

Il Piano di Recupero di un progetto in crisi



Schemi procedurali per le azioni da intraprendere e comportamenti gestionali dei Project Manager coinvolti



Oramai sono piuttosto rari i progetti complessi di impianti e infrastrutture eseguiti secondo programma, in cui le aspettative in termini di budget, scadenze e qualità del prodotto si raggiungano come previsto. Molti progetti entrano in situazioni di crisi già nei primi mesi, crisi che spesso divengono tanto serie da necessitare Piani di Recupero concepiti ed eseguiti con metodo e professionalità.

Malgrado nelle situazioni d'emergenza prevalga l'urgenza di arginare la crisi senza troppe attese per ricognizioni di cause e analisi dei rischi, è comunque indispensabile che tutti gli stakeholder del progetto conoscano le linee guida di un piano organico strutturato ad hoc.

Questo articolo esamina le cause più comuni da cui traggono origine le crisi, gli obiettivi del Piano di Recupero e lo schema procedurale per pianificare le azioni da intraprendere. Vengono inoltre messi a fuoco i comportamenti gestionali e di leadership dei manager coinvolti, in primis il Project Manager, figura al centro del nuovo MPM (Master in Project Management) offerto dal MIP, la Business School del Politecnico di Milano.

Project Recovery Plan

For the time being, projects of large plants and infrastructures carried out as scheduled, with budget, quality and timing accomplished as it was foreseen, have become rather infrequent.

Many of these projects are to endure hard crises from the very beginning, their hardships becoming so serious that Recovery Plans of methodology and skillfulness are urgently needed. In such situations the pressure to delimit the crisis tends to prevail in spite of an accurate assessment of causes and risk analysis.

This paper discusses the most frequent causes that generate the crises and the rescue plan with the procedural outline of the actions to be undertaken. The subject involves managerial behaviors and leadership, starting from the Project Manager, whose role is focused within the MPM (Master in Project Management) offered by MIP, the Business School of Politecnico di Milano.



La crisi di un progetto coinvolge in misura differente soggetti diversi che hanno interessi diretti o indiretti nel successo e completamento del progetto. Questi soggetti influenti sul progetto sono i *Project Stakeholders* che, secondo la loro natura e ruolo, a fronte delle crisi hanno incombenza e capacità d'intervento disuguali.

I primi *stakeholders* sono il Project Manager (PM) e il Project Team, che hanno la diretta responsabilità e la delega di poteri per gestire con autonomia una vera e propria *impresa progetto*, impresa che si

interfaccia e interagisce come un *unicum* con tutti gli altri soggetti, differenziati tra *interni ed esterni*.

Internal Stakeholders

Sono quei soggetti che interagiscono continuamente durante l'esecuzione del progetto specialmente durante le situazioni di crisi. Questi fanno parte di diverse strutture aziendali.

- La *Società Contrattista Principale* che ha acquisito la commessa, da sola o in raggruppamento con altre; essa, oltre al PM e a parti importanti del Project Team, esprime anche il Project Spon-

Il Piano di Recupero di un progetto in crisi

sor. Fra il top management societario, questo stakeholder fornisce soprattutto sostegno finanziario o agisce come l'avvocato del progetto. In situazioni di crisi, può anche supportare il PM per le problematiche che questi non riesce a gestire.

- Il committente e/o il suo azionista di controllo, che agiscono come stakeholder interni durante le operazioni di supervisione dello sviluppo del progetto, specie se esercitano la propria influenza e intervengono attivamente.
- L'ingegnere del committente (cliente), al quale è stata delegata la supervisione dei lavori, l'approvazione dello sviluppo e delle prove d'accettazione dell'opera. Questo stakeholder è la principale controparte del PM e del Project Team, per le grandi commesse è una società rappresentata da un suo Project Manager Consultant.
- Le società consociate quando il progetto è realizzato con un raggruppamento d'impresie in joint venture, consorzio, joint venture, consorzio o altro tipo, i cui rappresentanti agiscono come stakeholder del progetto nella misura in cui possono influire sul raggiungimento di obiettivi e risultati.
- I fornitori chiave di tecnologie, apparecchiature, attrezzature strategiche e altri componenti o supporti assolutamente indispensabili per la realizzazione del progetto.

External Stakeholders

Sono i dirigenti di tutte quelle società, enti e autorità che pur interessate all'andamento dei lavori e

ai risultati del progetto, usualmente non intervengono mai in forma esplicita (figura 1).

Tra questi, i soggetti più direttamente interessati che seguono di continuo lo svolgimento del progetto sono le banche finanziatrici. Se poi il progetto fosse realizzato in sistema di Project Financing, questi stakeholder avrebbero un coinvolgimento molto maggiore.

Quando un progetto entra in crisi?

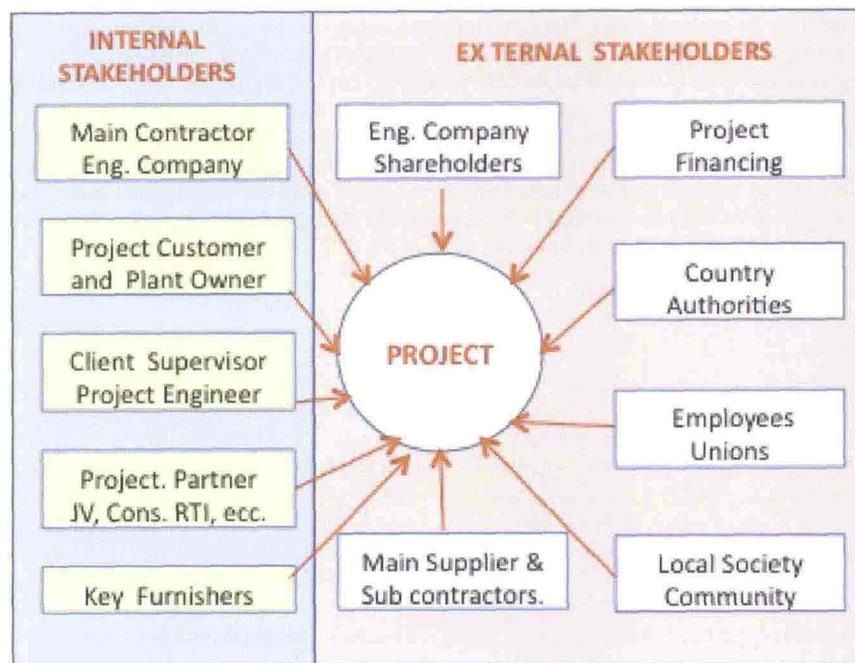
Un progetto complesso, impiantistico o infrastrutturale, entra in crisi quando avvengono situazioni persistenti o eventi imprevisi che, oltre ogni ragionevole previsione, rendono incontrollabile la gestione ordinaria e straordinaria della commessa.

Di sicuro sono oramai rari i progetti ben pianificati ed eseguiti perfettamente nei quali le aspettative in termini di budget, scadenze e qualità del prodotto siano state effettivamente raggiunte. Vanno tuttavia distinte le varie gradazioni di difficoltà da affrontare: non si può dire di essere già in crisi se si è arrivati fuori budget o se si potrebbe terminare in ritardo. Molto peggio quando, a fronte di reali previsioni di prestazioni ridotte, il committente rifiuta il fatto di non poter più ottenere tutte le funzionalità statuite.

In molti altri casi, tra gli stakeholder interni più coinvolti, si diffonde l'allarmata percezione di certi particolari problemi di realizzazione che appaiono loro parecchio onerosi o critici, mentre il PM ha già iniziato a controllarli e gestirli con ordinarie azioni di recupero confacenti al suo ruolo.

La situazione è veramente grave quando il PM e il

Fig. 1 - Project Stakeholders



Il Piano di Recupero di un progetto in crisi

suo team non si rendono conto delle reali difficoltà della commessa e della magnitudo dei rischi incombenti. Se persiste un certo livello di criticità, il recupero, anche parziale, diventa sempre più inattuabile e si va al dissesto.

In queste situazioni bisogna intervenire preferibilmente dall'esterno del Project Team, perché difficilmente il PM può assumere il ruolo di *coach* assistendo *in primis* se stesso e poi esaminare obiettivamente contesti e cause.

Il processo di salvataggio (*project recovery*) va studiato bene da pochi esperti terzi, specialisti e manager eventualmente sotto la guida dello sponsor che devono ottenere l'effettivo appoggio preliminare del Project Team, del committente e del suo ingegnere. Questa *rescue task force* definisce e pianifica correttamente le azioni di recupero partendo sempre da un'accurata ricognizione della situazione *as-is*, sulla cui base sviluppa e poi attiva, previa simulazione di riprova, l'esecuzione del Piano con un attento monitoraggio.

Criticità nell'esecuzione dei progetti complessi

Si affrontano diversi tipi e gradi di difficoltà secondo:

- le tipologie e la complessità del progetto, impianto industriale, di processo, infrastruttura, ecc.;
- l'ambito e il luogo dove viene costruito: Paese, Regione ecc.;
- l'adeguatezza e le capacità delle società che li promuovono e realizzano;
- l'effettiva capacità finanziaria delle parti a fronte di spese impreviste;
- le reali abilità manageriali e capacità di leadership degli attori principali.

Frequenti criticità sono spesso originate da carenze in:

- organizzazione e sistemi, strutture aziendali, mezzi e metodi di lavoro;
- errori e deficienze del Project Manager nella direzione e nel coordinamento;
- ruoli limitati e scarse capacità, competenze e interrelazioni nel team;
- cultura aziendale carente, personale immotivato, comportamenti sbagliati.

Se le criticità non sono rilevate, ben valutate e affrontate in tempo :

- il progetto, quando va bene, va solo in *over budget* e in ritardo sulla consegna;
- crescono le difficoltà nell'esecuzione e approvazione delle prove d'accettazione;
- gli *stakeholders interni* preoccupati cercano subito d'intervenire direttamente;
- quando la commessa entra in crisi si acuisce la conflittualità interna;
- finalmente il progetto fallisce, interrompendosi o concludendosi con forti perdite.

Cause delle crisi

Un progetto entra in crisi quando non sono più

sufficienti né la gestione ordinaria (cioè senza attingere alle riserve) né quella straordinaria, ma servono azioni eccezionali di recupero.

Cause originate dal cliente e/o dal Paese di destinazione:

- crisi politico-finanziaria (cambi macroeconomici, disordini, blocco delle spedizioni nel Paese);
- riduzione del budget, revoca dell'investimento (atteggiamenti dilatori, *cancellation clause*);
- nuove leggi e nuovi regolamenti locali (se spunta l'esigenza di rivedere le basi di fattibilità del progetto);
- alterazioni dei vincoli dell'area (cambi del piano regolatore, interventi delle autorità locali).

Larga parte dei ritardi che diventano poi critici sono dovuti a *concurrent delay*, cioè mancate collaborazioni di terzi che gravano specialmente su quei progetti che necessitano di numerosi permessi e approvazioni ambientali. Peggio ancora sono quei casi in cui le opere "disturbano" radicati interessi locali che hanno forza d'interdizione socio-politica sulla commessa.

Le cause generate dal contrattista sono:

- extracosti superiori al budget (per errori di stima e/o lavori addizionali non previsti o convenuti);
- difficoltà finanziarie di fornitori e/o subappaltatori (con blocco cantiere, anticipo pagamenti);
- difetti alla qualità dell'opera (nella fabbricazione materiali o, peggio, all'esecuzione dei lavori);
- errori di progettazione o di fabbricazione rilevati in cantiere (con rimedi molto costosi);
- ritardi cospicui sul cammino critico (per programmazione deficitaria, controlli mancanti);
- problemi di sicurezza in cantiere (per troppi incidenti, compromessi inaccettabili);
- difetti di funzionamento in prove d'avviamento (specie se bisogna ritoccare il progetto).

Un malcostume molto comune tra i PM di medio-categoria è l'occultamento delle perdite che si verificano nei primi tempi di esecuzione del progetto. Si evita così di contabilizzarli nel periodo iniziale con la vana speranza di compensarli durante il resto del tempo. Ma così, oltre a sottrarsi a un obbligo di legge, si perde la possibilità di evidenziare la perdita in budget prevedendola nell'ammortamento progressivo, cioè rendendolo "sopportabile e fattibile". Per contro, se le perdite coperte si accumulano, fino a evidenziarsi solo nell'ultimo anno, oramai saranno irrecuperabili.

Variazioni in corso d'opera con lavori e/o forniture aggiuntive sono piuttosto frequenti quando l'appalto dell'opera è stato effettuato separatamente a due contrattisti diversi: l'ingegneria a una parte e la costruzione e l'avviamento a un'altra.

In Italia poi le variazioni sono normali: con aggiudicazioni al massimo ribasso e la possibilità d'incrementare il prezzo pattuito se si dimostra che i costi sono cresciuti oltre un certo limite di legge. Perciò, non c'è progetto lungo che si concluda senza sensibili variazioni economiche e di tempi-

Il Piano di Recupero di un progetto in crisi

stica, che concorrono a depotenziare i risultati economici. Variazioni abituali che, per progetti come quelli internazionali di tipo *turn key fixed price*, sarebbero del tutto inaccettabili.

Il "peccato originale"

Spesso, quando il progetto entra in crisi, nell'urgenza d'iniziare il *problem solving* il PM non valuta bene anche le cause che risalgono all'origine della commessa: offerta e negoziazione. Nelle aziende italiane le attività di *Tendering and Competitive Bidding* non hanno la stessa rilevanza del Project Management, per cui si tendono a trascurare le conseguenze di un'acquisizione deficitaria. In realtà invece, la maggior parte delle cause che innescano crisi gravi e fallimenti di progetto sono originate proprio da condizioni contrattuali capestro, nonché da errori-insufficienze nei preventivi di offerta.

Nei casi critici, il PM si domanda quanto possa servirgli risalire al "peccato originale", specie quando egli è stato inserito dall'esterno a commessa già acquisita. Invece, quanto più complesso è il problema, tanto più è utile conoscere alle radici le cause che lo hanno originato. Per esempio:

- per il mancato passaggio di consegne fra Propositor e PM (*hand over meeting*) c'è stata una scarsa percezione dei rischi residuali di negoziazione e relativa addizione di *contingencies*;
- per inadatta gestione dei rapporti con il cliente e/o con l'engineer, ci sono stati un esasperato contrasto, la tolleranza a pretese inique e l'ignoranza delle loro vere esigenze e reali necessità;
- per carente riscontro e valutazione dei rischi ambientali, di sicurezza e costruzione, c'è stata trascuratezza nel considerare in offerta le norme locali e internazionali vigenti;
- per mancata partecipazione di un *Construction Manager* al progetto d'offerta e l'ignoranza della *constructability*, c'è stata un'errata previsione dei metodi e delle attrezzature necessarie.

Le cause che portano un progetto al fallimento quando la commessa finisce in forte *over budget* e/o in extra tempi inaccettabili possono essere molto diverse secondo l'origine. Le più frequenti nella realizzazione di impianti complessi sono generate da:

- *carenze di capi e sponsor*, quando il vertice guida del progetto non ha leadership, non è impegnato attivamente o non ha autorità o capacità di assumere le decisioni cardini per il successo;
- *mancanza di comunicazione*, quando entra in crisi il rapporto fra Project Team e *stakeholders* con le parti o i soggetti singoli, e tutti sono restii o rifiutano di comunicare per discutere i problemi;
- *disciplina di lavoro carente*, quando la metodologia di lavoro adottata dal Project Team e azienda consente rapporti interni antitetici senza l'intervento di alcun fattore di mitigazione dei conflitti;

- *contrattisti e fornitori antagonisti*, quando i rapporti con le strutture decisionali delle controparti rendono conflittuali tutti gli aggiustamenti per la risoluzione delle ordinarie controversie;
- *basic design incompleto*, quando lo *scope of work* del progetto e/o l'ingegneria di base non sono ben definiti e condivisi, quindi il Project Team non interpreta né trasmette correttamente;
- *propositi errati*, quando dall'inizio si evidenzia che il progetto non procura valore aggiunto né ha capacità di superare gli ostacoli inerenti a processi tanto articolati d'esecuzione e d'accettazione.

Le cause alla radice degli insuccessi dei progetti sono certamente molteplici, ma le principali vanno innanzitutto riscontrate attraverso l'attento studio dei comportamenti umani dei protagonisti.

Definire e pianificare il Progetto di Recupero

Il primo arduo passo nel processo di recupero è fare ammettere la gravità della situazione di commessa a tutti: PM, Project Team e *stakeholders*, specie quando negano l'evidente realtà. Ammissioni di dissesto non propriamente facili perché implicano deficienze gestionali distruttrici di carriere per assenza di capacità imprenditoriale. Fallimenti individuali quando i benefici previsti e i traguardi personali dei manager divengono inarrivabili.

In emergenza, non si tratta di agire dall'esterno come pompieri, avocando del tutto la gestione del progetto in crisi, ma di saper produrre un piano di lavoro con attenta analisi, schedulazione, pianificazione, gestione ecc.

La situazione reale va valutata obiettivamente (*dispassionately*) com'è (*as-is*) mediante un'esauriente *due diligence* sulla documentazione che ricostruisca storia, cause ed eventi salienti del progetto. Ricostruzione che non deve però trascurare gli elementi "soft": gli aspetti emozionali, l'ego, l'interesse singolo e le risoluzioni decisive dei *key personnel*, soppesando tutti i comportamenti che denotano lo stile di management di chi ha gestito il progetto.

Le cause della crisi si originano in diverse aree: dagli errori di proposal per preventivazione carente, contratto sfavorevole, pianificazione irrealistica, alle procedure di gestione del progetto inadeguate o discordanti.

Nell'esame della genesi si usano diverse tecniche, dal *brainstorming* al *force-field analysis*, fino ai tradizionali principi di Pareto. Indagine efficace a condizione che gli analisti rimangano strettamente neutrali, evitando atmosfere minacciose nei rapporti interni.

Il punto di partenza di un buon progetto di recupero è sempre la ricognizione dei maggiori rischi:

- *economici* (extracosti e variazione prezzi ecc.);
- *tecnici* (errori di progetto, imprevisti geologici, ambientali ecc.);
- *giuridici* (esegesi del contratto, fallimenti ecc.);

Il Piano di Recupero di un progetto in crisi



- politici (cambiamenti legislativi ecc.).

Piano di Recupero

Scopo del Piano di Recupero (*Project Recovery Plan Template*) è quello di indicare le linee guida del programma di salvataggio del progetto in crisi, partendo dai ruoli e dalle responsabilità del Gruppo di Recupero e del Project Team riorganizzato, fino alle modalità di controllo del Piano in esecuzione.

Il procedimento si sviluppa attraverso le seguenti sette attività principali:

- Definire e pianificare il Progetto di Recupero, come progetto specifico a sé stante, senza fretta di salvare il salvabile, evitando conflitti con il PM e il suo team che vivono la crisi.
- Fare la ricognizione del progetto in crisi, cioè *assessment as-is* e poi obiettiva determinazione delle cause delle singole difficoltà, mediante un processo di *problem setting analitico*.
- Formulare le strategie di recupero, definire le fasi di recupero per minimizzare il danno, stabilire e riorganizzare le priorità di progetto, il programma e la massima spesa accettabile.
- Formulare il Piano di Gestione dei Rischi, modello che descrive come vengono identificati, valutati e gestiti i rischi principali di progetto, ruoli e responsabilità, strumenti e tecniche usate.
- Sviluppare il Piano di Recupero, con metodo analogico per l'impostazione, con approccio sistemico per ridurre le complessità e con intelligenza emotiva per coinvolgere i collaboratori.
- Approvare e attivare il Piano partendo dalla rimozione dei problemi principali, stabilendo un nuovo percorso di attuazione, allineando il progetto al nuovo *schedule* e al budget rivisto.
- Misurare e monitorare il Piano, simulare in prova e controllare scrupolosamente l'attuazione per garantire che si perseguano e raggiungano le aspettative concordate con gli *stakeholders*.

Obiettivi e scelte del Piano di Recupero

- *Obiettivi principali*: salvare il salvabile evitando il fallimento della commessa, ridurre gli extracosti

e contenere le spese aggiuntive, limitare i ritardi, eludere o mitigare le penali.

- *Obiettivi conseguenti*: contenere l'impatto negativo sulla qualifica aziendale, sulle commesse in corso d'acquisizione e sui nuovi mercati; preservare la capacità finanziaria e assicurativa.

Nella scelta tra cosa salvare o relegare, vanno stabilite poche alternative che bisogna simulare prima di sottoporre il piano all'approvazione della Direzione e poi del cliente. Non sempre c'è tempo per un'approfondita discussione sulla soluzione scelta con relativi atti di difesa e di attacco, oppure sulle possibili conseguenze e praticabilità delle azioni proposte.

Sono comunque preferibili le soluzioni che evitano il fermo temporaneo del cantiere e cerchino di sdrammatizzare le conseguenze dei rilevanti cambiamenti del processo di lavoro. Inoltre, nell'inserimento in sostituzione di nuovi fornitori o altri sub-contraffattisti, bisogna valutare bene la conflittualità legale che occorrerà sopportare, specie se queste aziende sono locali. Le proposte di modifiche contrattuali, specie se riferite alle garanzie e all'avviamento, devono essere supportate con un'adeguata strategia di comunicazione con le controparti.

Per ultimo, nel decidere sostituzioni del PM o di membri del Project Team, oppure l'aumento degli straordinari o l'innesto di nuove particolari incentivazioni, va considerato il loro comportamento manageriale precedente.

La **figura 2** riporta un esempio di Recovery Plan Template, mentre la **figura 3** riporta un esempio del processo per preparare un Piano di Recupero.

Managerial Focus

Molti PM considerano improbabile ottenere buoni risultati nell'esecuzione dei progetti senza esercitare una certa autorità sui propri dipendenti e sui terzi coinvolti nella commessa esecutiva. Anche i dirigenti della proprietà e/o del finanziamento del progetto o anche lo stesso sponsor, spesso si arrabbiano perché il PM non prende iniziative punitive, aspettando che tutto si risolva da solo. Se è provato che con l'esercizio dell'autorità il PM può ottenere dalle persone l'assolvimento dei compiti, nei progetti complessi è necessaria anche una

Fig. 2 - Esempio di Recovery Plan Template

Il Piano di Recupero di un progetto in crisi

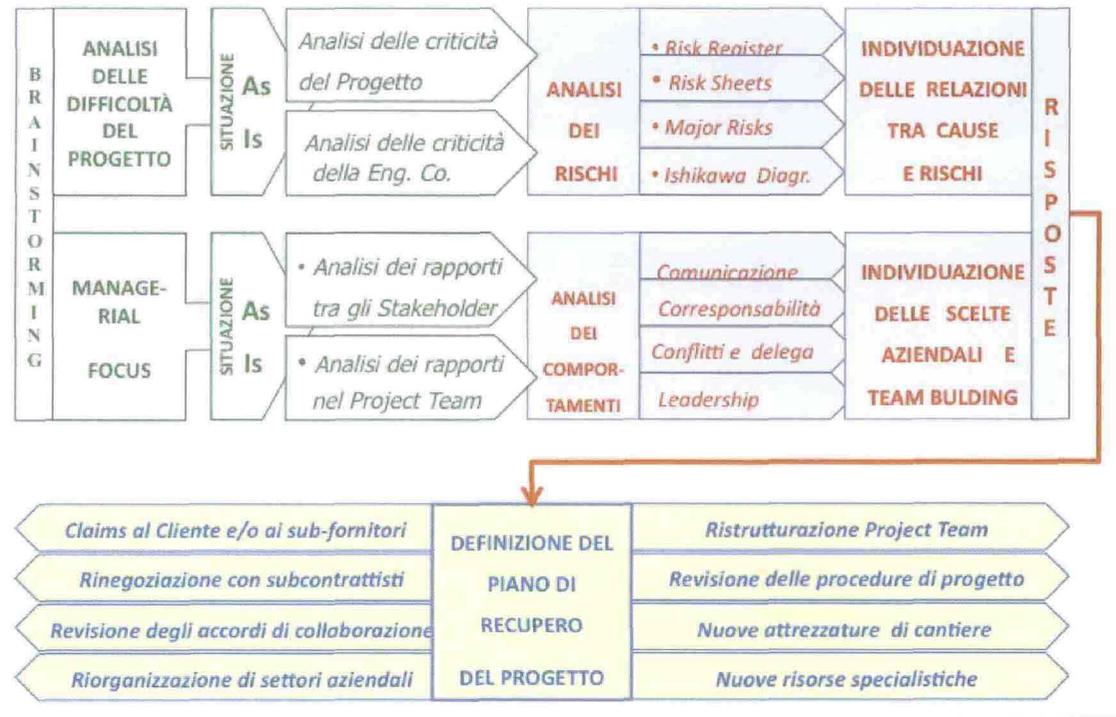


Fig. 3 - Esempio del processo per preparare un Piano di Recupero

forte e continua motivazione la quale, tenendo conto delle aspettative di riconoscimento e di rispetto di ciascuno, mobiliti i collaboratori trasformandoli in alleati di chi ha il potere decisionale esecutivo.

I PM efficaci dovrebbero essere contemporaneamente specialisti di relazioni umane ed esperti nel raggiungere obiettivi, conciliare i bisogni della comunicazione e quelli del "saper fare". La multiculturalità del PM diventa essenziale in mercati impiantistici e infrastrutturali che cambiano di continuo in risposta a esigenze mutevoli di nuove tecnologie e Paesi in sviluppo. Tali cambiamenti acquiscono le situazioni di stress continuato dei PM e dei loro Project Team, specie a livello di gestione delle singole responsabilità a fronte di risultati sempre più difficili. La frammentazione dei progetti e delle organizzazioni che li realizzano porta a strutture e a processi decisionali sempre più macchinosi e a manager ed esecutori arrovelati e conflittuali.

Le *Engineering and Contracting Co.* che realizzano i megaprogetti affrontano da una parte i cambiamenti sul campo e, dall'altra, sopportano forti pressioni a breve dovute agli imperativi della Borsa. Questa rincorsa a risultati di progetto sempre meno raggiungibili sta conducendo a logiche arcaiche di gestione gerarchica dei PM, con irrigidimenti nelle relazioni che parevano superati.

Sembra quasi che la cultura manageriale moderna, in termini di miglioramenti continui dei processi organizzativi interni alle società di contracting, decada proprio nella gestione delle risorse umane. Il

PM e i capi intermedi del Project Team sono spesso più valutati rispetto alla conquista dei risultati quantitativi (tempi, produttività, costi ecc), piuttosto che alle loro reali capacità di leader.

Queste sono valutazioni a breve dovute alla precarietà dei ruoli direttivi nei grandi progetti, sempre più coperti da esterni contrattati *ad hoc* per commessa e che poi a fine lavoro migrano ad altri lidi. In questo contesto mutabile un PM difficilmente vorrà o potrà instaurare una collaborazione empatica con il proprio team, piuttosto tenderà a usare metodi costrittivi per farsi obbedire.

In tempi in cui i direttivi aziendali come i PM stavano acquisendo la padronanza di strumenti che prolungano le capacità mentali, gestionali e comunicative, s'inscrive una contraddizione: mai come oggi si rincorrono stereotipi di comportamento sempre più effimeri e impersonali: tutti dicono di volere la *qualità* a tutti i costi, ma poi esigono e controllano solo le *quantità*.

Per il PM prevenire le cause o gli eventi e/o le conseguenze indesiderate dei cambiamenti vuol dire saper gestire bene ogni situazione critica di progetto che si palesi nelle varie occasioni. Senza tale capacità manageriale è veramente improbabile immaginare che il PM abbia un adeguato controllo dei rischi e capitalizzi la comprensione dell'accaduto per evitarlo in futuro.

Per potenziare la capacità manageriale dei loro dirigenti le maggiori società impiantistiche, con piani di formazione *ad hoc*, forniscono un alto grado di competenze per prepararli a dominare le situazioni di lavoro difficili. Per controllare le crisi gravi

Il Piano di Recupero di un progetto in crisi

durante l'esecuzione dei lavori non basta elaborare solamente un piano di rivalutazione infarcito dei vari tecnicismi di grido: *swot* e *risk analysis*, *recovery plan*, ecc. L'esperienza di realizzazione di progetti complessi dimostra che a latere delle varie tecniche bisogna prevedere altre conoscenze che concorrono alla padronanza delle tecnologie, nuove e tradizionali. Queste competenze e capacità sono necessarie per gestire le problematiche relative ai comportamenti umani nel Project Team e portano alla scoperta di ciò che spinge ad *agire*, *reagire* oppure a *non agire*.

Le situazioni di crisi di progetto svelano fatalmente qualità di leadership e inclinazioni del PM che affronta e gestisce la prova e di coloro che nel Project Team sono chiamati a subirla. Il *Managerial Focus* sul singolo progetto porta a considerare il complesso di relazioni professionali e personali del caso in esame e orienta verso interventi adeguati al recupero dei rapporti umani.

Conclusione

La gestione di un progetto in crisi è un tipo di problematica sempre più frequente, specie in Italia con la persistente crisi economica e la scarsa cultura manageriale. È evidente che, fra le molteplici cause che portano a situazioni di alto rischio gestionale e crisi di commessa, le principali sono proprio i comportamenti errati e/o imprevedibili dei capi responsabili. Le doti personali assolutamente necessarie in un PM per superare situazioni protratte di stress sono leadership, flessibilità e perseveranza che conferiscano stabilità all'azione di recupero. Come abbiamo visto, spesso il PM non è in grado di superare da solo situazioni del genere, ma è anche vero che non sempre la cultura aziendale da cui proviene lo sostiene veramente in tali frangenti.

Ciò che conta oggi è la capacità di reazione tempestiva dei manager all'avvertire, le situazioni di

rischio e, soprattutto, la capacità di adattamento al passaggio da gestione ordinaria a conduzione emergenziale. Non sempre però ciò che è urgente è veramente importante, tanto da far saltare la fase di *problem setting* per passare subito a un *problem solving* che trascura il pensiero sistemico.

Il *problem setting* in situazioni critiche deve essere una combinazione fra metodo e slancio creativo che tenga in gran conto il pensiero analogico e il pensiero sistemico che aiutano l'orientamento. L'azione formativa e di specializzazione dei PM, esterna o aziendale, deve quindi potenziare la capacità di analisi e previsione, mentre immaginazione e intuizione sono innate in ognuno.

Questa è ed è stata nel decennio precedente l'azione formativa e di specializzazione dei PM nelle varie edizioni del Maser MEC e successivamente eMEC (*executive Master in Engineering & Contracting e management dei progetti*) e, da novembre prossimo, con il nuovo MPM (*Master in Project Management*), in cui l'argomento *Recupero di un Progetto in Crisi* sarà ancora il tema di un corso interattivo sulla base di un *case study* preparato *ad hoc*. ■



Michele Titolo è stato per quarant'anni in società di ingegneria e costruzioni in diversi ruoli e Paesi. È stato docente in differenti corsi aziendali e universitari: dal 1986/11 Coordinatore del corso ANIMP per Proposal Manager; nel 2007/10 alla LIUC docente del Corso d'Eccellenza in Project Management. Attualmente è docente, dal 2000, al MIP Corso eMEC, (*executive Master in Engineering, Contracting & PM*). È autore di numerosi articoli e due libri, dei quali "La competizione internazionale nel mondo dell'impiantistica" FrancoAngeli Editore è stato ristampato nel 2011.