

DATE OF MEETING Data della Riunione	09/05/2019	DATE OF ISSUE Data di Emissione	24/05/2019
PLACE OF MEETING Luogo della Riunione	Rome	WRITTEN BY P. GIUSTINIANI Redatto da	AUTHORIZED BY N. MAROTTA Autorizzato da
ATTENDED BY Presenti	Andrea MASCOLINI OICE - Direttore Generale OICE info@oice.it Leonardo BONAMONETA Senior Partner P.M.C. Engineering Srl pmcroma@gmail.com Pier Luigi GUIDA Tecnolav - Delegato pl.guida@alice.it Emanuele Gozzi Ingegneri Riuniti S.p.A – Consigliere OICE e.gozzi@ingegneririuniti.it Marina TOSETTO Studio Martini Ingegneria m.tosetto@martiniingegneria.it Paolo BARAGATTI INNOVA AE p.baragatti@innova-network.it		

Introduzione

Nelle precedenti riunioni sono stati definiti quelli che sono i principali obiettivi del Gruppo di Lavoro Project Management che possono essere così sintetizzati in:

- 1) Realizzazione di un Questionario per gli Associati OICE con lo scopo di comprendere quale sia il grado di conoscenza degli stessi rispetto alle metodologie di lavoro del Project Management;
- 2) Produzione di un documento illustrativo di sintesi, definito nel seguito come "Linee Guida", che potrà fornire ai RUP gli input necessari alla comprensione dell'utilità dei processi legati alla gestione organizzata dei progetti in modo tale da permettere lo sviluppo di una cultura favorevole all'inserimento dei "Servizi di Assistenza al RUP" all'interno delle possibili attività che potrebbero essere oggetto di appalto;
- 3) Preparazione di un evento di presentazione che, a conclusione dei lavori, illustrerà i risultati ottenuti, i documenti elaborati e il processo di lavoro seguito dal GdL.

Per quanto riguarda il Questionario proposto agli Associati OICE (punto 1) che aveva lo scopo di far comprendere il loro grado di conoscenza rispetto alle tematiche del Project Management, la percentuale di risposte, dopo il secondo e definitivo invio (con scadenza il 15/04/2019), è stata pari a circa l'14,67% degli

**Informazioni/
Summary**

associati.

Si sottolinea come le risposte abbiano comunque evidenziato, tra coloro che hanno partecipato, un confortante grado di conoscenza e soprattutto un notevole interesse rispetto a quelle che potranno essere le future iniziative che OICE deciderà di mettere in campo relativamente alle attività di formazione sulle tematiche del Project Management.

Si è convenuto che i risultati del questionario saranno sintetizzati ed inseriti all'interno della brochure da preparare a corredo dell'evento di presentazione (punto 3) che sarà organizzato a conclusione dei lavori del GdL.

Spunti di riflessione partecipanti

Mascolini, all'inizio della riunione, ha illustrato 2 emendamenti proposti per il "Decreto sblocca Cantieri":

- a) Richiesta di formazione, "preferibilmente" in Project Management per coloro che nelle Pubbliche amministrazioni ricoprono ruoli di gestione delle commesse.
- b) Obbligo per opere complesse (altre 20.000.000 euro) per le Pubbliche Amministrazioni di dotarsi di una adeguata struttura di Project Management per la gestione delle commesse.

Se il primo sembra leggermente "depotenziare" l'importanza delle figure del Project Management, il secondo riconosce invece l'assoluta necessità di gestire in maniera razionale le commesse maggiormente complesse.

Per quanto riguarda la preparazione delle "Linee Guida per l'assistenza ai RUP" (punto 2), un utile contributo alla discussione è stato fornito dalla presenza di un RUP, che svolge le funzioni di dirigente in un Comune del Centro Italia di circa 25.000 abitanti.

Proprio una Pubblica Amministrazione con questo "size" (tra 20.000 e 100.000 abitanti) potrebbe rappresentare un ideale interlocutore per fornire servizi di assistenza al RUP, sia per la possibilità di ottenere affidamenti per opere comunque complesse, sia perché non ci si aspetta che abbia o possa disporre di una adeguata organizzazione manageriale per la gestione delle Commesse. Comuni più grandi, oltre i 100.000 abitanti, risultano invece avere un'organizzazione maggiormente strutturata.

Proprio con l'obiettivo di definire i contenuti di quelle che saranno le "Linee Guida per l'assistenza ai RUP", abbiamo chiesto di fornirci indicazioni su quali potessero essere le maggiori carenze e le principali necessità di chi si trova a gestire la "Macchina Operativa" della Pubblica Amministrazione.

C'è da premettere che la persona intervistata oltre ad aver manifestato la massima disponibilità, ha evidenziato una notevole preparazione relativa alla gestione dei progetti avendo svolto in passato mansioni tecniche in imprese di costruzione di primaria importanza.

Tra le principali problematiche riscontrate dal RUP presente durante la sua esperienza come dirigente comunale possiamo elencare:

- L'età media dei dipendenti che risulta generalmente elevata (oltre i 55

anni nel caso del suo comune) e che rappresenta un freno per quelli che possono essere i tentativi di introdurre nuove metodologie di organizzazione del lavoro;

- Difficoltà nel reperire e gestire le informazioni e lo scambio dei documenti, generalmente si tende ancora ad un eccessivo utilizzo della carta ed una limitata condivisione delle informazioni. In questo modo, risulta quindi molto complicato sostituire o prendere il posto di un'altra persona per l'assenza di procedure oppure perché non si ha la possibilità di accedere al lavoro di altri. Occorrerebbe quindi fornire una formazione relativa alla modalità di gestione dei documenti, codifiche degli stessi e creazione di banche dati ordinate. Molto spesso risulta infatti impossibile utilizzare l'enorme numero di documenti che si hanno a disposizione proprio perché non esistono elenchi per individuare gli stessi.
- Molti fornitori esterni, società di ingegneria (soprattutto nelle realtà più piccole) mancano di una adeguata organizzazione ed un basso grado di conoscenza delle procedure. Ciò, di fatto, contribuisce a rendere molto più lenta anche la crescita degli operatori della Pubblica Amministrazione che si trovano a doversi interfacciare, molto spesso, con professionisti poco formati da questo punto di vista.
- Difficoltà di interscambio delle informazioni tra diverse PA che molto spesso non riescono a comunicare e a trasmettere le informazioni in maniera adeguata perché, in assenza di procedure comuni, parlano di fatto "lingue diverse".
- Le amministrazioni risultano essere generalmente indietro rispetto alla Digitalizzazione del patrimonio e non dispongono (nelle realtà più piccole) di programmi di visualizzazione o delle competenze professionali in grado di gestire il BIM.
- L'utilizzo dei cronoprogrammi è generalmente limitato ai progetti di costruzione, ma manca per i servizi di ingegneria. Manca la cultura della programmazione e della pianificazione pluriennale
- Manca l'analisi dei processi ed una corretta gestione della suddivisione del lavoro. Molto spesso le mansioni delle persone non si modificano nel corso degli anni. Questa totale assenza di "turn over" contribuisce allo sviluppo della cultura "abbiamo/ho sempre fatto così" e pertanto non si ha l'abitudine a produrre/seguire delle procedure comuni.
- Si tende a ragionare a compartimenti stagni, molto spesso chi lavora su un progetto conosce solo l'ambito del quale si occupa e non ha una visione globale men che meno è in grado di comprendere se e quando gli obiettivi di progetto siano stati raggiunti.
- Assenza di capitoli informativi.
- Assenza manuali di qualità (a questo proposito Bonamoneta ha proposto un'indagine su alcune Pubbliche Amministrazioni dotate di manuale di qualità per capirne l'utilizzo e i risultati, anche allo scopo di fornire un modello di manuale di qualità).
- Problematica relativa al fatto che i Dirigenti Tecnici delle Pubbliche Amministrazione non debbano necessariamente essere dei Tecnici. Non

è generalmente vero il contrario quindi un Tecnico non può generalmente ricoprire il ruolo di Amministrativo. La scarsa conoscenza delle problematiche tecniche rappresenta quindi un altro ostacolo al buon funzionamento della pubblica amministrazione

- Manca il concetto di "Lesson Learnt".

Per la stesura delle "Linee Guida per assistenza ai RUP", oltre a sviluppare in maniera sintetica (anche attraverso una schematizzazione o degli esempi) i contenuti della UNI ISO 21500, potremmo pensare di inserire anche i seguenti argomenti emersi grazie al contributo del RUP che ha partecipato alla riunione:

- I RUP sono alla ricerca di professionalità di supporto nei seguenti ambiti:
 - Amministrativo
 - Organizzativo
 - Normativo
- E' stata evidenziata la necessità di fornire concetti base relativi alla suddivisione/organizzazione del lavoro, gestione documentale, archiviazione, condivisione dati, digitalizzazione. Manuale di Qualità.
- Dovranno essere evidenziate le problematiche delle organizzazioni "rigide" con lo scopo di favorire lo sviluppo della cultura dell'intercambiabilità delle persone e del "turn over".
- Ci si dovrà rivolgere a Pubbliche Amministrazioni di medie dimensioni (ad esempio Comuni tra 15.000 e 50.000 abitanti, Bonamoneta ha portato l'esempio di un Comune evoluto come quello di Aprilia da 70.000/80.000 abitanti);
- Dovranno essere coinvolte anche le piccole realtà solo se in grado di aggregarsi (3 Comuni da 5.000 abitanti possono rappresentare ancora un interlocutore ideale);
- Potranno essere utilizzati uno o più esempi di Comune Modello "Evoluto" (da proporre come Benchmark) per dimostrare che si possono adottare modelli di gestione consolidati che permettono l'ottimizzazione delle risorse e dei tempi;
- Per quanto riguarda il tema dello "scambio dei dati", si potrebbero interpellare alcune case software per avere maggiori informazioni su ambienti CDE, in merito alla loro diffusione ed utilizzo nella PA, le potenzialità che offrono, le loro principali caratteristiche, che potrebbero essere sintetizzate nelle "Linee Guida".
- Dimostrare l'utilità di organizzare un registro delle opere "incompiute", che molto spesso rappresento il punto debole delle Pubbliche Amministrazione ma anche quello più evidente ai cittadini.

Da questo quadro delle esigenze emerge anche una problematica, a carico dei professionisti, in vista di svolgimento di attività di supporto al RUP, che è data dalla non completa conoscenza delle procedure amministrative, cui il RUP deve far fronte.

A valle di tutto, anche allo scopo di calibrare meglio i contenuti del questionario,

si è convenuto di inviare in anteprima al RUP intervenuto il questionario e il materiale informativo preparato allo scopo di ottenere preziosi commenti dal punto di vista di chi poi dovrà rispondere ai quesiti. Gozzi suggerisce di accorpare le diverse domande nei seguenti ambiti: 1. Ambito metodologico generale (raccoglie domande di carattere generale sul modello organizzativo che si ritiene ottimale); 2. Ambito gestionale interno alla pubblica amministrazione (raccoglie domande sulla valutazione dei modelli comportamentali e delle procedure attuate nella propria esperienza di RUP con relative criticità); 3. Ambito relativo ai rapporti con il mondo professionale esterno (raccoglie le domande sulle esigenze del RUP che potrebbero essere colmate da consulenti esterni);	
Azione 1: Invio dei quesiti al RUP presente in riunione e gestione/condivisione dei commenti ricevuti (entro la fine della prossima settimana).	Marotta/Giustiniani
Azione 2: Individuare i possibili RUP, tenendo conto di quanto sopra, le cui risposte potranno essere utili per l'obiettivo di realizzare le Linee Guida. Tendenzialmente non si dovrebbe superare il numero di 10 RUP, per gestire in modo più semplice le risposte ed individuare le necessità degli stessi. D'altra parte, come visto, anche il solo contributo del RUP ospite ha già fornito molti ed interessanti spunti per iniziare a capire gli argomenti da considerare nella stesura delle "Linee Guida". L'obiettivo è quello di definire e consolidare, nella prossima riunione, tutto il materiale che dovrà essere utilizzato per le interviste ai RUP, in modo da poter iniziare con le stesse.	Componenti del GdL
Prossimo incontro 11/06/2019 ore 15:00 sede OICE.	