

Prima dell'outsourcing: la progettazione

L'affidamento in *outsourcing* di un servizio o di un lavoro presuppone innanzitutto l'ideazione di un progetto, il quale preveda una chiara definizione degli obiettivi che si intendono raggiungere, l'elencazione delle azioni, delle procedure e delle tappe necessarie per conseguire il risultato desiderato, l'individuazione dei bisogni, la pianificazione dei costi. Tale condizione è fondamentale sia per poter ricevere i finanziamenti necessari da parte dell'amministrazione superiore che deve valutare l'interesse dell'iniziativa e i costi/benefici, sia soprattutto per permetterci, prima di rivolgerci a forze esterne, di ragionare efficacemente su noi stessi, effettuando un'indagine approfondita sulla situazione del momento e valutando attentamente di quali risorse ci sia effettivamente necessità.

Il più delle volte però il valore del lavoro di progettazione risulta assai trascurato: spesso infatti non viene compreso che la realizzazione di un progetto dà origine sempre alla messa in atto di una serie di azioni che vanno a turbare, pur migliorandola, la vita di un'istituzione, in quanto esse prevedono, soprattutto da parte degli attori del progetto, ma non solo, un distacco dalla routine quotidiana e un cambiamento anche di mentalità.

Inoltre spesso non viene percepito che il progetto presuppone la necessità di immaginare scenari, di fare ipotesi, di inventare strategie, di riferirsi a modelli già

noti o a esperienze passate, il tutto però da verificare sempre direttamente sul terreno, in corso d'opera, in quanto, per definizione, un progetto è qualcosa di difficilmente programmabile in anticipo in tutti i suoi aspetti, ma che, nel corso del suo svolgimento, si modifica e subisce degli aggiustamenti a seconda dei bisogni, di elementi interni ed esterni, di esigenze, di fatti imprevedibili, quasi come un "sistema vivente" che nasce, cresce, si modifica e perisce.

Il progetto poi prevede sempre la partecipazione di più individui non soltanto interni all'istituzione e talvolta appartenenti a settori diversi, ma spesso, quando mancano le professionalità, esterni all'amministrazione (ed è il caso dell'*outsourcing*), con culture, formazioni, modi di pensare difformi, e quindi necessita, da parte di chi vi lavora, cooperazione, capacità di ascoltare gli altri, disponibilità al cambiamento. Inoltre, nonostante si presenti come qualcosa nato per migliorare, spesso alla sua attuazione si contrappone una serie di resistenze, costituite da paure di modifiche di procedure, di metodi di lavoro e abitudini consolidate, di possibili mutamenti di organigramma e della perdita di punti di riferimento sicuri. A queste si aggiungono i timori di veder svanire privilegi acquisiti e territori conquistati, e affiorare conseguenze negative e rischi, per cui è meglio ciò che si conosce piuttosto che quello che si ignora, di ottenere risultati non previ-

sti, di trovarsi in mezzo a rivalità che non possono essere controllabili e prevedibili, di lavorare in gruppo e di non essere formati per questo, oppure si ritiene che, soprattutto in situazioni di carenza di organico, ci sia già troppo lavoro ordinario da svolgere.

Considerati tutti questi fattori, vediamo in pratica, a grandi linee, come dobbiamo comportarci nel momento in cui decidiamo di realizzare un progetto.

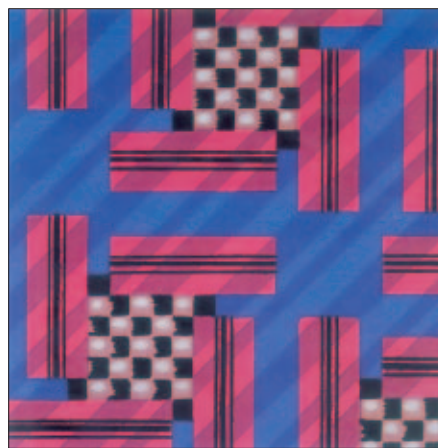
Innanzitutto occorre valutare le nostre capacità di possibile capo-progetto: bisogna infatti considerare che tale ruolo ci investe di responsabilità importanti nei confronti della direzione dell'istituto in cui si lavora, che prevedono l'individuazione delle risorse e dei passi necessari per la realizzazione di obiettivi e per la valutazione dei risultati dei quali siamo garanti.

Bisogna poi considerare che il ruolo di capo-progetto fa spesso mettere da parte le proprie conoscenze tecniche e specialistiche: molte volte infatti una buona figura di capo-progetto, pur possedendo una cultura tecnica generale per poter riunire e identificare le competenze necessarie, non è un esperto, ma qualcuno che sa coordinare esperti e

quindi deve piuttosto avere le qualità di uno stratega che sa assumersi le proprie responsabilità e darle agli altri, e che conosce l'ambiente interno ed esterno in cui si evolve il progetto. Il capo-progetto inoltre deve essere capace di anticipare e di immaginare panorami possibili per prendere delle decisioni e attuare gli aggiustamenti necessari, e decidere eventualmente di fare marcia indietro: pertanto egli deve avere rigore e metodo, capacità di pianificare, essere flessibile e creativo di fronte ai problemi in corso d'opera per riuscire a trovare delle soluzioni; inoltre deve essere dotato di perseveranza in caso di perdita di membri dell'équipe per dimissioni o trasferimenti, oppure in occasione di cadute di entusiasmo e tagli di fondi.

Il capo-progetto deve possedere anche lo spirito del contabile, in quanto ha un programma e delle tappe da rispettare a fronte di un budget definito, e avere la capacità di rapportarsi con gli altri: infatti egli ha il compito di costituire e animare l'équipe (cioè l'insieme di professionisti scelti per le loro competenze che realizzano materialmente il progetto) e quindi deve saper mettere insieme punti di

vista talvolta diversi e far lavorare in gruppo esperti di discipline differenti con interessi e fini spesso non coincidenti. Pertanto egli deve essere capace di negoziare e di mantenere un'attitudine positiva e costruttiva, entusiasmo, trasparenza e pos-



sedere spirito pedagogico (saper organizzare le concertazioni, spiegare e chiedere spiegazioni, convincere).

Inoltre occorre valutare il fatto che il capo-progetto spesso diventa una figura contestata e invidiata allo stesso tempo. Utilizzando risorse umane con cui spesso non ha mai lavorato, egli deve guadagnarsi l'autorità sulla base delle proprie competenze; turbando l'organizzazione esistente, può provocare reazioni di insofferenza e di gelosia, suscitare malumori per il rapporto diretto e privilegiato che, per il suo ruolo, mantiene con la direzione, rischiando tra l'altro di mettere in ombra altri responsabili di pari livello.

Prima di assumere il ruolo di capo-progetto bisogna inoltre:

- chiarirsi bene i fini e gli obiettivi del progetto;
- chiarire quali sono i risultati attesi, evitando errori di interpretazione, verificando la pertinenza e la coerenza delle intenzioni e degli scopi;
- essere sicuri che il progetto ideato abbia un senso, che sia realistico e che ci siano i mezzi necessari per attuarlo;
- definire come sarà composto l'organigramma del progetto e quali saranno gli eventuali altri settori (oltre al proprio) interessati, e quali cambiamenti e modifiche potrebbero subire essi e il loro personale;
- prospettare i rischi e gli effetti indotti (ad esempio le carenze di personale in altri settori, nel caso in cui ci sia la necessità di prestiti da altri uffici);
- valutare i rischi propri e di chi si ha intenzione di coinvolgere in caso di fallimenti anche parziali;
- farsi formalizzare l'incarico

co da parte della direzione, specificando il proprio ruolo, responsabilità, durata della missione, margini di manovra e di iniziativa.

Sarà utile anche incontrare responsabili di progetto di altre istituzioni e di altri settori, per farsi raccontare la loro esperienza, per capire i problemi riscontrati, le soluzioni trovate, nonché prospettare uno scenario catastrofico in cui le cose non vadano per il verso giusto o non arrivino al termine secondo quanto è stato previsto, e prevedere che cosa succederà quando il progetto sarà terminato.

Occorre inoltre avere chiari quali siano i nostri interlocutori. Oltre infatti alla direzione (direttore, direttore generale, figura politica) che dovrebbe indicare gli orientamenti generali e approvare gli obiettivi, fornire le risorse necessarie e validare i risultati, bisognerà sapere, da quest'ultima, se intende prevedere ad esempio un comitato consultivo, con compiti di orientamento e di arricchimento del progetto attraverso le proprie reazioni e punti di vista, il quale intervenga, nei momenti chiave, per approvare il già fatto, seguire l'avanzamento del progetto e suggerire eventuali aggiustamenti necessari, oppure se intende decidere, nel caso di progetti che mutano l'assetto di servizi erogati, di costituire un comitato di utenti, che riunisce persone che rappresentano gli utilizzatori finali del prodotto che si va a creare.

Fatto tutto questo sarà necessario redigere una vera e propria "Carta d'identità" del progetto che servirà innanzitutto come presentazione agli organi superiori e che contribuirà a rendere

più facile la sua comprensione da parte del pubblico interessato e dei colleghi. Essa dovrà prevedere almeno le seguenti informazioni:

1) *Dati generali sul progetto*

- Qual è la ragione del progetto?
- Che cosa si vuole ottenere? Perché?
- Qual è la situazione iniziale?
- Qual è il target di utenza?

2) *Dati sugli obiettivi e sui loro indicatori*

- Quali sono gli obiettivi finali e la situazione desiderata?
- Quali sono i risultati che attendiamo? (Ricordiamo che essi devono essere osservabili, misurabili e quantificabili.)
- Quali sono gli obiettivi intermedi?
- Quali possono essere gli indicatori per misurare lo stato di avanzamento del progetto in rapporto agli obiettivi?

3) *Dati sull'ambiente*

- Quali sono i settori che possono essere interessati?
- Quali sono i punti di forza e i punti deboli dell'idea?
- Quali sono i rischi e le opportunità?
- Quali sono gli ostacoli alla realizzazione?

4) *Bisogni e risorse*

- Quali sono le professionalità e le competenze, interne ed esterne, necessarie? (Definire per ciascuno degli attori il contributo che ci si aspetta; per le risorse interne occorrerà considerare se siano disponibili e se debbano essere formate.)
- Quali sono i materiali e le strumentazioni necessari?
- Quali sono i fondi necessari, dettagliati per ciascuna voce, con particolare riguardo ai costi per il personale

esterno? (Occorre pensare a lunga scadenza; è necessario infatti anticipare i bisogni per l'intera durata del progetto al di là di una programmazione annuale. Nel budget totale occorre infatti considerare la globalità, ma con realismo, senza sovrastimare né sottostimare, e riconoscere le reali possibilità economiche che saranno concesse, evitando di chiedere tutto, ma sapendo utilizzare quello che già si ha. Particolare attenzione va riservata a valutare i costi per la pubblicazione della/e gara/e d'appalto e a considerare anche la possibilità di un adeguato ribasso da parte dei concorrenti.)

5) *Strategie*

- Quali sono le strategie da seguire?
- Quali sono le priorità?
- Quali sono gli scenari possibili?
- Quando e con che frequenza dovranno essere tenute le riunioni operative?
- Quali sono gli aggiustamenti da mettere in atto nel caso di mancanza di risultati?
- Quali sono i servizi/lavori/forniture da affidare in *outsourcing*? Quali possono essere le professionalità coinvolte come consulenti con incarico diretto? Quali e quante gare d'appalto occorre realizzare? Quali devono essere i criteri per valutare le offerte?

6) *Tempistica*

- Quali sono i tempi di realizzazione del progetto?
- Quali sono i tempi di realizzazione delle fasi intermedie del progetto? Occorrerà creare una sorta di cronoprogramma o tabella di marcia in cui, dividendo il progetto in fasi, settimana per settimana o mese per mese (a seconda di ciò che si ritenga più opportuno),

siano indicate le operazioni da realizzare, i tempi di attuazione previsti, le professionalità coinvolte, indicando quali azione siano conseguenza o presupposto di altre e quale sia l'ordine di svolgimento. Nel caso dell'indizione di gare di appalto occorrerà valutare i tempi di pubblicazione dei relativi bandi.

Come si è visto, nel documento del progetto dovrà essere inserito l'elenco dei partecipanti all'équipe, costituita sia dalle persone che partecipano in maniera continuativa al progetto, sia dagli esperti interni o esterni chiamati eventualmente a collaborare nelle fasi salienti o in situazioni particolari. La loro scelta è un elemento determinante per la riuscita del progetto stesso e occorre fare attenzione a non costituire équipe trop-

po tecniche perché potrebbero risultare eccessivamente razionali e fortemente individualiste, con difficoltà nel lavorare in gruppo e con mancanza di apertura e creatività.

Bisogna assicurarsi che tutti manifestino una reale intenzione ad aderire agli scopi e agli obiettivi del progetto e abbiano una reale volontà a fare di tutto perché il progetto vada in porto, superando le paure davanti a eventuali ostacoli. I membri del progetto devono infatti avere un'attitudine responsabile, saper prendere iniziative e assumersi responsabilità: pertanto sarà necessario escludere persone che hanno bisogno di continue rassicurazioni. Inoltre i membri del progetto devono avere credibilità all'interno dell'istituto e non possono essere già sovrimpegnati,

perché devono avere il tempo per implicarsi realmente nel progetto. L'organizzazione prevista dovrà inoltre favorire lo scambio e la condivisione delle esperienze, responsabilizzare e indurre all'autocritica, garantire la continuazione del progetto in caso di abbandono da parte di alcuni degli attori. Occorre pertanto redigere una sorta di "Carta dell'équipe", con i diritti e i doveri di ciascuno, le regole da rispettare (partecipazione alle riunioni, orari, condivisione delle esperienze, volontà di cooperare e di rimettersi permanentemente in discussione). Per ogni persona saranno indicati obiettivi, le attività e i compiti da portare a termine, le risorse concesse, i carichi di lavoro e il nome del supplente in caso di assenza. Quando il progetto verrà

avviato occorrerà inoltre monitorare le operazioni svolte in rapporto al cronoprogramma prospettato, prevedendo periodiche verifiche: per questo sarà utile segnalare in un'apposita agenda tutti i dati (sia da un punto di vista quantitativo sia qualitativo), i fatti, i risultati e le decisioni delle riunioni (sostanzialmente i verbali, che saranno fatti circolare in tempi brevi tra i partecipanti), le esperienze, gli imprevisti e gli aggiustamenti apportati rispetto alle idee iniziali, in modo da capitalizzare l'esperienza e metterla a disposizione per il futuro, e costituire uno strumento che possa essere eventualmente utilizzato per presentare il progetto al pubblico e rispondere a eventuali obiezioni e precisazioni sul suo svolgimento da parte di terzi.