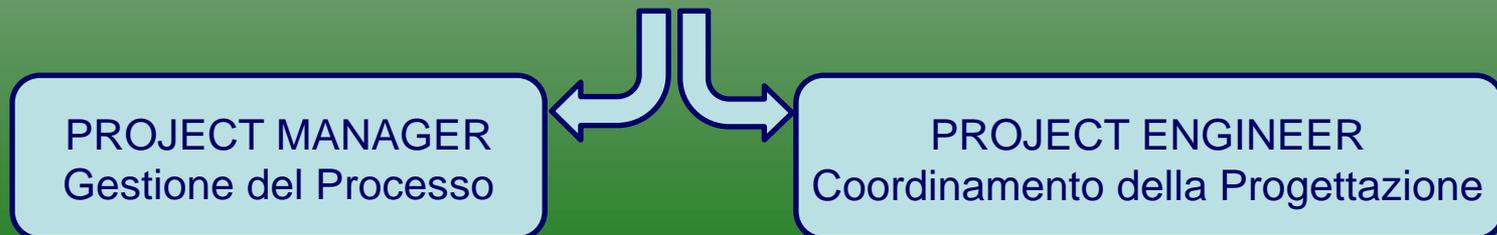
2. Controllo del processo produttivo (1/5)

Il processo produttivo (in particolare per le attività di progettazione) è l'ambiente dove si annidano le inefficienze più pericolose e "occulte".

Ciò si riflette inevitabilmente nella necessità di impegnare maggiori risorse e, nei casi peggiori, di eseguire attività di riprogettazione a causa di errori o (più spesso) di insufficiente approfondimento in fase di impostazione/sviluppo.

I punti chiave per una corretta gestione del processo di ingegneria sono i seguenti:

- Approfondire con molta attenzione i dati di base, gli obiettivi essenziali e le finalità, senza dare nulla per scontato.
- Implementare una gestione manageriale del processo commisurata al progetto





5° Convegno Nazionale IPMA Italy

2. Controllo del processo produttivo (2/5)

La Gestione manageriale del processo produttivo è un elemento essenziale che concorre al successo di iniziative complesse, ovvero caratterizzate dalla presenza di elementi peculiari, multidisciplinarietà, vincoli di tempo/costo, obiettivi di qualità, standard di sicurezza, compresenza di numerosi stakeholders, ecc.

In ambito Civile il Project Manager stesso deve "essere un tecnico" e avere una visione pragmatica del progetto.

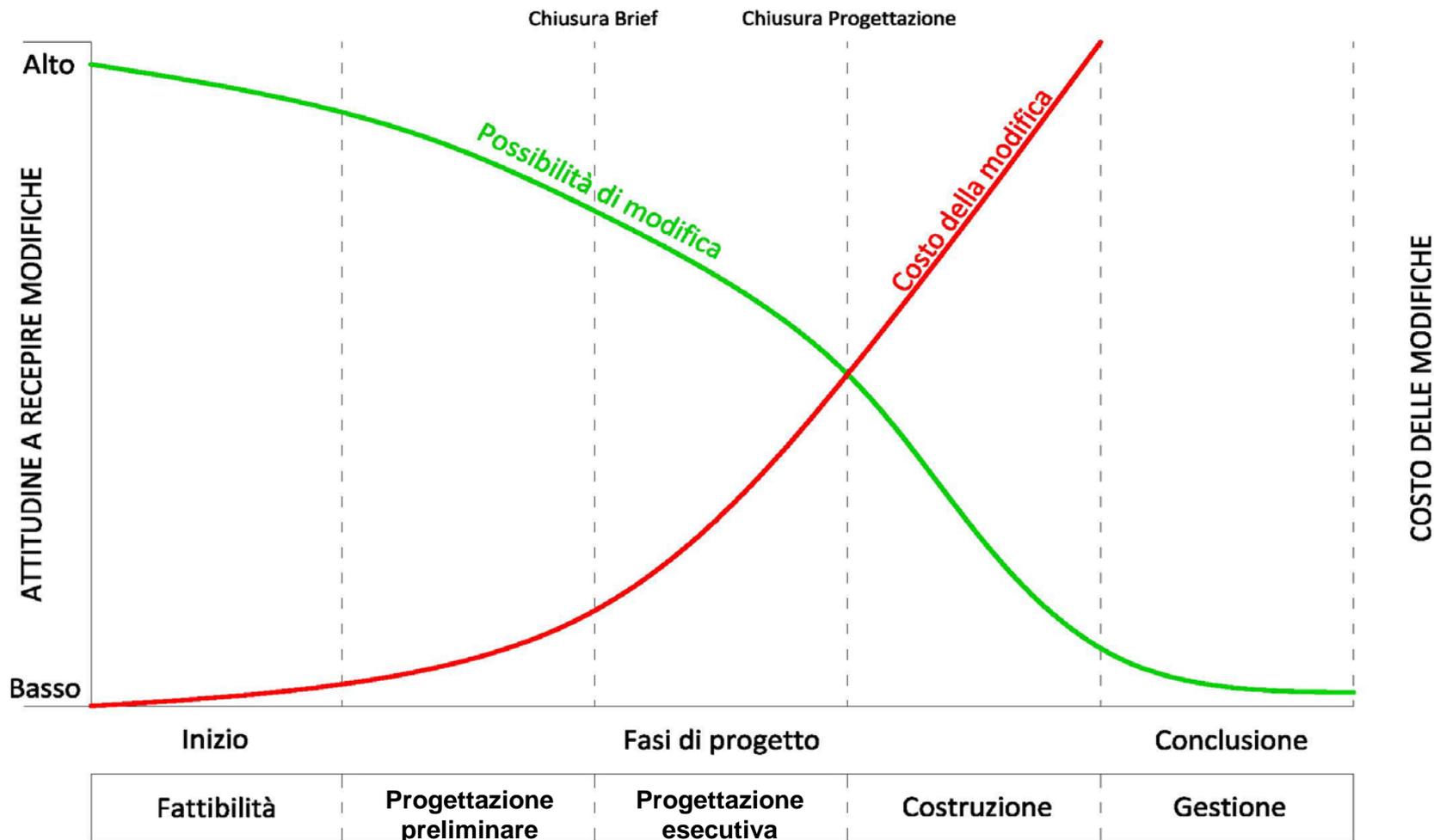


- dare grande rilevanza alla fase preliminare del progetto, che deve essere letta quale "fase chiave" in cui vengono sviscerati i temi fondanti e analizzate le possibili alternative (value engineering). Il budget viene speso nella fase di costruzione, ma viene impegnato al termine del progetto preliminare. Un insufficiente sviluppo del progetto preliminare comporta inevitabilmente la necessità di successive azioni correttive.



5° Convegno Nazionale IPMA Italy

2. Controllo del processo produttivo (3/5)





5° Convegno Nazionale IPMA Italy

2. Controllo del processo produttivo (4/5)

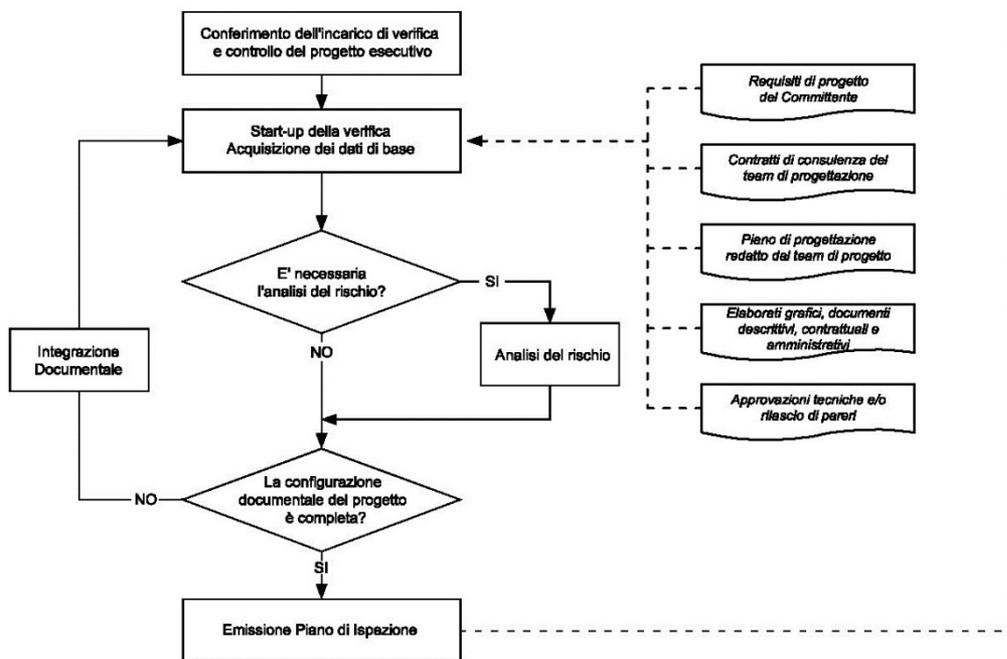
- Investire nell'aggiornamento professionale e sulla conoscenza delle nuove tecnologie;
- Adottare un sistema di controllo del processo con chiari step intermedi di verifica di disciplina e di verifica interdisciplinare, in grado di intercettare sul nascere le problematiche. Il team di verifica del Progetto e della Qualità deve essere rigorosamente esterno al gruppo di progettazione.



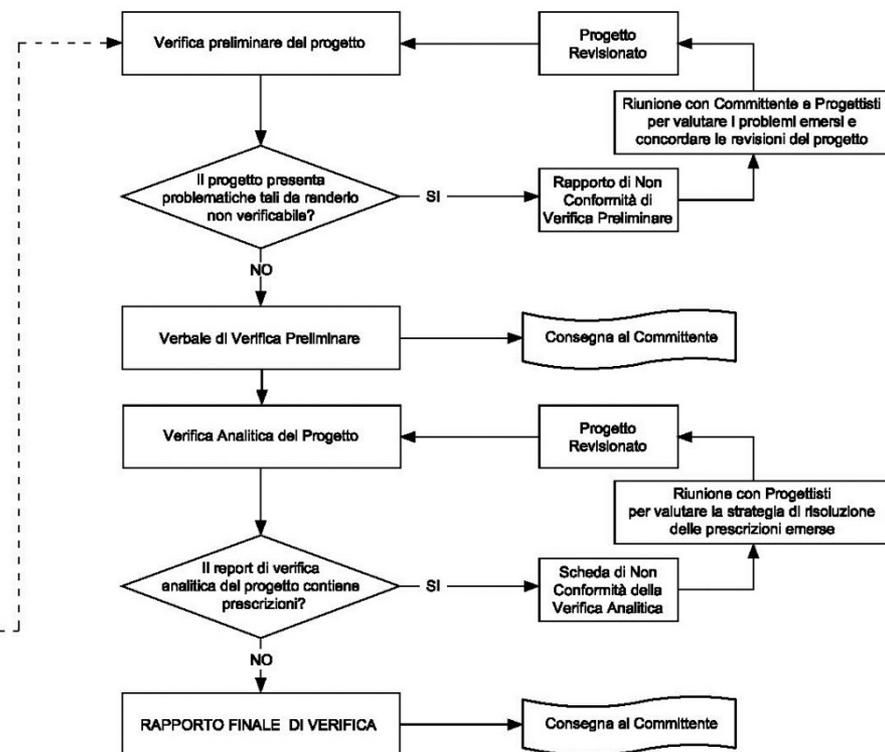
5° Convegno Nazionale IPMA Italy

2. Controllo del processo produttivo (5/5) Processo di Verifica dei Progetti

PIANIFICAZIONE DEL SERVIZIO



EROGAZIONE DEL SERVIZIO





5° Convegno Nazionale IPMA Italy

Grazie per la cortese attenzione