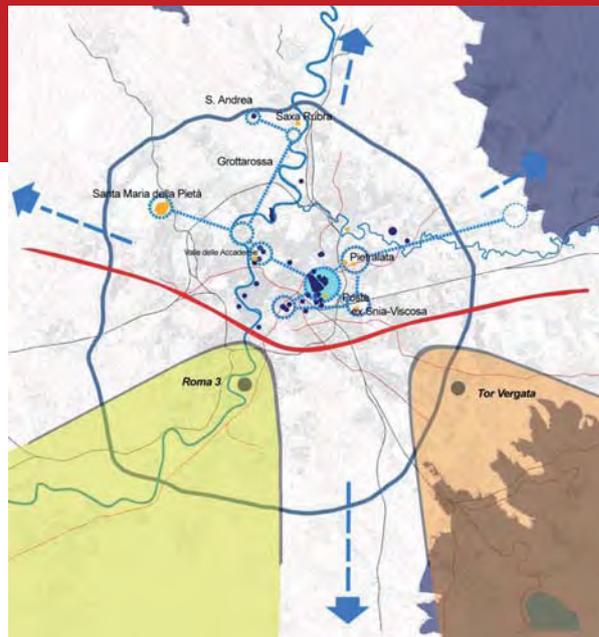


Management di programmi e progetti complessi

Quando un programma o un progetto si definisce o diventa complesso?

- Complessità dimensionale
- Complessità amministrativa-procedurale
- Complessità ambientale
- Complessità tecnico-realizzativa



La complessità di un programma/progetto

- È spesso caratteristica della programmazione e dell'attuazione dell'opera pubblica
- Può essere una delle condizioni del lavoro pubblico

Management di programmi e progetti complessi

Opera Pubblica – è ogni opera realizzata o fatta realizzare da un soggetto pubblico, finalizzata al soddisfacimento di un interesse pubblico

L'opera pubblica deriva sempre da un lavoro pubblico

Lavoro Pubblico – ogni attività materiale disposta, realizzata o fatta realizzare da un soggetto pubblico in relazione ad un manufatto, anche di privati, per una finalità pubblica

Non sempre da un lavoro pubblico deriva necessariamente un'opera pubblica

La finalità pubblica impone:

- Una programmazione tecnica del rapporto fini/mezzi – costi/benefici
- Una responsabilità politica e tecnica del processo di attuazione.



Management di programmi e progetti complessi

Il procedimento di realizzazione di un'opera pubblica presuppone una fase preventiva di programmazione

Art. 128. Programmazione dei lavori pubblici (art. 14, legge n. 109/1994) DL 163/2006

Finalità della programmazione:

- Individuare i bisogni e le esigenze di carattere pubblico;
- Determinare le opere da realizzare;
- Definire l'ordine di priorità della loro realizzazione;
- Individuare le risorse e le modalità di finanziamento;
- Determinare i tempi di realizzazione

Alla programmazione precede l'elaborazione di uno **Studio di Fattibilità**

Legge 17 maggio 1999 n. 144

Finalità dello studio di fattibilità:

- Fase conoscitiva e strategica della programmazione;
- Determinare le esigenze da soddisfare;
- Individuare le condizioni di fattibilità per l'attuazione dell'opera;
- Individuare il quadro dei vincoli tecnico-economico di contesto;
- Individuare le risorse necessarie

Definire se e a quali condizioni è possibile realizzare un'opera

Management di programmi e progetti complessi

il Programma e il Committente

Il soggetto attivatore e responsabile del Programma e dello Studio di Fattibilità è il Committente, o l'Amministrazione Committente.

Lo Studio di Fattibilità

attiva o meno la Programmazione tecnica ed economica delle opere.

Il successo di un'iniziativa pubblica dipende fortemente dalla capacità di gestione della fase di fattibilità o di pre-fattibilità dell'opera, ovvero:

- Dalla qualità dell'analisi preliminare alla programmazione;
- Dalla capacità di gestire gli esiti dello studio di Fattibilità;
- Dalla stabilità della decisione strategica

Quindi:

dalla capacità strategica del Committente

Nel management di programmi e progetti complessi

il Programma è il Committente

Cliente e Committente nel processo edilizio

All'origine di tutte le operazioni di costruzione c'è un CLIENTE con un bisogno da soddisfare.

È lui che decide, che passa l'ordine e che paga.

Questo cliente spesso non sarà uno specialista dell'atto del COSTRUIRE.

- Chi è il cliente nel processo edilizio?
- Perché il cliente nel processo edilizio si definisce come committente?
- In che modo interagisce con il processo edilizio?
- Quali sono i suoi comportamenti caratteristici?



Secondo la norma UNI 10722-1 il committente è *“l'operatore che promuove o commissiona un intervento edilizio e la relativa progettazione. Può coincidere con l'utente, con il finanziatore e/o con il proprietario”*,

o più semplicemente

UNI 10722-1 Edilizia – Qualificazione e controllo del progetto edilizio di nuove costruzioni – Criteri generali terminologia.

“il committente è colui che commissiona l'opera, la fa costruire e la usa una volta costruita”.

Cliente e Committente nel processo edilizio

- L'individuazione del profilo e delle esigenze che guidano le intenzioni del cliente/committente è fondamentale per la qualità della riuscita dell'iniziativa.
- Il riconoscimento della logica che guida l'intenzione del cliente all'interno del processo è elemento fondamentale per l'equilibrio di tutto il *sistema progetto*.



Il prodotto edilizio ha due potenziali tipi di clienti:

Cliente consumatore

utente finale attore passivo nel processo di progettazione di un'opera

- un cliente aleatorio, potenziale e futuro,
- non ha parte attiva nel processo di realizzazione del bene edilizio,
- condiziona il processo di progettazione e realizzazione in qualità di consumatore finale
- al suo consenso tenderà tutto l'operato degli attori coinvolti nella realizzazione del prodotto a lui destinato.

Cliente committente

il promotore, il centro del processo di progettazione

- un cliente ben identificato e presente,
- i progettisti, i realizzatori e tutti i prestatori di servizio coinvolti nel processo hanno rapporti chiari ed istituzionalizzati attraverso relazioni contrattuali di vario livello.
- è il promotore del processo
- ha la responsabilità di decidere se e quando perseguire un'iniziativa, di individuarne i vincoli e gli obiettivi, di valutarne la convenienza in funzione delle risorse disponibili.

Cliente e Committente nel processo edilizio

“committente: è il cliente, colui che riceve il prodotto da un fornitore, in un contesto contrattuale”

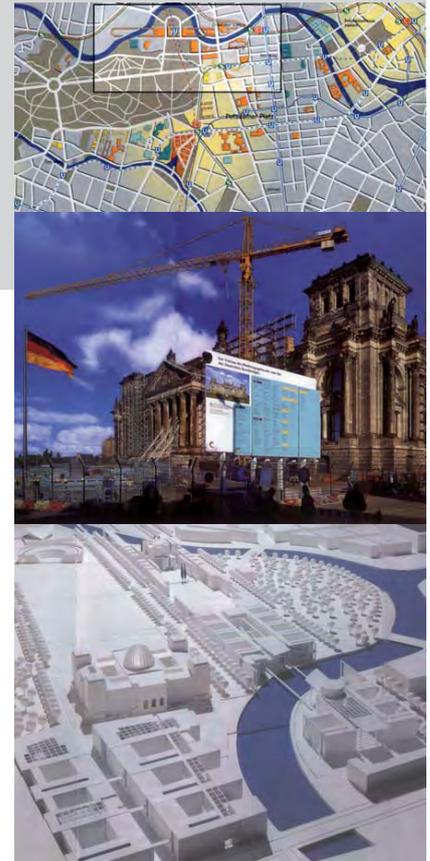
Verifichiamo il limite di una definizione

- Il nostro cliente non è un cliente che compra un bene per soddisfare un bisogno.
- Il nostro cliente è costretto ad esprimere il suo bisogno ed a commissionare un'opera in grado di soddisfarlo.

Quando il **cliente** si configura come **committente** in un contesto contrattuale regolamentato, ovvero si configura come parte attiva nel progresso produttivo finalizzato al soddisfacimento del suo bisogno,

- non si limita ad acquistare un prodotto sul mercato;
- partecipa alla sua produzione;
- fa parte del processo edilizio come operatore attivo;
- diventa interlocutore principale delle processo di produzione del prodotto edilizio

La definizione di “committente” fornita dalla norma UNI EN ISO 8402 – *Gestione per la qualità ed assicurazione della qualità – termini e definizioni*, punto 1.11 6/28.



Committente nel processo edilizio come soggetto organizzativo

GLI OPERATORI DEL CICLO DELLA DOMANDA

Caratteristiche dei processi produttivi
Caratteri variabili ed invarianti

Processo produttivo del Prodotto edilizio	Processo produttivo del Prodotto industriale
Unicità del progetto/prodotto	Standardizzazione dell'output Standardizzazione dei processi produttivi
Temporaneità - Durata limitata del progetto	Permanenza - Durata il più possibile estesa
Multidisciplinarietà Necessità di integrazione continua	Chiara distinzione dei compiti e delle responsabilità funzionali e disciplinari
Obiettivi e vincoli chiari da definire in modo chiaro per ogni progetto e da comunicare con la massima diffusione	Obiettivi e vincoli impliciti definiti attraverso l'attribuzione di competenze alle varie unità organizzative
Committente	Cliente

Il ruolo del committente all'interno del processo edilizio si arricchisce notevolmente.

- Si arricchisce di nuove responsabilità nei confronti sia delle unità di progettazione e di realizzazione.
Entrambi, più o meno esplicitamente, ne richiedono una più attiva collaborazione nell'arco del ciclo di progetto,
- Sono complesse le responsabilità nei confronti degli utenti finali, verso i quali il committente risponde in termini politici, sociali ed economici.
 - in termini economici nel caso di committenza privata o pubblica con partecipazione privata,
 - in termini politici e sociali nel caso di committenza pubblica pura.

Appare evidente come il mestiere del committente debba evolvere nella direzione segnata da questa nuova logica qualitativa di sistema, segnata da una professionalità gestionale diffusa che comporta che:

“ il futuro del mestiere del committente appaia come il mestiere dell'organizzatore, del negoziatore e del garante della qualità d'uso dell'edificio costruito”.

Cliente e Committente nel processo edilizio

Indipendentemente dal core business, è comunque possibile l'individuazione intuitiva di due famiglie di attori:

i *committenti occasionali*:

sono compresi sia i privati che realizzano la propria abitazione individuale, che organismi od imprese che realizzano i propri insediamenti produttivi o la propria sede (fabbriche, uffici, rappresentanze, etc.).

i *committenti abituali*:

per cui la costruzione può essere una attività principale o accessoria.



Classificazione delle Strutture di Committenza

i committenti possono essere classificati in base alla loro consuetudine ad affrontare iniziative e realizzazioni, o in base al ruolo che hanno nel processo decisionale.

Possiamo individuare

- Strutture di **COMMITTENZA TECNICA**, competenti e preparate,
- Strutture di **COMMITTENZA DI TIPO PURAMENTE AMMINISTRATIVO** ed economico, la cui funzione è principalmente di indirizzo strategico,
- Strutture di **COMMITTENZA STRATEGICHE**, che mantengono esclusivamente il controllo e la gestione della decisione, non avendo la capacità tecnica per assicurare anche il controllo tecnico della realizzazione.



Tra coloro che trovano nella realizzazione di opere tra le loro attività accessorie, è possibile inserire LE SOCIETÀ DI GESTIONE PATRIMONIALE, gli INVESTITORI IMMOBILIARI, o le organizzazioni i cui bisogni immobiliari evolvono in modo costante (grandi ospedali, grandi industrie, etc.).

Queste strutture sono state portate nel tempo a creare dei servizi tecnici più o meno consistenti e competitivi.

A questa categoria appartengono anche **committenti esperti** che si occupano esclusivamente di SVILUPPARE E COMMERCIALIZZARE PROGRAMMI IMMOBILIARI.

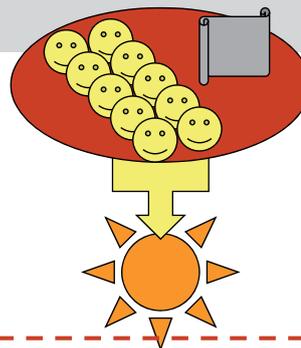
Committente nel processo edilizio come soggetto organizzativo

Il *committente*, è inteso sempre come *soggetto organizzativo*,

come ORGANIZZAZIONE COMPLESSA caratterizzata da CIRCUITI DECISIONALI e COMPORAMENTI AZIENDALI rappresentabili facendo riferimento alla scienza delle organizzazioni.

Il committente, la funzione committenza, vanno considerati come organizzazioni sociali complesse, assumendo come definizione di ORGANIZZAZIONE quella proposta dalla scuola razionale degli studi organizzativi, secondo la quale un'ORGANIZZAZIONE può essere rappresentata come:

“una collettività orientata al raggiungimento di fini specifici che presenta una struttura sociale relativamente formalizzata”



L'ORGANIZZAZIONE si configura come STRUMENTO RAZIONALE per il conseguimento di OBIETTIVI CONDVISI



Committente nel processo edilizio come soggetto organizzativo

L'ORGANIZZAZIONE si configura come STRUMENTO RAZIONALE per il conseguimento di OBIETTIVI CONDIVISI

nella struttura ORGANIZZAZIONE le caratteristiche fondamentali sono:

- **gli obiettivi**
- **la formalizzazione della struttura sociale**

Entrambi danno un importante contributo alla razionalità dell'azione organizzativa.

In quest'ottica il comportamento delle organizzazioni è razionale in quanto determinato da un insieme di azioni attuate da soggetti che si muovono in modo coordinato verso uno scopo.

La RAZIONALITÀ non è quindi riferita alla SCELTA DEI FINI, ma alla loro REALIZZAZIONE



Committente nel processo edilizio come soggetto organizzativo

GLI OPERATORI DEL CICLO DELLA DOMANDA

Al committente, elemento di continuità ed unicità dell'intero processo, si affiancano operatori e competenze espressione:

- della qualificazione dell'organizzazione committente,
- della complessità dell'iniziativa da portare a termine,
- del contesto operativo in cui ci si trova ad operare.

Tutti questi operatori possono essere definiti come:

OPERATORI DEL CICLO DELLA DOMANDA.

Concorrono alla gestione della fase di FORMALIZZAZIONE ed ESPRESSIONE della DOMANDA e supportano le successive fasi di controllo ed indirizzo e di valutazione.

Di questa categoria fanno parte

- professionalità tecniche specifiche: progettisti, project manager, ecc.
- professionalità consulenziali afferenti ad aree disciplinari di natura giuridico-economica, socio-economica, organizzativa ed aziendale

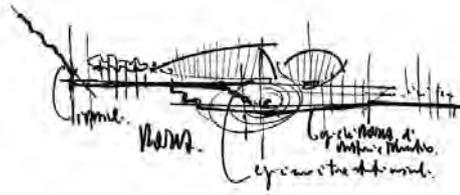


Committente nel processo edilizio come soggetto organizzativo

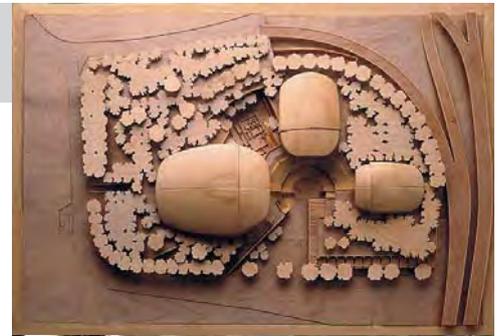
GLI OPERATORI DEL CICLO DELLA DOMANDA

La committenza è un'organizzazione complessa che ha rapporti di scambio di beni e/o servizi con l'ambiente in cui si trova ad operare in condizioni di particolare turbolenza.

- Agisce attraverso comportamenti di interazione interno/esterno accompagnati da continui **PROCESSI DI ADATTAMENTO** della propria configurazione operativa e delle dinamiche relazionali interne.
- Il committente **INTERAGISCE CON L'AMBIENTE** provocando attraverso le iniziative che promuove dei mutamenti che lo costringono a rimodulare la propria struttura ed i propri comportamenti in funzione della realizzazione dei propri obiettivi alla luce delle reazioni ambientali provocate.



Questo tipo di comportamento, caratteristico della funzione committenza, può definirsi di **NATURA STRATEGICA**, ovvero fatto di azioni e di scelte sempre orientate al soddisfacimento di un obiettivo "istituzionale".



Committente nel processo edilizio come soggetto organizzativo

COMPORAMENTO STRATEGICO

Comportamento strategico è caratterizzato da azioni e da scelte orientate al soddisfacimento di un obiettivo "istituzionale".

Questo tipo di comportamento è riscontrabile sia nella committenza pubblica che privata, sintomo del fatto che il comportamento del committente, indipendentemente dalla natura della propria organizzazione, viene influenzato solo marginalmente dal proprio status giuridico-economico;

Il comportamento decisionale delle organizzazioni, e della committenza in quanto tale, non muta in funzione della loro natura economica nelle dinamiche principali, se non in termini di efficienza economica.

I comportamenti e le attitudini decisionali sono quindi comparabili, pur considerando la maggiore complessità del sistema rappresentativo dell'organizzazione pubblica, all'interno della quale i circuiti decisionali di moltiplicano e spesso si sovrappongono in modo caotico.



Committente nel processo edilizio come soggetto organizzativo

COMPORAMENTO STRATEGICO E GESTIONE ECONOMICA

Il nostro cliente, il committente, è il detentore:



- di un bisogno,
- di una volontà di farvi fronte,
- di una intenzionalità a realizzare un'opera,
- di una discrezionalità da esercitare nella scelta delle modalità di realizzazione,
- detiene ed amministra le risorse da investire.

Codice Civile, art.1655 – *L'appalto è contratto col quale una parte assume, con organizzazione dei mezzi necessari e con gestione a proprio rischio, il compimento di un'opera o di un servizio verso un corrispettivo in denaro.*

Quindi *“il committente può essere considerato l'operatore chiave, il leader, del processo: egli è infatti colui che lo materializza, che lo inizia, che lo gestisce ed organizza e, soprattutto, colui che ne paga il conto finale”* (N. Sinopoli 1997)



Alla gestione delle risorse economiche impegnate nell'operazione finalizzata alla realizzazione di un'opera sono legati i principali doveri del committente sia esso pubblico che privato.

I doveri relativi alla gestione delle risorse economiche sono connessi alla **salvaguardia**:

- del **PUBBLICO INTERESSE**, nel caso del committente pubblico,
- del **PROFITTO DEL PROMOTORE**, nel caso del committente privato.

A questo proposito anche il codice civile richiama il committente ai suoi obblighi economici nella sezione dedicata alla disciplina del contratto d'appalto sottolineando come *“la prestazione tipica del committente ha per contenuto il pagamento del corrispettivo pattuito. Il prezzo è infatti elemento essenziale del contratto di appalto, in relazione al suo carattere oneroso”*

Autorità per la Vigilanza sui Lavori Pubblici



Committente e progettualità

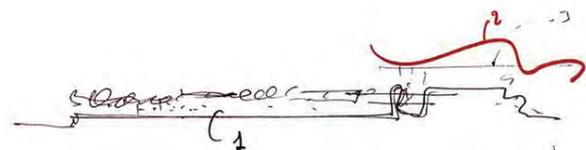
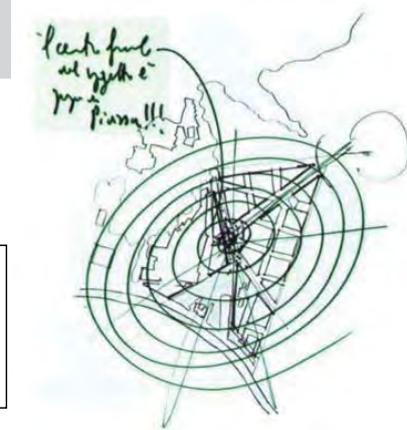
LA DECISIONE

Ma il nostro cliente non è in grado di esercitare il proprio diritto di scelta su un'iniziativa da intraprendere o sull'opera da costruire in assenza di una preliminare definizione dell'opera di cui ha bisogno.

La semplice consapevolezza della presenza di un bisogno da soddisfare non permette di definire sufficientemente l'opera da realizzare, né tanto meno permette di quantificare le risorse economiche da investire.

Il nostro cliente non è in grado di commissionare l'opera a lui necessaria senza averla preventivamente individuata con certezza, ovvero:

non è in grado di prendere una decisione in assenza di un progetto.

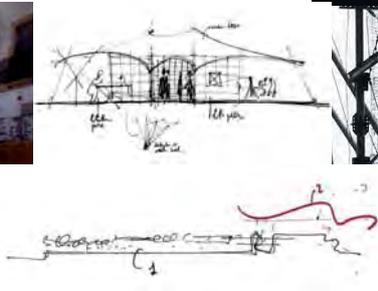


Committente e progettualità

LA DECISIONE

In una prima semplificazione è possibile descrivere l'iter decisionale che porta il nostro cliente alla realizzazione dell'opera ed al finale soddisfacimento del suo bisogno, articolato come segue:

- **DECISIONE** di realizzare l'opera
- **SCELTA** delle modalità di realizzare l'opera
- **REALIZZAZIONE** finale dell'opera.



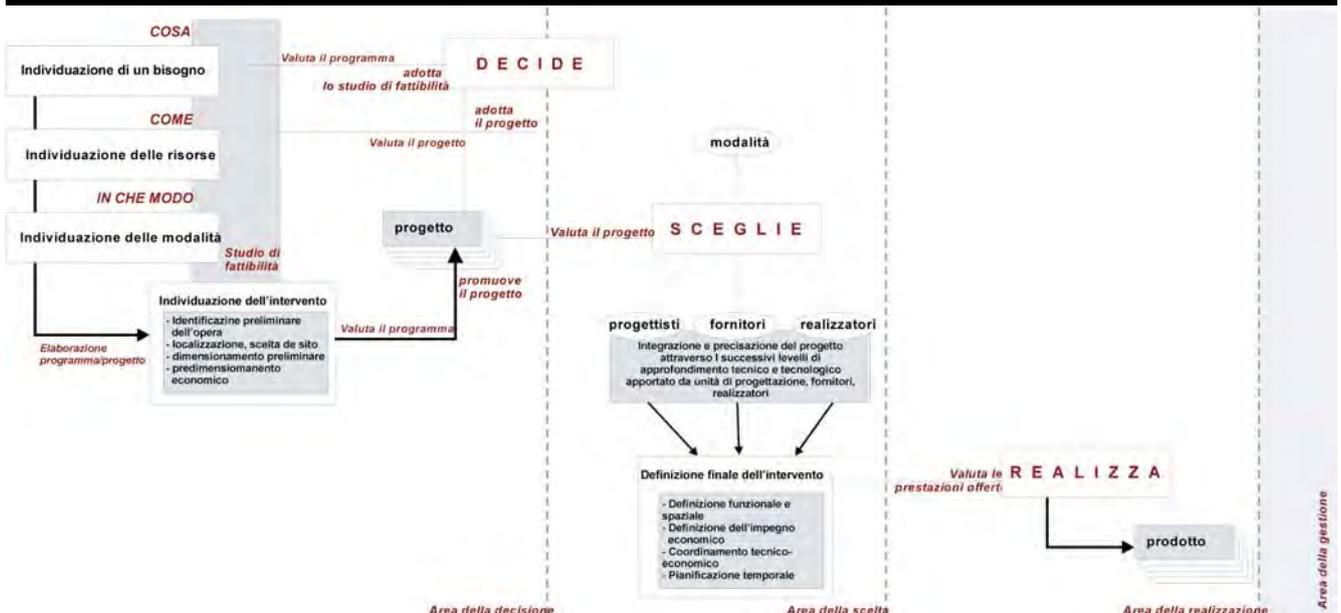
Il committente **DECIDE** cosa realizzare, con quali risorse e secondo quali modalità, attraverso l'adozione di un progetto.

Una volta deciso di realizzare il progetto **SCEGLIE** i progettisti esterni, i suoi fornitori e chi realizzerà l'opera dopo aver individuato le modalità e le procedure di realizzazione più affini ai suoi obiettivi.

A questo punto è pronto a **REALIZZARE** l'opera, che successivamente sfrutterà o immetterà sul mercato.

Committente e progettualità

LA DECISIONE



- **DECISIONE** di realizzare l'opera
- **SCELTA** delle modalità di realizzare l'opera
- **REALIZZAZIONE** finale dell'opera.

Committente e progettualità

LA DECISIONE

In tutto l'iter decisionale percorso dalla committenza per la realizzazione di un'opera, il momento della decisione è senz'altro il più delicato,

*"una **decisione**, sia essa individuale o di gruppo, comporta una scelta tra due o più opzioni, o atti, ognuna delle quali produrrà uno tra alcuni risultati possibili"*. M.D. Resnik (1990) *Scelte. Introduzione alla teoria delle decisioni*

La pubblica amministrazione è chiamata di continuo ad adottare delle **DECISIONI FORMALIZZATE**, più precisamente il momento decisionario si identifica con la decisione amministrativa, intesa come:

"atto di volontà considerato dal punto di vista particolare di atto con cui si esercita una scelta" M.S. Giannini (1993)

In modo particolare il committente pubblico, nell'esercizio del suo potere discrezionale, è tenuto a manifestare all'esterno la sua volontà attraverso un provvedimento formale di natura autoritativa, ovvero è tenuto a dare inizio ad un procedimento amministrativo o a più procedimenti collegati.

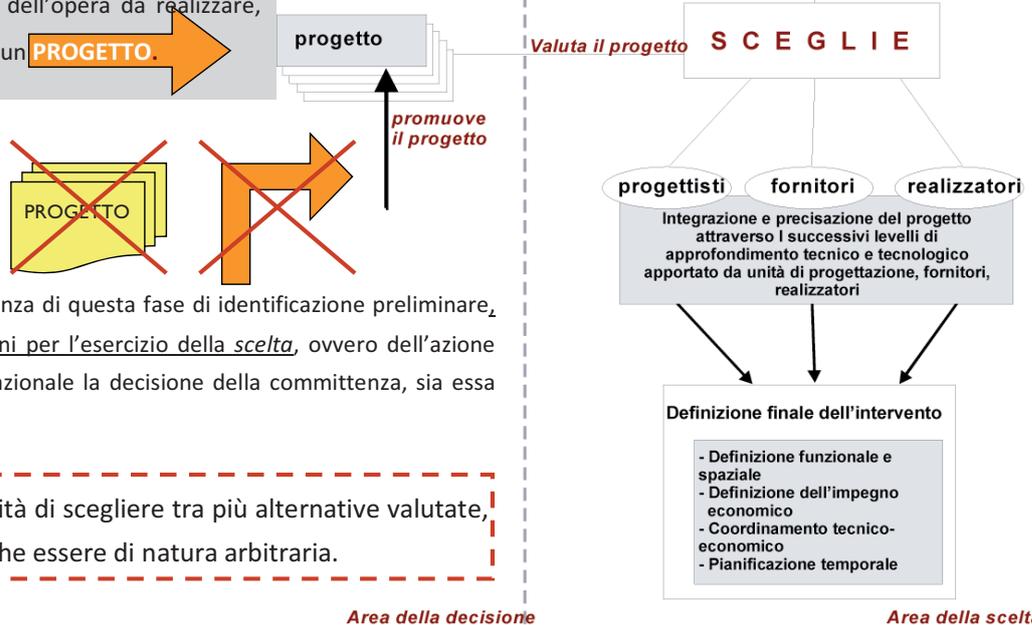


Committente e progettualità

LA DECISIONE

È ragionevole pensare che la decisione comporti anche un conseguente **IMPEGNO DI SPESA**, ovvero una quantificazione delle risorse necessarie alla realizzazione dell'opera.

Questo non può avvenire senza una individuazione, quantomeno quantitativa, dell'opera da realizzare, ovvero senza l'adozione di un **PROGETTO**.



È evidente come, in mancanza di questa fase di identificazione preliminare, vengono meno le condizioni per l'esercizio della scelta, ovvero dell'azione che rende significativa e razionale la decisione della committenza, sia essa pubblica che privata;

in assenza della possibilità di scegliere tra più alternative valutate, la decisione non potrà che essere di natura arbitraria.

Area della decisione

Area della scelta

Committente e progettualità

LA DECISIONE

Ma il momento della decisione non è semplicisticamente riconducibile alla validazione di un'opzione tecnica, ovvero del progetto:

la decisione raccoglie sempre le OPZIONI POLITICHE, sociali ed economiche che si sono tradotte nell'ESPRESSIONE DI UN BISOGNO.

Area della scelta

Valuta le prestazioni offerte

R E A L I Z Z A

prodotto

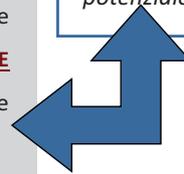
Area della realizzazione

Area della gestione

Nel momento della **DECISIONE**, ovvero nel momento in cui il **BISOGNO** diventa **DOMANDA FORMALIZZATA**, vengono sintetizzate attraverso dei processi di valutazioni multidimensionali, più o meno intuitivi o istituzionalizzati, le "pressioni" portate dai vari attori coinvolti nella realizzazione dell'opera.

Grazie al frazionamento ed alla conseguente moltiplicazione dei **CENTRI DI DECISIONE POLITICA ED ECONOMICA**, sia pubblici che privati, e grazie all'affermarsi di forme innovative di concorrenza tra capitali pubblici e privati intorno alla realizzazione di opere pubbliche ed infrastrutture, la **DECISIONE FINALE** che porta alla realizzazione di un'iniziativa è sempre meno frutto di una risoluzione individuale, delineandosi sempre più spesso come espressione di un'organizzazione, di una rete o di una **COALIZIONE DECISIONALE**, all'interno della quale ogni partecipante potenziale è latore delle proprie istanze individuali.

Le decisioni prese in regime di **COALIZIONE POLITICA O DECISIONALE** sono decisioni prese e accompagnate da "accordi cooperativi che vengono perseguiti entro un contesto di conflitto potenziale" J.G. March (1998), *Prendere decisioni*,



Committente e progettualità

LA DECISIONE

L'obiettivo primario in un contesto decisionale caratterizzato dalla molteplicità degli attori coinvolti è:

“formare, in un dato sistema di regole, una coalizione in grado di prendere decisioni favorevoli ai suoi membri. Le coalizioni sono formate stabilendo accordi che specificano le decisioni che saranno prese dalla coalizione. Queste decisioni fanno proprie le risorse del sistema attraverso l'azione coordinata fra i membri della coalizione e distribuiscono queste stesse risorse all'interno della coalizione attraverso la competizione”.

Codifica delle varie famiglie di decisioni quotidianamente prese dai singoli o dalle stesse coalizioni. È quindi possibile distinguere tre categorie di decisioni:

- **DECISIONI TECNICHE**, vitali per lo svolgimento dell'attività produttiva dell'organizzazione, ma prese dai livelli più bassi della gerarchia dell'organizzazione, dai prestatori d'opera;
- **DECISIONI MANAGERIALI**, riferite ai processi di gestione, coordinamento ed integrazione inter-organizzativi ed intra-organizzativi, proprie dei responsabili di livello intermedio (quadri e *middle manager*), della *leadership operativa*;
- **DECISIONI ISTITUZIONALI**, espressione delle opzioni politiche dell'organizzazione di medio e lungo periodo, proprie dei dirigenti e del *top management*, ovvero dalla *leadership decisionale*



Committente e progettualità

LA DECISIONE

Per tutte e tre le categorie di decisioni si può operare una ulteriore distinzione tra **DECISIONI PROGRAMMATE** e **DECISIONI NON PROGRAMMATE**:

DECISIONI PROGRAMMATE

relative a problemi semplici, che capitano di frequente, di cui la causa è chiara ed è ben compresa la soluzione.

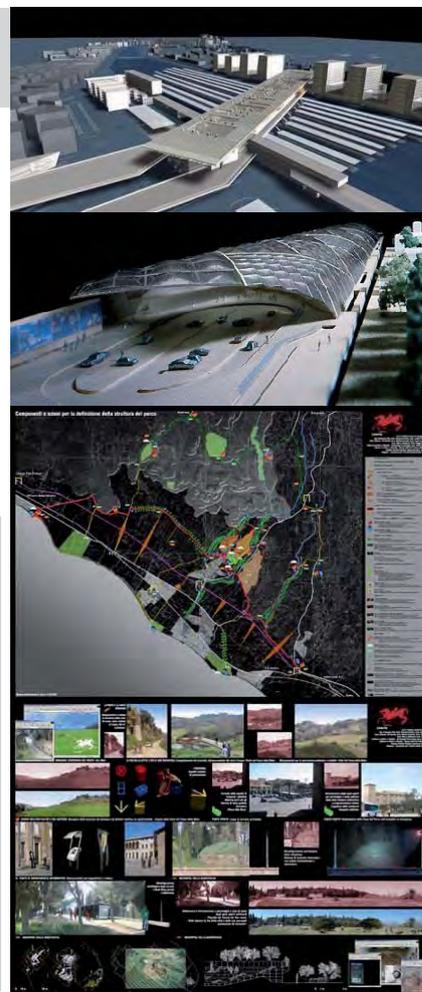
Le decisioni sono in questo caso ben consolidate ed esistono regole, procedure e programmi per farvi fronte.

DECISIONI NON PROGRAMMATE

vengono affrontate dai vertici di un'organizzazione, vengono anche definite **DECISIONI STRATEGICHE**, intendendo con questa definizione quelle **decisioni che influiscono sul cambiamento /perseguimento nella politica e nella strategia d'insieme di una data organizzazione**.

Nel processo edilizio, nel processo decisionale che porta all'innesco di un'iniziativa finalizzata alla realizzazione di un'opera, il committente, l'organizzazione o la coalizione decisionale che lo supporta o lo asseconda, si trova **sempre ad assumere decisioni di tipo strategico** che concernono:

- lo stretto legame tra organizzazione committente e ambiente esterno in costante evoluzione;
- il processo non strutturato, non programmato e non routinario, che implichi differenti soluzioni valutabili, di cui non si conoscono né la portata né le conseguenze;
- la rilevanza di tali decisioni per i fini e per l'equilibrio dell'organizzazione;
- l'impegno di notevoli quantità di risorse economiche, materiali ed umane;
- la natura collettiva di tali decisioni che coinvolgono gli interessi di più individui e di più gruppi;
- la concentrazione di carico di lavoro sulla leadership dell'organizzazione che è chiamata a gestire la strategia decisionale globale.



Committente e progettualità

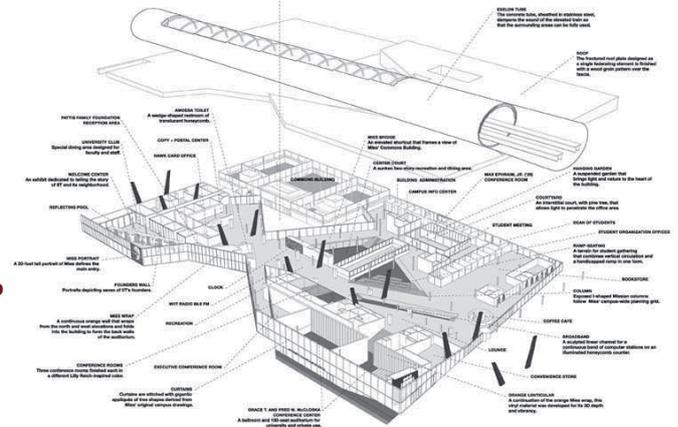
LA DECISIONE E PROCESSO EDILIZIO

Ma nel **CARATTERE STRATEGICO** della decisione che precede l'innesco del processo di progettazione, patrimonio esclusivo del committente, risiedono già tutte le caratteristiche del progetto che si intende promuovere.



Al momento decisionale appartengono già:

- la **finalizzazione di tutte le attività**,
- l'**unicità dell'esperienza da realizzare**,
- la **multidisciplinarietà delle competenze convergenti ad uno stesso risultato**,
- la **temporaneità del processo decisionale, per cui sono individuabili un momento di inizio e uno di fine**.



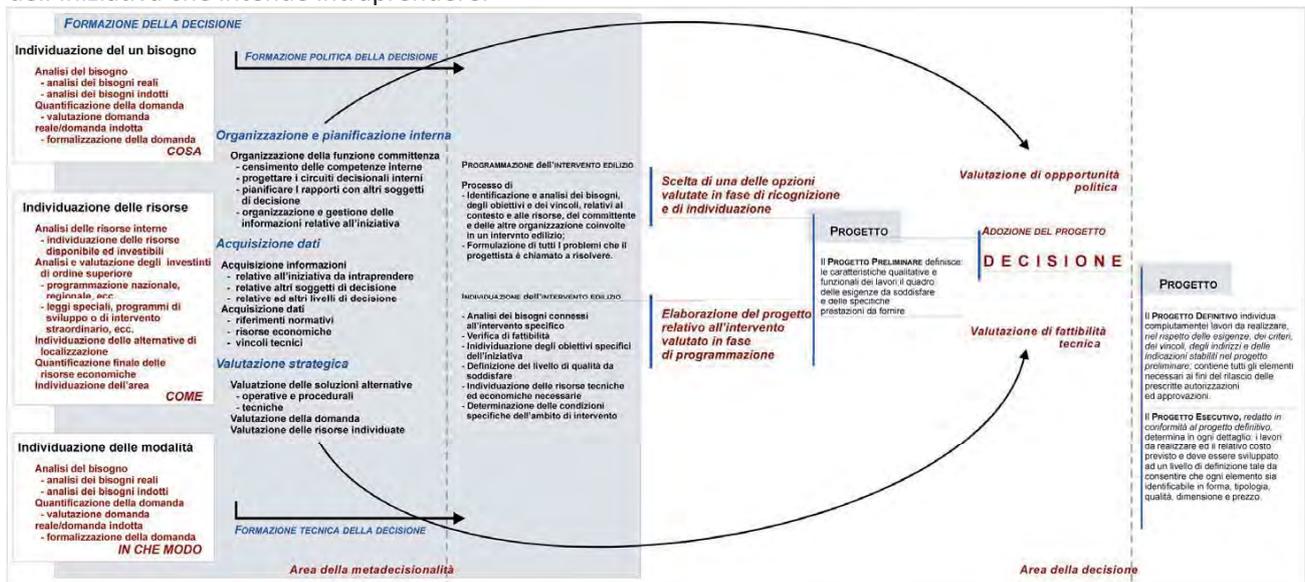
In questo caso, la decisione non è quindi un semplice esercizio di **DISCREZIONALITÀ**, ma essendo il risultato di una serie di valutazioni relazionate, è un esercizio di **PROGETTUALITÀ**.



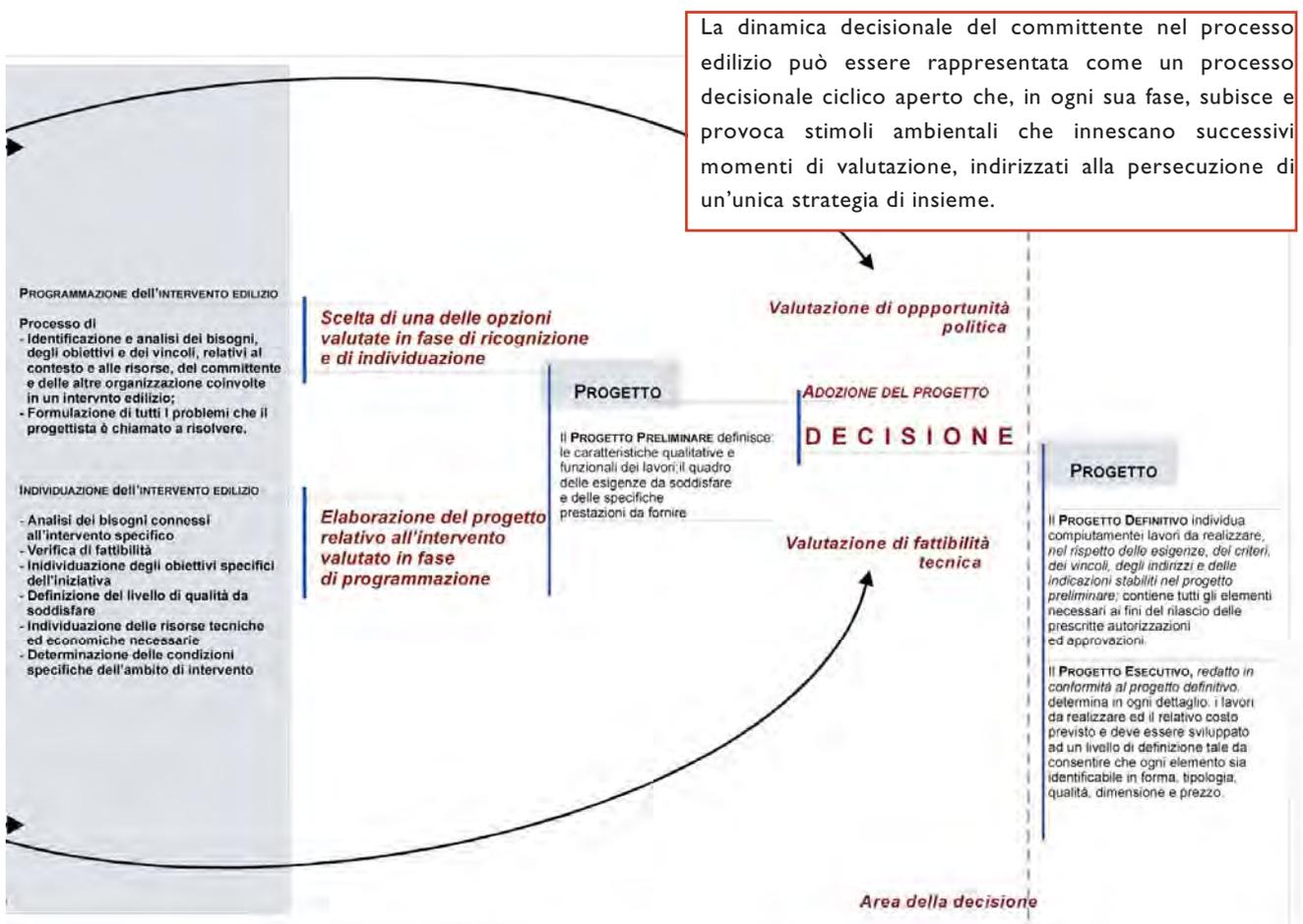
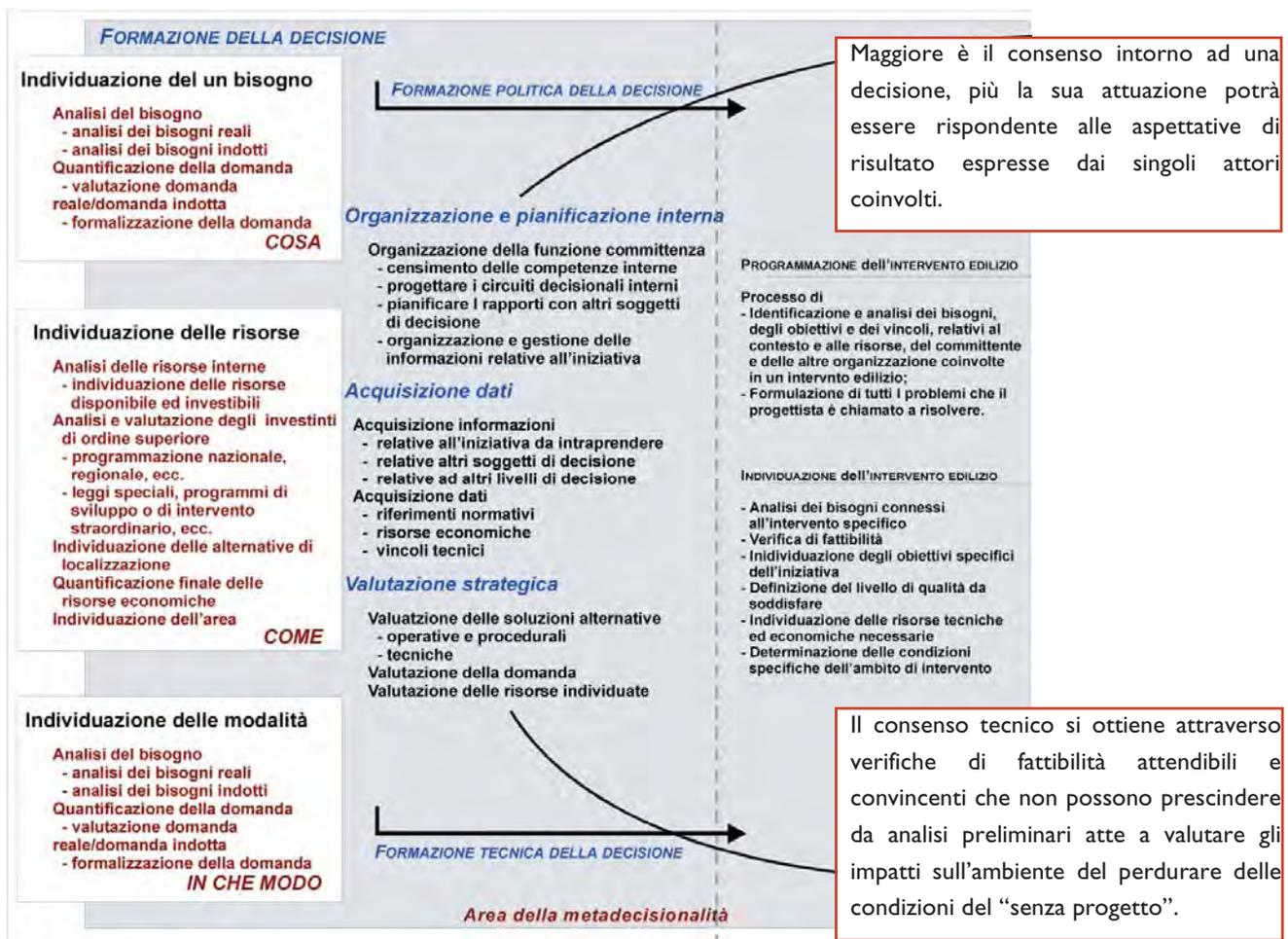
Committente e progettualità

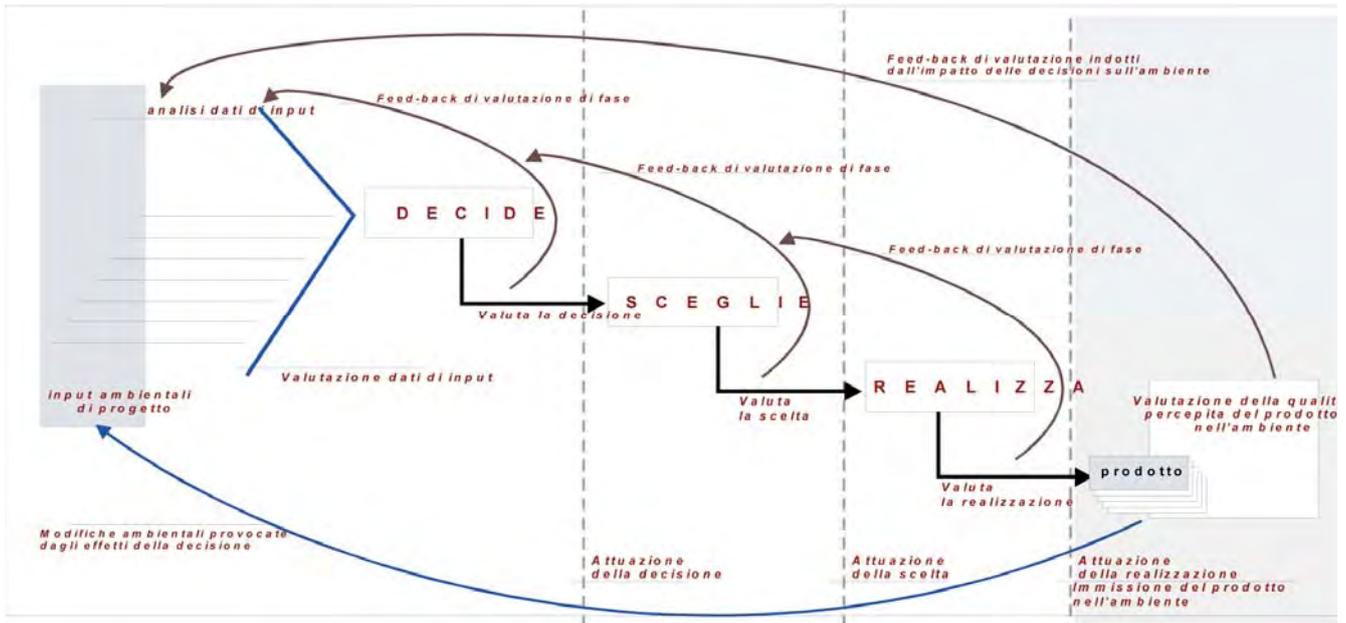
LA DECISIONE E PROCESSO EDILIZIO

Parallelamente alle attività che concorrono alla formazione della decisione, il committente è impegnato in un insieme di attività di **SUPPORTO ALLA DECISIONI**, non meno importanti ai fini del successo dell'iniziativa che intende intraprendere.



In assenza di una prefigurazione avanzata ed attendibile dell'opera da realizzare, ovvero in assenza di un progetto, il committente per assicurarsi il buon esito della sua iniziativa si trova impegnato, sia in modo istituzionale che in modo informale, nella **FORMAZIONE DEGLI STRUMENTI** che lo mettano in condizione di **massimizzare il consenso tecnico e politico intorno alla propria decisione**.





Il PROCESSO EDILIZIO Norma UNI 10723

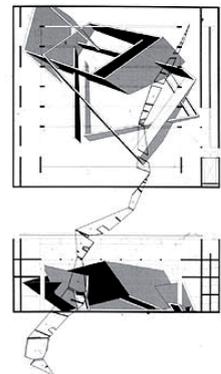
Sequenza organizzata di fasi che portano dal rilevamento di esigenze della Committenza-Utenza di un bene edilizio al loro soddisfacimento attraverso la **PROGETTAZIONE**, la **PRODUZIONE**, al **COSTRUZIONE** e la **GESTIONE** del bene edilizio.

Temporalmente e Logicamente il processo edilizio si articola in tre momenti logici ben definiti:



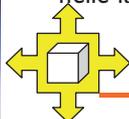
PROCESSO DECISIONALE

Insieme strutturato delle fasi processuali che precedono la realizzazione dell'intervento e ne definiscono gli obiettivi, lo sviluppo metaprogettuale, lo sviluppo progettuale e la programmazione.



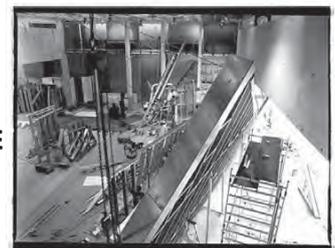
PROCESSO ESECUTIVO

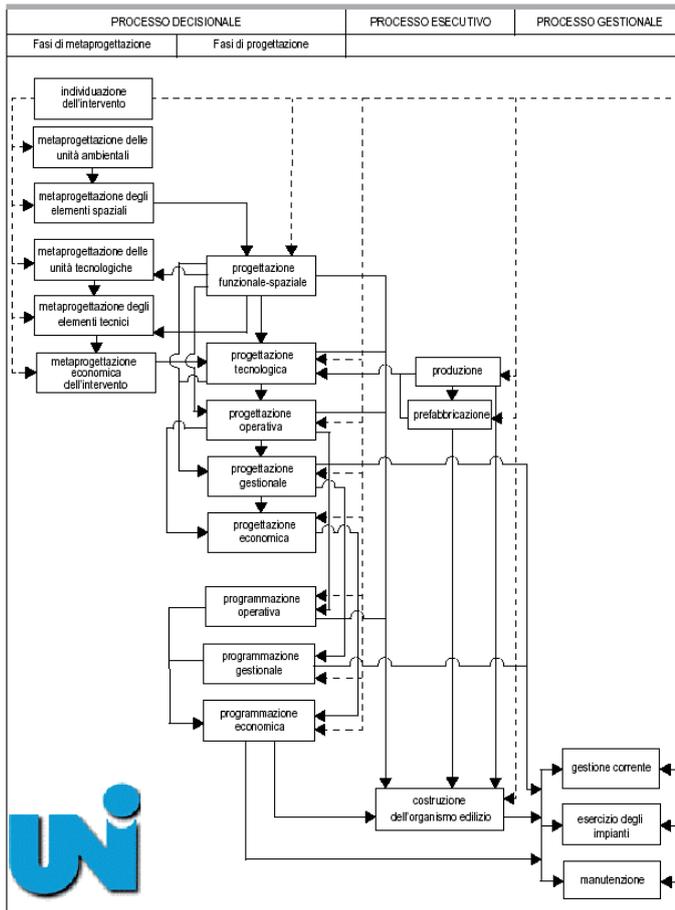
Insieme strutturato delle fasi operative che conducono alla realizzazione dell'intervento edilizio sulla base di quanto definito nelle fasi di progettazione e di programmazione.



PROCESSO GESTIONALE

Insieme strutturato delle fasi operative che, a partire dall'entrata in servizio dell'organismo edilizio, si susseguono, allo scopo di assicurarne il funzionamento, fino all'esaurimento del suo ciclo funzionale ed economico di vita.



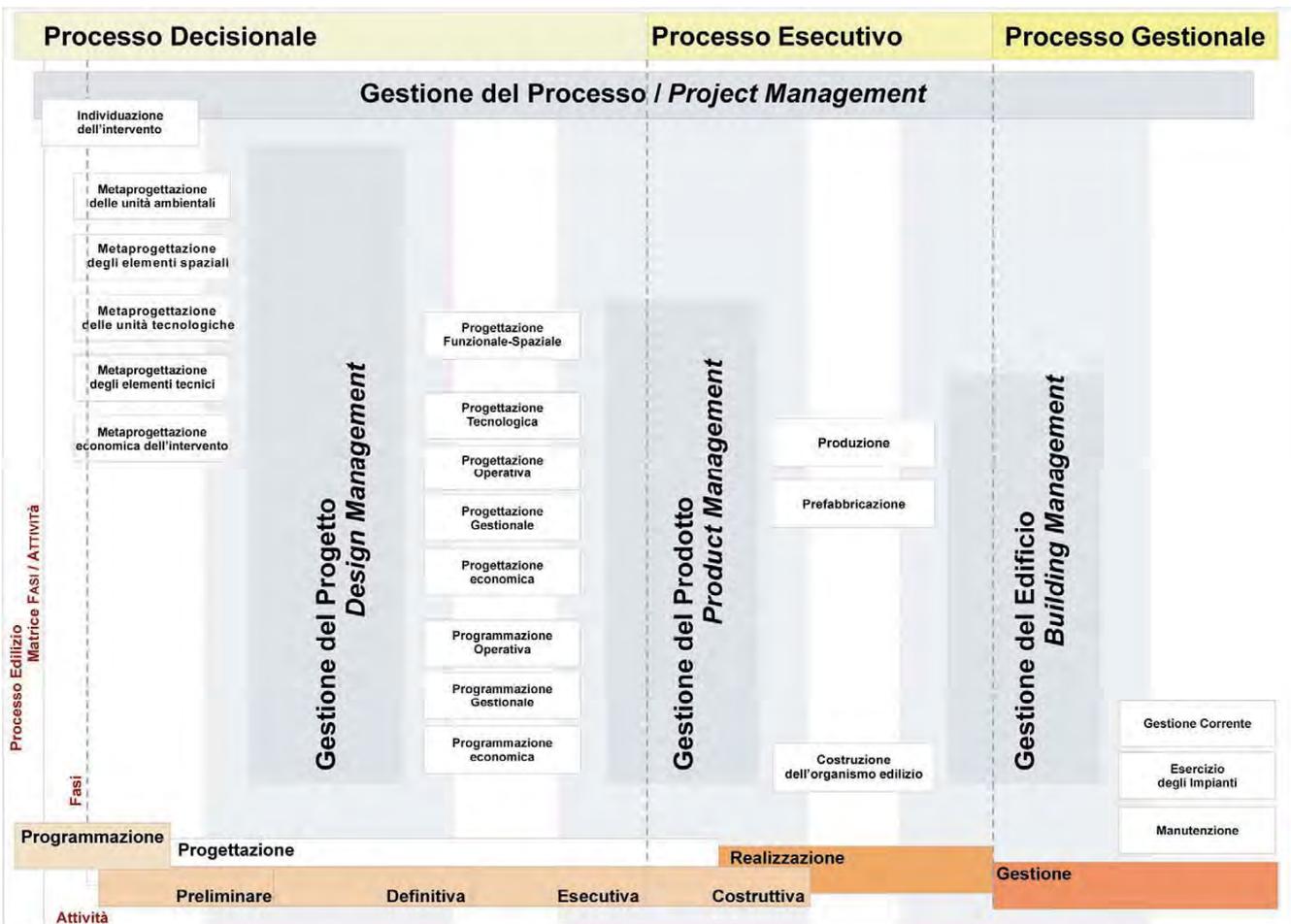


La tradizionale descrizione riportata dalla storica norma Uni 7867 e le sue successive evoluzioni il processo può essere rappresentato come una "sequenza organizzata di fasi operative che portano dal rilevamento di esigenze al loro soddisfacimento in termini di produzione edilizia".

Il processo edilizio contemporaneo si sta sempre più allontanando da questa rappresentazione, in cui vengono schiacciate tutte le sinergie diacroniche e sincroniche che si sviluppano tra i differenti attori ed azioni del processo in molte realtà operative ed in molti modelli innovativi di processo

La Uni 10723, sembra proporre come centro del processo di produzione, non più l'oggetto edilizio, bensì il progetto; il progetto, l'attività di progettazione è l'oggetto del processo non più una delle sue fasi.

La prima propone un modello che ha al suo centro il prodotto, la seconda il progetto, quella proposta in questa sezione l'attore di processo.



Committente e processo edilizio

PROCESSO EDILIZIO E COMPETENZE GESTIONALI

Processo Edilizio – Fasi processuali dell'intervento edilizio			
Processo decisionale	Processo esecutivo	Processo gestionale	
<ul style="list-style-type: none"> Individuazione dell'intervento Individuazione della coalizione decisionale Individuazione delle risorse tecniche ed economiche Individuazione delle strategie operative Valutazione delle strategie operative alternative 	<ul style="list-style-type: none"> Individuazione delle competenze tecniche necessarie per l'intervento Individuazione delle alternative tecnico-realizzative e procedurali Valutazione delle alternative tecnico-realizzative e procedurali 	<ul style="list-style-type: none"> Individuazione delle strategie di gestione sfruttamento dell'edificio Valutazione delle alternative di utilizzo e gestione dell'edificio Allocazione definitiva delle risorse economiche di gestione 	Decisione
<ul style="list-style-type: none"> Individuazione delle modalità operative e procedurale Selezione dei progettisti di supporto Individuazione delle opzioni tecniche e finanziarie valutate Scelta della soluzione tecnica ed economica 	<ul style="list-style-type: none"> Selezione delle unità di progettazione Selezione delle Unità di realizzazione Scelta delle modalità di realizzazione Scelta della soluzione tecnica, realizzativa ed economica 	<ul style="list-style-type: none"> Selezione delle opzioni di uso e manutenzione individuate in sede di progetto Selezione dei gestori finali 	Scelta
<ul style="list-style-type: none"> Gestione delle relazioni tra i responsabili della definizione del progetto ed i realizzatori Verifica e validazione dell'attuazione delle opzioni tecniche prescelte 	<ul style="list-style-type: none"> Gestione delle relazioni tra i responsabili della definizione del progetto ed i realizzatori Gestione operativa ed economica della cantierizzazione Amministrazione delle risorse economiche disponibili Controllo e validazione delle fasi di realizzazione 	<ul style="list-style-type: none"> Gestione delle relazioni tra i responsabili della realizzazione dell'edificio ed i gestori finali Gestione economica del ciclo di vita utile dell'edificio Controllo tecnico-economico sui gestori finali 	Realizzazione
Gestione del Progetto <i>Design Management</i>	Gestione del Prodotto <i>Product Management</i>	Gestione dell'Edificio <i>Building Management</i>	Area di attività



Committente e processo edilizio

PROCESSO EDILIZIO E COMPETENZE GESTIONALI

Approfondendo segmento relativo al processo decisionale, quindi le sole attività relative alle fasi di **PROGRAMMAZIONE** e **PROGETTAZIONE**, è possibile isolare le attività e le relative competenze messe in gioco da tutti gli attori del processo coinvolti in una fase del processo che potremmo definire come il **CICLO DELLA DOMANDA**.

Per ciclo della domanda si intende tutto l'insieme di attività riconducibili alla formazione ed all'espressione della domanda finalizzata alla realizzazione del prodotto edilizio.

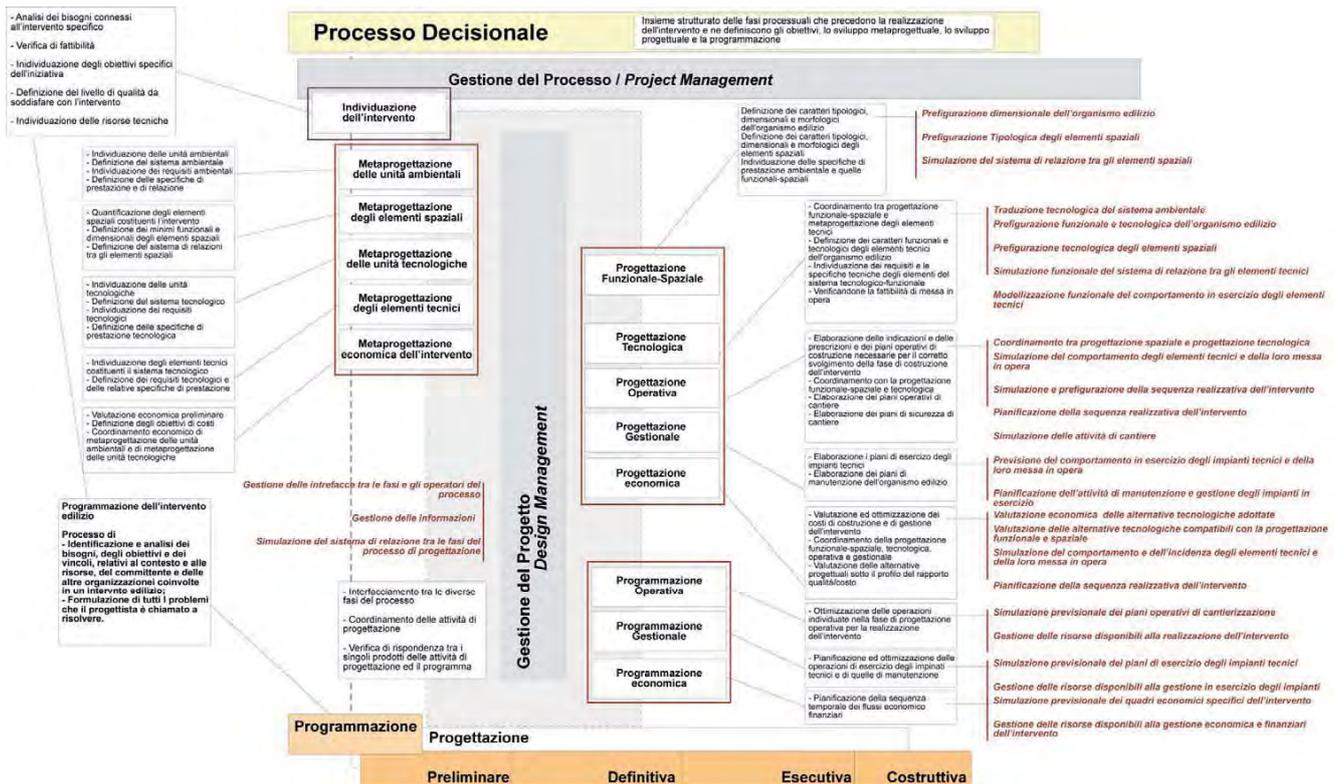
Il progetto ne rappresenta l'ultimo segmento operativo, in quanto ultima prefigurazione tecnica e prestazionale precedente la fase di realizzazione dell'opera.

Organizzando le singole attività secondo le due macro aree-funzioni individuate, ovvero gestione e programmazione/progettazione

Processo decisionale	
Gestione del Progetto <i>Design Management</i>	Programmazione – Progettazione
<p>Gestione del Processo di progettazione</p> <ul style="list-style-type: none"> Simulazione del sistema di relazione tra le fasi del processo di progettazione Gestione delle interfacce tra le fasi e gli operatori del processo Coordinamento delle diverse fasi di progetto Interfacciamento tra le diverse fasi del processo Gestione delle informazioni <p>Gestione del Prodotto edilizio</p> <ul style="list-style-type: none"> Coordinamento delle attività di progettazione Verifica di rispondenza tra i singoli prodotti delle attività di progettazione ed il programma dell'intervento 	<p>Pianificazione del Processo di progettazione</p> <ul style="list-style-type: none"> Pianificazione della sequenza progettuale dell'intervento Pianificazione della sequenza realizzativa dell'intervento <p>Prefigurazione del Prodotto edilizio</p> <ul style="list-style-type: none"> Prefigurazione dimensionale dell'organismo edilizio Prefigurazione Tipologica degli elementi spaziali Modellizzazione funzionale del comportamento ambientale degli elementi spaziali e delle loro relazioni Traduzione tecnologica del sistema ambientale Prefigurazione funzionale e tecnologica dell'organismo edilizio Prefigurazione tecnologica degli elementi spaziali Simulazione del sistema di relazione tra gli elementi spaziali Simulazione funzionale del sistema di relazione tra gli elementi tecnici Modellizzazione funzionale del comportamento in esercizio degli elementi tecnici Simulazione delle condizioni di messa in opera dei singoli elementi Simulazione del comportamento degli elementi tecnici e della loro messa in opera Simulazione e prefigurazione della sequenza realizzativa dell'intervento <p>Gestione del Processo di progettazione</p> <ul style="list-style-type: none"> Coordinamento tra progettazione spaziale e progettazione tecnologica Gestione delle risorse disponibili alla realizzazione dell'intervento Valutazione economica delle tecnologie adottate Valutazione delle alternative tecnologiche compatibili con la progettazione funzionale e spaziale <p>Gestione del Prodotto edilizio</p> <ul style="list-style-type: none"> Simulazione delle attività di cantiere Pianificazione delle attività di cantiere Previsione del comportamento in esercizio degli impianti tecnici e della loro messa in opera Pianificazione dell'attività di manutenzione e gestione degli impianti in esercizio Simulazione del comportamento e dell'incidenza degli elementi tecnici e della loro messa in opera Simulazione previsionale dei piani operativi di cantierizzazione Simulazione previsionale dei quadri economici specifici dell'intervento Gestione delle risorse disponibili alla gestione economica e finanziari dell'intervento Simulazione previsionale dei piani di esercizio degli impianti tecnici

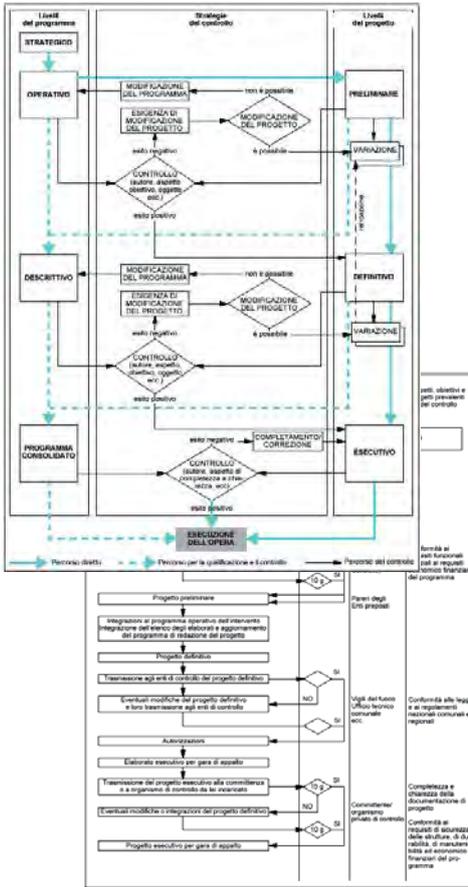
Committente e processo edilizio

PROCESSO EDILIZIO E COMPETENZE GESTIONALI



Committente e processo edilizio

PROCESSO EDILIZIO E COMPETENZE GESTIONALI



Classi di attività	Le attività che portano alla decisione
Classi di competenza	
Organizzazione e pianificazione interna	Ricognizione delle competenze interne ed esterne Organizzazione della funzione committenza Organizzazione e gestione delle informazioni
Acquisizione dati	Analisi del bisogno Acquisizione dati tecnici Ricognizione dati e vincoli normativi e/o amministrativi Censimento e quantificazione risorse economiche Acquisizione dati di programmazione generale esterna ed interna alla committenza
Valutazione	Individuazione delle possibili strategie di intervento Valutazione alternative operative Valutazione alternative tecniche Analisi domanda reale vs. bisogno Valutazione domanda indotta vs. bisogno Valutazione risorse effettive
Competenze operative	
Competenze strategiche	

Committente e processo edilizio

Processo decisionale	
Gestione del Progetto <i>Design Management</i>	Programmazione - Progettazione
Gestione del Processo di progettazione <ul style="list-style-type: none"> Simulazione del sistema di relazione tra le fasi del processo di progettazione Gestione delle interfacce tra le fasi e gli operatori del processo Coordinamento delle diverse fasi di progetto Interfacciamento tra le diverse fasi del processo Gestione delle informazioni 	Pianificazione del Processo di progettazione <ul style="list-style-type: none"> Pianificazione della sequenza progettuale dell'intervento Pianificazione della sequenza realizzativa dell'intervento
Gestione del Prodotto edilizio <ul style="list-style-type: none"> Coordinamento delle attività di progettazione Verifica di rispondenza tra i singoli prodotti delle attività di progettazione ed il programma dell'intervento 	Prefigurazione del Prodotto edilizio <ul style="list-style-type: none"> Prefigurazione dimensionale dell'organismo edilizio Prefigurazione Tipologica degli elementi spaziali Modellizzazione funzionale del comportamento ambientale degli elementi spaziali e delle loro relazioni Traduzione tecnologica del sistema ambientale Prefigurazione funzionale e tecnologica dell'organismo edilizio Prefigurazione tecnologica degli elementi spaziali Simulazione del sistema di relazione tra gli elementi spaziali Simulazione funzionale del sistema di relazione tra gli elementi tecnici Modellizzazione funzionale del comportamento in esercizio degli elementi tecnici Simulazione delle condizioni di messa in opera dei singoli elementi Simulazione del comportamento degli elementi tecnici e della loro messa in opera Simulazione e prefigurazione della sequenza realizzativa dell'intervento
	Gestione del Processo di progettazione <ul style="list-style-type: none"> Coordinamento tra progettazione spaziale e progettazione tecnologica Gestione delle risorse disponibili alla realizzazione dell'intervento Valutazione economica delle tecnologie adottate Valutazione delle alternative tecnologiche compatibili con la progettazione funzionale e spaziale
	Gestione del Prodotto edilizio <ul style="list-style-type: none"> Simulazione delle attività di cantiere Pianificazione delle attività di cantiere Previsione del comportamento in esercizio degli impianti tecnici e della loro messa in opera Pianificazione dell'attività di manutenzione e gestione degli impianti in esercizio Simulazione del comportamento e dell'incidenza degli elementi tecnici e della loro messa in opera Simulazione previsionale dei piani operativi di cantierizzazione Simulazione previsionale dei quadri economici specifici dell'intervento Gestione delle risorse disponibili alla gestione economica e finanziaria dell'intervento Simulazione previsionale dei piani di esercizio degli impianti tecnici



Committente e processo edilizio

LOGICHE DI INTERFACCIA

Il nuovo sistema di regole intorno alle OO.PP. fa sì che, dall'individuazione dell'intervento alla sua gestione corrente, il committente, attraverso interventi operativi ed atti formali di recepimento ed indirizzo, sia presente in modo consapevole in ogni "punto di discontinuità" del processo, ovvero in ogni momento del processo in cui avviene l'incontro tra due o più operatori, in ogni passaggio di fase.

Questi punti di discontinuità possono essere dei *momenti* formalizzati, sanciti da un contratto, o dei passaggi di fase informali, senza soluzione di continuità operativa all'interno del processo. La ricostruzione della trama di questi avvenimenti ci permette di ricostruire la struttura delle **INTERFACCIE** interne al processo di realizzazione di un'opera.

Il modello di lettura del processo proposto si basa sulla individuazione e sulla organizzazione logica dei livelli di interfaccia che caratterizzano la funzione committenza nel processo edilizio. I segmenti di processo, i livelli di interfaccia isolati sono tre.

Ogni livello è caratterizzato dall'incontro di categorie ben precise di comportamenti, di azioni o attività.

I livelli individuati sono i seguenti:

1. **Bisogno/Domanda;**
2. **Domanda/Offerta;**
3. **Offerta/Prestazione**



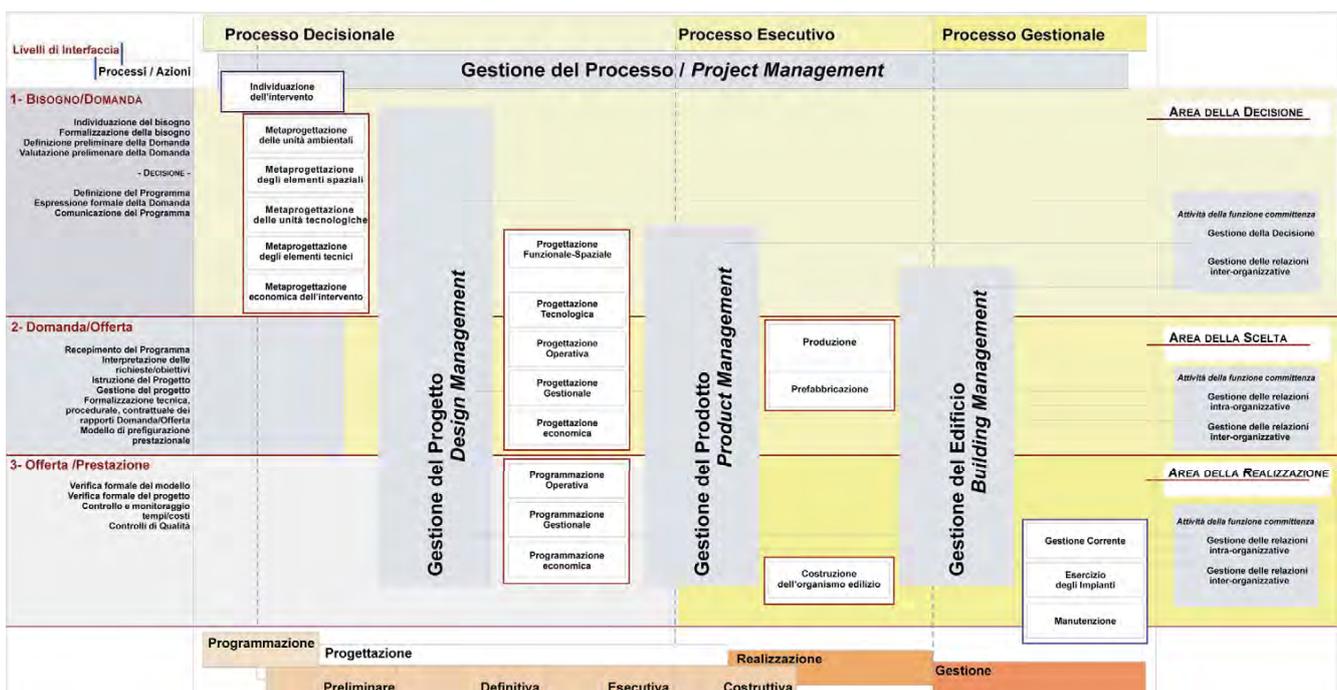
Ogni azione comporta una interazione con le altre a lei logicamente o logicamente più prossime, ogni interazione comporta la creazione di un'interfaccia di comunicazione e scambio, che rende possibile il proseguimento del processo.

Quindi ad ogni livello di interfaccia corrisponde una serie di processi che comportano l'incontro di più operatori coinvolti nella medesima operazione.

L'incontro di più operatori o la concorrenza di più azioni può rappresentare un punto di discontinuità del processo.

Committente e processo edilizio

LOGICHE DI INTERFACCIA

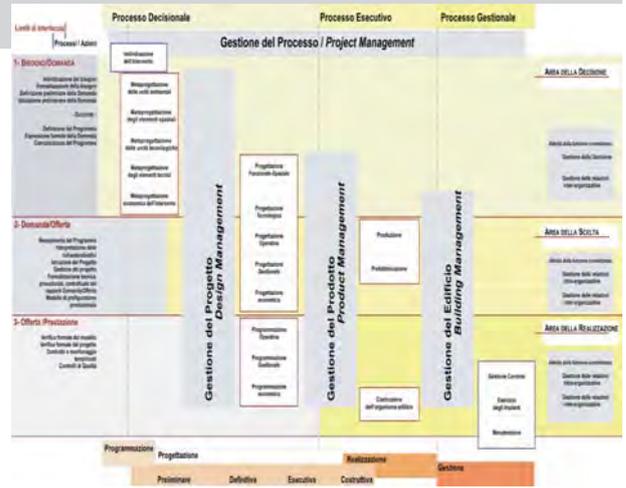


Committente e processo edilizio

LOGICHE DI INTERFACCIA

La logica operativa di una multi-organizzazione temporanea è evidentemente una logica complessa in cui gli obiettivi dei singoli operatori molto spesso non sono concordi tra loro ne tanto meno con quelli dell'organizzazione nel suo insieme.

Queste discordanze, che spesso possono anche tradursi in contrasti, possono generare conflitti che possono rappresentare un rischio per l'equilibrio del sistema, ma soprattutto essere motivo di scadimento nella produttività dell'iniziativa.



Questi conflitti possono essere di due categorie:

- INTRA-ORGANIZZATIVI
- INTER-ORGANIZZATIVI.

Livelli di interfaccia	Processi / Azioni	Natura dei Conflitti
1- Bisogno/Domanda	Individuazione del bisogno Formalizzazione della Domanda - DECISIONE - Espressione formale della Domanda Definizione del Programma	INTERORGANIZZATIVI Confittualità interna all'organizzazione leader del processo (committente) di natura POLITICA e TECNICO-POLITICA
2- Domanda/Offerta	Comunicazione del Programma Recepimento del Programma Interpretazione delle richieste/obiettivi Istruzione del Progetto Gestione del progetto Formalizzazioni e tecnica, procedurale, contrattuale e dei rapporti Domanda/Offerta Modello di prefigurazione prestazionale	INTERORGANIZZATIVI Confittualità interno/esterno tra le varie organizzazioni, di natura TECNICA, ECONOMICA E CONTRATTUALE
3- Offerta /Prestazione	Verifica formale del modello Verifica formale del progetto Controllo e monitoraggio tempi/costi Controlli di Qualità	INTERORGANIZZATIVI Confittualità interno/esterno tra le varie organizzazioni, di natura TECNICA, ECONOMICA E CONTRATTUALE

Livelli di interfaccia

Processi / Azioni

1- BISOGNO/DOMANDA

Individuazione del bisogno
Formalizzazione della bisogno
Definizione preliminare della Domanda
Valutazione preliminare della Domanda

- DECISIONE -

Definizione del Programma
Espressione formale della Domanda
Comunicazione del Programma

2- Domanda/Offerta

Recepimento del Programma
Interpretazione delle richieste/obiettivi
Istruzione del Progetto
Gestione del progetto
Formalizzazione tecnica, procedurale, contrattuale e dei rapporti Domanda/Offerta
Modello di prefigurazione prestazionale

3- Offerta /Prestazione

Verifica formale del modello
Verifica formale del progetto
Controllo e monitoraggio tempi/costi
Controlli di Qualità

1- BISOGNO/DOMANDA

Individuazione del bisogno
Formalizzazione della bisogno
Definizione preliminare della Domanda
Valutazione preliminare della Domanda

- DECISIONE -

Definizione del Programma
Espressione formale della Domanda
Comunicazione del Programma

2- Domanda/Offerta

Recepimento del Programma
Interpretazione delle richieste/obiettivi
Istruzione del Progetto
Gestione del progetto
Formalizzazione tecnica, procedurale, contrattuale e dei rapporti Domanda/Offerta
Modello di prefigurazione prestazionale

3- Offerta /Prestazione

Verifica formale del modello
Verifica formale del progetto
Controllo e monitoraggio tempi/costi
Controlli di Qualità

AREA DELLA DECISIONE

Attività della funzione committente

Gestione della Decisione

Gestione delle relazioni inter-organizzative

AREA DELLA SCELTA

Attività della funzione committente

Gestione delle relazioni intra-organizzative

Gestione delle relazioni inter-organizzative

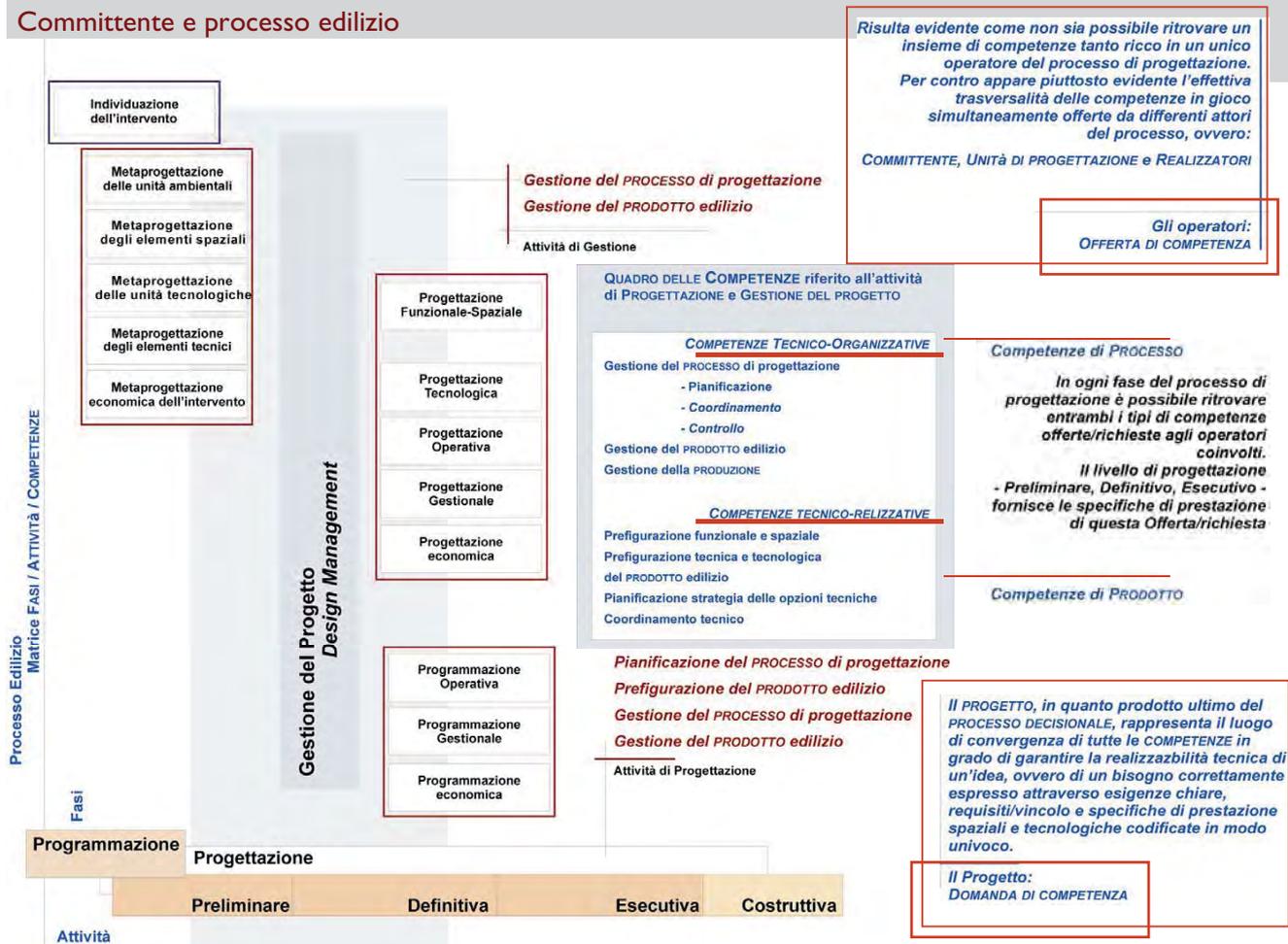
AREA DELLA REALIZZAZIONE

Attività della funzione committente

Gestione delle relazioni intra-organizzative

Gestione delle relazioni inter-organizzative

Committente e processo edilizio



Committente e qualità

La qualità non è una caratteristica oggettiva, non è la caratteristica *qualificante* di un prodotto, quanto piuttosto lo è la sua rispondenza all'espressione di un bisogno. Quando si parla della qualità di un progetto architettonico o urbano, si deve parlare del suo *livello di qualità*, del livello di rispondenza al bisogno che lo ha generato.

È possibile riconoscere almeno due livelli di qualità di un progetto:

- la qualità di definizione
- la qualità di realizzazione.

Prendendo in considerazione la questione della *qualità della definizione* di un progetto, la nostra attenzione si rivolge ai doveri del committente,

Se si parla della sua *qualità di realizzazione*, si guarda alla competenza del committente ed ai doveri dell'*équipe* di progettazione che concepisce materialmente il progetto e che ha la responsabilità ultima della sua realizzazione.

La distinzione logica operata tra i livelli di qualità di un progetto corrisponde anche ad una distinzione operativa tra le attività centrali del ciclo di vita di un progetto:

la GESTIONE e la PROGETTAZIONE.

