



Project Management

gestione mirata dei cantieri

Da una corretta progettazione del manager che tenga conto di tempi, costi e qualità, dipende il miglioramento delle tecniche costruttive. Più tempo si impiega nel perfezionare l'intervento quanto più saranno sviscerati i punti critici risolvendoli prima ancora di aver attivato la cantierizzazione.

a cura di **Alberto Zamatteo Gerosa**

Il project management è una metodologia che analizza il passato, il presente e le situazioni future probabili in modo da poter misurare il più possibile i tre tempi distinti e le conseguenze delle scelte prese ed in essere sull'andamento crono-economico di una commessa.

Sempre di più le aziende che realizzano dei beni o dei servizi hanno la necessità di prendere coscienza di un approccio meno empirico e più teorico nel gestire le proprie commesse. Tale approccio si realizza nell'applicazione pragmatica del project management riuscendo a gestire nel modo migliore l'andamento futuro della commessa prevedendo per tempo i possibili problemi, i tempi morti durante la realizzazione e le eventuali accelerazioni e sovrapposizioni delle diverse lavorazioni che compongono il prodotto finale.

Il project management è uno strumento, una metodologia nell'affrontare le problematiche in cui vi siano coinvolti diversi attori che allo stesso tempo devono sviluppare singolarmente una parte del progetto e che devono essere coinvolte/guidate

verso la buona riuscita di un obiettivo.

Il project manager o project leader, è quindi la figura che non ha le necessarie conoscenze tecniche per guidare il team, ma che ha la visione globale del progetto ed una innata leadership nel coinvolgere sia le persone che dovranno sviluppare il progetto sia i fornitori necessari alla sua realizzazione. Il seguire rigorosamente una buona metodologia non porta però necessariamente a raggiungere l'obiettivo che ci si è prefissati, ma sicuramente offre delle preziosissime informazioni riguardo alla storia ed alle conseguenze di cambi di direzione e strategie per arrivare ad avvicinarsi il più possibile allo scopo prefissato. Tre sono gli aspetti più importanti nel progetto: tempi costi e qualità ed i tre sono correlati l'uno all'altro.

Si parla sempre della dilatazione temporale di un progetto e soprattutto dei suoi costi nel campo edile, è necessario quindi subito partire dal presupposto che l'ordine di un dato servizio o materiale per la realizzazione di un progetto (industriale, o di costruzione di un edificio in cantiere) ri-

chiede sempre dei tempi, sia per la realizzazione delle parti concernenti il progetto sia per la consegna di materiali necessari. Tali tempi devono essere considerati dal manager nella pianificazione del progetto affidatogli come anche il budget che ha a sua disposizione.

Quest'ultimo dipende soprattutto dallo studio approfondito di un progetto sia in fase di preventivazione sia in rapporto alla sua concezione tecnica.

Progetti sviluppati con studio serio ed approfondito avranno degli esiti il più possibile vicini alla realtà accostandoli a dei costi veritieri e realmente considerati, il tralasciare degli aspetti tecnici durante lo studio del progetto riguardo alle lavorazioni porta inevitabilmente a correre dei rischi che quasi mai danno un effetto atteso. Ecco perché a mio avviso, la fase progettuale è la parte più importante poiché porta spesso a delle migliori tecniche che possono diminuire spesso i costi della sua realizzazione avendo quindi un esito diverso da quello previsto.

Il progetto, nella stesura dei contratti tra la

società ed il suo cliente, può comprendere anche delle penali dalle quali dipende il buon esito economico della commessa stessa, come anche il buon nome dell'azienda. Le penali dipendono soprattutto dal fattore tempo e tale variabile diviene sicuramente un fattore di rischio se non si hanno ben presente le esigenze temporali dei nostri fornitori.

Tale punto è fondamentale nella buona riuscita di una commessa: *Dimidium facti, qui coepit, habet* (Chi ben comincia è a metà dell'opera (Orazio, Epist., I, 2, 40)). Dall'esperienza di un buon Manager si può concludere che quanto più tempo si spende nel "progettare" l'intervento quanto più saranno sviscerati tutti i punti critici risolvendoli prima di aver messo in gioco i subappalti e la cantierizzazione, considerando maggior parte delle criticità che permetteranno quindi una maggiore fluidità nelle lavorazioni.

Vengono quindi individuate due fasi principali: la fase progettuale e quella impiantistica. Nel primo caso viene esaminata l'influenza dei vari interventi componenti il manufatto, prevedendone il maggior numero di imprevisti possibili, risolvendoli dal punto di vista tecnico. Gli studi dei vari aspetti del progetto sono fortemente legati l'uno all'altro ed il buon esito dello stesso rende necessaria la presenza di un tecnico super partes che possa avere la visione globale del tutto, garantendo di non tralasciare ambiti ignoti agli esperti delle differenti parti componenti.

Progettazione strutturale

- *Schemi statici strutturali.*
- *Preassemblaggio in officina di parti di strutturali per diminuire i tempi di posa.*
- *Supervisione sulla congruità tra le varie parti componenti l'opera finale e supervisione.*

Progettazione impiantistica

- *Supervisione riguardo la progettazione strutturale per tener conto delle necessità dell'impiantistica in rapporto con ciò che verrà messo in opera.*

Progettazione architettonica e delle finiture

- *Supervisione della progettazione strutturale rispetto alla fattibilità estetica dell'opera e proposizione di varianti in caso di impossibilità tecnica.*

Scelta dei subappaltatori per qualità,

costo, risorse e tempi garantiti

- *Richiesta dei preventivi e dei documenti attestanti le capacità tecnico/organizzative per conseguire il miglior fine costi/benefici.*

Contratti di subappalto ed inizio cantiere

- *Stesura dei contratti nell'ottica di poter avere gli strumenti più adatti durante i lavori di realizzazione dell'opera atti al controllo di qualità, tempo e costi.*

Affrontata questa parte si passa essenzialmente alla gestione degli imprevisti sul cantiere durante la fase esecutiva del progetto.

Imprevisti progettuali

- *Problemi derivati dalla scarsa supervisione degli elaborati prima e durante la progettazione esecutiva Imprevisti subappaltatori.*
- *Inadeguatezza qualitativa dei subappaltatori rispetto alle richieste attese.*
- *Inadeguatezza rispetto alla forza lavoro ed alla resa delle maestranze.*
- *Lavori mal eseguiti dei subappaltatori richiedenti ritocchi o rifacimenti.*

Imprevisti atmosferici

- *Maltempo inatteso e condizioni ambientali avverse.*

Imprevisti burocratici

- *Richieste o permessi tardivi a particolari necessità dell'amministrazione pubblica ad eseguire lavori in condizioni particolari (lavori di domenica, richieste di occupazione di suolo pubblico, etc...).*

Imprevisti tecnici in genere

- *Non considerazione di alcune specifiche necessità legate alle lavorazioni in essere durante lo svolgimento del cantiere (situazioni lasciate dalle lavorazioni passate non adatte alle lavorazioni future).*

Uno studio approfondito della parte preparatoria del progetto porta sicuramente a diminuire al massimo gli imprevisti della seconda fase, imprevisti che non è mai possibile eliminare completamente, ma che sicuramente diminuiscono la loro influenza sull'esito economico finale dei costi.

Foto cantieri:

Gerosa - Courtesy of Rubner Objektbau

Info: www.objektbau.rubner.com

curriculum



Alberto Zamatteo Gerosa, ingegnere, project manager, collabora dal 2006 con il gruppo Rubner azienda leader nelle costruzioni in legno lamellare in Europa, ricoprendo qualifica di progettista strutturale e project management dal 2006. Dal 2009 collabora attivamente con la Rubner Objektbau come project manager per cantieri in Italia ed all'estero. Dal 2010 ricopre presso la Libera Università di Bolzano la posizione di professore a contratto tenendo il modulo di project management all'interno del Master Casa Clima di II livello. Al suo attivo diverse pubblicazioni su riviste nazionali.

info@edizionirendi.it