

HUB AND SPOKES: parte A*

Seduto vicino alla finestra che affacciava sulla pista principale dell'aeroporto internazionale di Charlotte nello Stato della North Carolina, Antony Perkins era in attesa della telefonata del senatore James Jr. Taylor Presidente della Commissione Trasporti per il Governo dello Stato.

Perkins era il Presidente della International Airport Corporation (IAC), azienda specializzata nella costruzione e nell'esercizio di aeroporti e delle attività complementari al traffico aereo. Dal 1960, la IAC. operava, in regime di concessione dello stato la realizzazione e la gestione del sistema aeroportuale di alcune città americane, in particolare della città di Charlotte.

Alcune settimane dopo, ben altri problemi preoccupavano Perkins. La IAC, superando un'agguerrita concorrenza, era stata incaricata dal governo della North Caroline di realizzare il nuovo scalo di Charlotte che, secondo le parole pronunciate dal sen. Taylor il giorno dell'assegnazione formale, "...per prestigio, funzionalità ed efficienza, con la sua concezione moderna, altamente informatizzata, flessibile e sicura.." avrebbe dovuto validamente competere con i più importanti aeroporti degli USA e del mondo. Il risultato era da tutti ritenuto un'importante vittoria di Perkins che, nel progetto denominato "New Node Project" (NNP), aveva investito molte risorse e una buona parte della credibilità propria e della società.

Ciò che più preoccupava il Presidente della IAC non era la complessità tecnica del progetto (egli era assolutamente convinto che il know-how e le esperienze della società sarebbero state più che sufficienti), quanto quella organizzativa.

Le principali opere da realizzare erano strettamente connesse con un progetto di innovazione complessiva del trasporto aereo, in particolare:

- riqualificazione delle piste di volo;
- realizzazione di un nuovo piazzale per gli aeromobili;
- realizzazione dell'aerostazione passeggeri;
- realizzazione di strutture adeguate per il trattamento ed il trasporto delle merci;
- ridefinizione del sistema delle comunicazioni e accessibilità all'aeroporto.

In sintesi, osservava Perkins ai suoi più stretti collaboratori "...il nostro scalo, da un semplice Terminal (cioè un modello di aeroporto che tratta prevalentemente traffico con origine e/o destinazione del volo sullo scalo in questione) dovrà trasformarsi in un Hub and Spokes..", cioè in un grande polo di attrazione del traffico nazionale ed internazionale e di smistamento dei voli per la destinazione finale. Il nuovo aeroporto, anche per la felice ubicazione della città di Charlotte, avrebbe rappresentato una interessante destinazione intermedia per il traffico passeggeri e merci verso l'America centrale e del sud, entrando, in particolare per queste destinazioni, prepotentemente in concorrenza con gli scali di New York e di Washington Dulles. Tutto ciò comportava la completa riprogettazione dello scalo, dalle piste di volo (per numero e qualità) all'equipaggiamento tecnico, dalle sedi stabili per le compagnie aeree alle strutture per il controllo dell'immigrazione, ecc.

LA INTERNATIONAL AIRPORT CORPORATION.

La IAC era stata costituita nel 1952 da alcuni militari dell'aeronautica militare americana in pensione. L'obiettivo principale risiedeva nella progettazione e consulenza sulla costruzione e gestione degli aeroporti per il traffico civile che, proprio in quegli anni erano

* Caso elaborato da Giuseppe Soda.

in grande sviluppo. La società si era in seguito ingrandita ed il capitale sociale, interamente versato, nel 1990 ammontava a 50 milioni di dollari. La struttura della società è composta da 3800 dipendenti operanti nello scalo di Charlotte (60%), nello scalo regionale di Oldtown (15%) in quello distrettuale di Newpol 15% ed infine nell'aeroporto turistico regionale di Cervin Peack (10%).

In allegato 1 è riportato l'organigramma della società.

IL NEW NODE PROJECT

"New Node" è un grosso progetto infrastrutturale dal rilevante valore economico e caratterizzato da una realizzazione infrastrutturale atipica. Antony Perkins era consapevole che dalla gestione di questo progetto sarebbero derivate le linee di sviluppo ed il futuro stesso della società. L'evento non rientrava nelle "normali" attività dell'IAC e la ricerca di un presidio organizzativo consono alla complessità del progetto preoccupava non poco il presidente. Egli era convinto che se la gestione del progetto fosse stata affidata alla sola organizzazione interna, ciò avrebbe praticamente sconvolto la normale attività della società, con grave pregiudizio per la gestione giornaliera degli scali e dell'immagine dell'azienda.

Rileggendo un libro, dal titolo "Gestire i Progetti Innovativi", che gli era stato regalato da un suo vecchio amico, rimase colpito dalla seguente riflessione: "...il coordinamento è un'esigenza imposta dalla divisione del lavoro in azienda. Le Task-Forces ed i Teams costituiscono degli efficaci meccanismi di coordinamento anche se con caratteristiche diverse. Le prime sono infatti gruppi di lavoro "ad hoc" su base temporanea, costituiti da membri provenienti da vari dipartimenti o funzioni che riuniscono persone con competenze diverse, finalizzate in un unico obiettivo o progetto ben determinato. I secondi, diversamente dalle task-forces, sono permanenti, si riuniscono regolarmente e vengono utilizzati nella gestione ordinaria dell'azienda per risolvere problemi interfunzionali ricorrenti. Entrambi, comunque, costituiscono una forma organizzativa che presenta dei punti di contatto con la struttura a matrice, senza però dare origine ad una vera e propria struttura globale aziendale. Queste Unità possono inserirsi in un quadro organizzativo già esistente, di tipo plurifunzionale o multidivisionale, senza modificarne realmente la struttura, se non temporaneamente o comunque parzialmente. Le caratteristiche della task-force, che la configurano come sovrastruttura ad hoc su base temporanea, consentono l'utilizzo di tutte le energie della struttura organizzativa in quanto la scelta dei membri avviene tagliando trasversalmente le linee organizzative tradizionali con un unico obiettivo, quello di convogliare in una sola unità organizzativa (Force) specialisti ed esperti provenienti dalle singole aree funzionali o divisioni per il raggiungimento dei compiti assegnati (Task)".

Perkins, pur con qualche comprensibile perplessità, iniziò a convincersi che la risoluzione del progetto, caratterizzato dal contributo di numerose competenze e, di conseguenza dall'esigenza di ricercare un intenso coordinamento interfunzionale, dovesse essere affidata ad unità organizzativa progettata ad hoc. Questo "gruppo di progetto", come egli stesso preferiva chiamarlo, non avrebbe dovuto svolgere attività di progettazione in senso stretto (o tecnico, vista la natura del progetto) bensì "Project Management", cioè, gestione e organizzazione della attività. Al contrario la progettazione tecnica del nuovo scalo e delle attività complementari sarebbero state realizzate all'esterno con la supervisione ed il supporto dell'unità di progetto interna.

Pochi giorni dopo, il Presidente Perkins convocò il responsabile dell'organizzazione, Alfred Allen, il quale cercò di chiarire alcuni punti che il Presidente riteneva oscuri chiari e, come tutti speravano, di ridurre le ansie.

"Veda Presidente, le modalità di organizzazione del progetto a cui lei accennava (team, task-foce) vengono generalmente utilizzate per la gestione di problemi ad elevato

contenuto innovativo e vengono a sovrapporsi alle forme organizzative già esistenti. Strutture burocratiche, gerarchiche e poco flessibili, infatti, non favoriscono la creatività, l'innovazione, il clima aperto. L'esercizio del potere, in altre parole, non è cristallizzato e fine a sé stesso, l'atteggiamento verso l'innovazione è continua, non solo sui "prodotti" ma anche sui "processi" e sulle strutture organizzative..."

Data la complessità e "l'eccezionalità" del progetto che coinvolgeva l'azienda, Perkins non era pienamente convinto della gestione successiva alla conclusione del progetto; egli, in altre parole, non riusciva a capire come l'organizzazione avrebbe reagito al riassorbimento delle persone provenienti dal gruppo di progetto.

Pur tuttavia, tra mille dubbi e perplessità, decise di procedere cercando di ridurre inizialmente il livello dell'investimento organizzativo sul progetto, privilegiando una logica di "prova e sbaglia".

LE FASI INIZIALI.

All'inizio il gruppo di progetto che era stato costituito, era caratterizzato dal fatto che i responsabili si occupavano saltuariamente del progetto, mantenendo le normali funzioni all'interno dell'azienda. Il nucleo di lavoro era costituito da alcuni piccoli gruppi, specializzati per competenze funzionali, con a capo un coordinatore che aveva il compito di "prelevare" temporaneamente le risorse dalle singole unità organizzative; solo i coordinatori di gruppo ed il coordinatore generale si occupavano full time del progetto. In poco più di tre mesi, dagli iniziali 5 gruppi di lavoro se ne erano costituiti altri 6. (allegato 2)

LA RIPROGETTAZIONE.

Circa tre mesi dopo l'istituzione dei gruppi di lavoro, il presidente convocò Francis Ross a capo del gruppo di coordinamento (CdG in allegato 2). Ross, buon amico del Presidente, lavorava in azienda da molti anni ed era dotato di grandi capacità. La sua nomina a coordinatore generale, contrariamente ad altre nomine, aveva trovato un consenso generalizzato, in virtù dell'enorme stima di cui egli godeva nell'azienda; al momento della assegnazione del progetto era responsabile della Direzione Gestione Aeroportuale. Nell'incontro con il Presidente, Ross ebbe uno sfogo inaspettato: "vedi Antony, in realtà non riusciamo a combinare nulla. Lasciami dire, anzitutto, che sono pronto ad assumermi tutte le responsabilità per non averti comunicato prima i problemi che mi sono trovati ad affrontare, ma ero convinto che li avremmo superati, invece... Sicuramente, ho sottovalutato una serie di segnali che riuscivo a percepire ma ai quali non ho trovato risposte. La situazione è veramente eccezionale; non riesco a trovare un solo caso, una sola situazione alla quale fare riferimento nella mia lunga esperienza lavorativa....Non si riesce mai a completare un lavoro, la convocazione delle riunioni è pressoché impossibile, coordinare i tempi e le esigenze del progetto con i tempi e le esigenze dei singoli è l'attività che occupa la maggior parte del mio tempo, spesso senza alcun risultato... Di fatto, in alcuni casi, non abbiamo neanche iniziato a parlare... Il Gruppo di Lavoro sulla sicurezza, ad esempio, non si è ancora riunito, dopo tre mesi!!! Le attività "normali" delle funzioni assorbono tutto il tempo e, non ti nascondo, di aver percepito una grossa preoccupazione dei componenti i gruppi di lavoro. All'apparenza la disponibilità è ampia, la raccolta di informazioni da parte dei singoli è soddisfacente così come la capacità di ascolto del gruppo, ma il lavoro, in concreto, non decolla. Paradossalmente è come se lavorassero per la loro unità di appartenenza con un impegno ed una dedizione mai visti prima. In pratica, l'essere percepiti persone con un piede da una parte ed uno dall'altra crea fortissime ansie... Non avrei nessuna esitazione nell'affermare che le nostre idee sul coinvolgimento, anche emotivo, delle persone nel progetto, al momento della decisione di procedere con i gruppi di progetto, non hanno trovato, se non in qualche rara eccezione, nessun riscontro... così non si va avanti..."

Perkins si aggirava cupo e pensieroso tra i corridoi: da tutti riconosciuto come una persona molto prudente e cauta, era adesso davvero in tensione. Ex pilota dell'aviazione americana, amava osservare frequentemente che "un pilota non deve mai portare pensieri pesanti, perché sarebbero già da soli carico in più; ma in tanti anni di attività non aveva mai visto Ross così abbattuto per un problema connesso alla gestione o all'organizzazione dell'azienda e il tempo perso sembrava un'enormità. Tre mesi di inattività, considerando che i lavori, seguendo il calendario fissato con il

governo dello Stato, sarebbero dovuti iniziare ad un anno esatto dall'assegnazione del progetto. Rimanevano dunque nove mesi utili.

Il Presidente decise, a quel punto, un energico intervento; dopo aver passato tutta la notte con Ross ed il responsabile dell'organizzazione a studiare le possibili soluzioni convocò tutti i responsabili dei singoli gruppi di lavoro e tutto il management dell'azienda. Con una relazione semplice ma, nel contempo, molto severa, comunicò che la gestione del progetto sarebbe stata, d'ora in poi, assegnata all'unità organizzativa denominata Direzione Progetto New Node (DPNN).

I PRINCIPALI CAMBIAMENTI.

A capo della DPNN era stato chiamato Ross, sul quale il Presidente riponeva una grande fiducia. La struttura della task-force, prevedeva oltre alla direzione due unità di supporto, che svolgevano:

- attività di segreteria e relazioni pubbliche;
- attività di supporto legale ed amministrativo.

La struttura era articolata in alcune sotto unità organizzative a presidio di aree omogenee di attività nell'ambito del progetto New Node (allegato 3):

- Unità di Coordinamento e Programmazione;
- Unità di Sviluppo Sistemi Operativi e Gestionali;
- Unità di Sviluppo Sistemi di Automazione;
- Unità di Sviluppo, Progettazione e Controllo Esecuzioni Lavori di Infrastrutture;
- Unità di Sviluppo, Progettazione e Controllo su Impianti e Attrezzature.

Accanto al Direttore, Francis Ross, l'organico comprendeva 6 dirigenti (Ross più altri 5 a gestire le aree individuate), 8 quadri e 5 impiegati. L'assegnazione delle responsabilità venne delegata completamente al direttore, che decise di prelevare le risorse secondo lo schema riportato negli allegati 4 e 5.

Le attribuzioni della DPNN non erano molto diverse da quelle previste per il coordinatore generale. Gli obiettivi dell'unità organizzativa creata ad hoc convergevano sulle seguenti aree di attività:

- pianificazione, gestione, controllo del processo di sviluppo e di esecuzione fisica del progetto New Node;
- progettazione, sviluppo e controllo della realizzazione dei sistemi di automazione e delle reti di comunicazione ed informazione del progetto New Node;
- progettazione, realizzazione e sviluppo dei sistemi operativi e gestionali di New Node;
- assicurare la coerenza delle soluzioni adottate con le esigenze dei sistemi gestionali in uso in azienda;
- supervisione delle attività di progettazione effettuate dalle società esterne e coordinamento dei progetti. Supervisione sull'esecuzione dei lavori e sui processi di collaudo;
- assicurare il trasferimento, inizialmente nell'ambiente del progetto e, successivamente, nell'azienda, del know-how tecnologico, gestionale ed operativo sviluppato;
- l'aggiornamento del progetto e del suo processo di sviluppo secondo gli standard più avanzati del know-how tecnologico;
- pianificazione, coordinamento e sviluppo del progetto New Node, relativamente agli aspetti legislativi, amministrativi e finanziari connessi;
- il coinvolgimento della struttura operativa interna della società nella realizzazione del progetto.

I compiti che la DPNN avrebbe dovuto svolgere si presentavano molto complessi sia da un punto di vista tecnico che da un punto di vista manageriale.

Ross, nella prima convocazione della nuova struttura alla presenza del Presidente, osservo che le aree di attenzione maggiori sarebbero state:

- le relazioni ed il supporto, in alcuni casi anche tecnico, alle società di progettazione;
- la gestione delle relazioni con le imprese costruttrici e la supervisione/collaudo dei lavori, al fine di assicurare gli standard di qualità definiti nel progetto;
- il coordinamento interno alla DPNN e l'enfasi sul flusso di comunicazioni tra le unità di DPNN e le Direzione.

Ross era stato scelto per le sue spiccate doti carismatiche; il gruppo che avrebbe guidato, nelle intenzioni del Presidente, si sarebbe dovuto caratterizzare per il senso di appartenenza e per una profonda cultura di gruppo, così da agevolare il processo di raggiungimento degli obiettivi. Perkins era convinto che tutto questo non poteva essere creato utilizzando le tradizionali leve dell'autorità razionale ma attraverso il prestigio e il carisma di Ross. Egli diede immediatamente prova delle proprie capacità di coordinamento, riuscendo a gestire con grande equilibrio il problema creato dal responsabile dell'unità di supporto legale ed amministrativa (la complessità della materia ed il frequente ricorso ai contratti convinsero il Presidente all'inserimento dall'esterno di un consulente legale a tempo pieno). La presenza di "un estraneo" creò fin dall'inizio dei malumori, accentuati, tra l'altro, dai comportamenti e dall'ambizione del consulente legale. Ma con molta pazienza e attraverso un sistematico coinvolgimento delle persone sui problemi, Ross riuscì a creare le condizioni per una migliore cooperazione tra i membri costruendo le basi di un gruppo che sarebbe diventato in seguito molto affiatato.

Rispetto alla situazione iniziale le risorse impegnate sul progetto vennero completamente staccate dalle proprie funzioni. Le persone impegnate nel progetto si dedicavano allo stesso in modo continuativo. Per ciò che concerne la struttura risultante, ebbe modo di chiarire il responsabile dell'organizzazione:

".... se consideriamo le tradizionali classificazioni degli organi di progetto, la nostra organizzazione è una sorta di ibrido.

Ciò in virtù di un orizzonte temporale relativamente lungo, e di una unità organizzativa (DPNN) che al momento risultava praticamente avulsa dalla struttura originaria possiamo, data la complessità e le attribuzioni della DPNN, verosimilmente sostenere che operiamo all'interno di una duplicazione dell'organizzazione ma, a seguito della riprogettazione, tutto appare più trasparente."

Nella fase iniziale del progetto, ciascun responsabile dei gruppi di lavoro operava nel proprio ufficio, ma al momento della riprogettazione del gruppo di progetto con l'istituzione della DPNN, si avvertì la necessità di stimolare lo scambio di informazioni ed il mutuo aggiustamento attraverso una ridefinizione del lay-out. Ross ottenne la costruzione, in tempo record, di uno stabile di 400 mq.

A nessuno sfuggì, all'interno dell'azienda, che il nuovo stabile era stato attrezzato con una dotazione di arredi, computer ad altro equipaggiamento dagli standard qualitativi di molto superiori a quelli normalmente presenti negli uffici. Si veniva così a soddisfare l'esigenza di "vicinanza fisica" dei membri del gruppo ma, d'altro canto, si generarono alcuni problemi. La coesione all'interno della struttura di progetto divenne subito alta, le persone erano fortemente stimolate al confronto ma non mancavano le occasioni in cui si manifestavano situazioni di conflitto con il resto dell'azienda, anche se solo latenti. L'atmosfera era molto particolare, la possibilità di scambi tra le persone che operavano all'interno delle DPNN e i "vecchi" colleghi, anche superiori per livello gerarchico o anzianità, si era virtualmente annullata, se non nelle occasioni formali che utilizzando le parole di Ross "...sono assolutamente inutili". Non sfuggì all'attenzione del Presidente, che raramente si recava a far visita alla mensa aziendale, la netta separazione fisica durante le sosta di mezzogiorno tra chi operava nella DPNN e tutto il resto dell'azienda, dirigenti compresi. Era opinione diffusa che il gruppo manifestasse una sorta di "autopercezione elitaria", essendo praticamente svincolato da qualsiasi interazione con il restante management dell'azienda. Tutto ciò alimentava la sensazione di "anomalia" che il management dell'azienda avvertiva

verso i membri della DPNN.

La natura stessa delle funzioni attribuite alla DPNN rendeva inoltre il problema della comunicazione, sia verso l'esterno che verso l'interno, come uno dei più critici. Le comunicazioni interne si svolgevano sulla base di riunioni e scambi informali. Ben il 60% degli spazi assegnati al progetto New Node erano destinati a sale riunioni. Accanto ad una ragnatela di relazioni e scambi informativi informali che però coinvolgevano solo il gruppo di progetto, v'era un'ingente mole di documenti informativi generalmente destinati al management dell'azienda. Erano previsti frequenti briefing con la partecipazione coinvolgimento di tutto il management direttivo dell'azienda; in queste occasioni, tuttavia, i responsabili della DPNN si limitavano ad una mera esposizione di decisioni prese o di attività e progetti già realizzati. A confermare questa sensazione di inutilità era la definizione che il management dell'azienda dava a questi pur frequenti briefing: "..andiamo al cinema!". Essi non potevano in nessun modo influenzare le scelte che venivano prese nella progettazione, scelte che avrebbero condizionato, in futuro la vita lavorativa di tutti oltre all'efficienza complessiva dell'organizzazione.

Tuttavia, a parte il lay-out, non furono progettati meccanismi di incentivazione particolari per membri del gruppo riguardo, ad esempio, al sistema retributivo; solo i sentieri di carriera avrebbero dovuto risultare leggermente accelerati dalla partecipazione al gruppo al momento del rientro nella struttura dell'azienda; ciononostante, i criteri non furono mai esplicitati in maniera chiara e trasparente ed una consistente ambiguità di fondo persistette sino allo scioglimento della DPNN. Un forte stimolo all'incentivazione era costituito dai rapporti intercorrenti fra i membri del gruppo ed il direttore di DPNN, Francis Ross, rapporti improntati ad una grossa stima reciproca.

La gestione del budget di progetto era di pertinenza esclusiva della DPNN; lo stesso per le attività operative e per le decisioni attinenti il progetto. Di fatto di configurava un'autonomia assimilabile a quella di una unità funzionale. Si riscontrava, inoltre, una diffusa flessibilità ed elasticità nello svolgimento dei ruoli. Infatti, descrivendo la struttura della DPNN, Francis Ross osservava come: "..all'interno della DPNN, le singole unità competenti per aree di progettazione possono essere raffigurate come dei cerchi, il cui accostamento crea delle zone di sovrapposizione. I confini del territorio di ciascuna unità sono in realtà sfumati, tutto è volto all'attivazione delle sinergie.."

All'opposto, naturalmente, non vi era una totale interscambiabilità delle mansioni. Tutto il progetto era stato immaginato come flessibile e così la sua organizzazione. "Abbiamo progettato un aeroporto da 15 milioni di passeggeri... tutte le pareti sono mobili perché nulle è più definitivo delle cose provvisorie e nulla è più provvisorio di quello che si ritiene definitivo."

I RISULTATI.

Tre anni dopo il gruppo di progetto che faceva capo alla DPNN aveva raggiunto" con grande tempestività ed efficacia i risultati che erano stati prefissati. L'esecuzione dei lavori da parte delle società di costruzione era iniziata secondo il calendario e lo stato di avanzamento dei lavori faceva pensare ad una celere conclusione di tutti i lavori. I collaudi sulle opere di maggior rilievo erano pressochè conclusi. Il gruppo era riuscito a gestire brillantemente una attività altamente innovativa e a creare una coesione raramente riscontrabile in situazioni analoghe; l'esperienza accumulata poteva utilmente essere sfruttata per la normale attività dell'aeroporto, soprattutto grazie alle capacità acquisite nella gestione delle eccezioni. Di ciò era assolutamente convinto il Presidente: "L'esperienza ed il know-how accumulato dal gruppo non dovranno andare dispersi..." Ma non fu così: se infatti alcuni dei membri manifestarono l'intenzione di continuare il proprio sviluppo professionale all'interno della IAC, molti altri preferirono nuove strade,

manifestando diffuse perplessità sulla valutazione del management direttivo dell'azienda all'atto del reinserimento. Questo fenomeno era particolarmente evidente per i quadri;(su 8 quadri 5 lasciarono l'azienda), mentre lo era meno per i dirigenti (su 6 dirigenti "solo" due decisero di abbandonare l'IAC); ma tutto dipendeva dalle proposte che l'azienda sarebbe stata in grado di fare verso chi manifestava la disponibilità a restare.

Il presidente non riusciva a capire come poter salvaguardare il patrimonio di conoscenze accumulato nella gestione del progetto. Il progetto era divenuto la realtà stessa di IAC. Il problema principale non era tanto la riallocazione delle funzioni svolte dal gruppo nella struttura aziendale, ma la riallocazione delle persone ed la perdita di una memoria storica di DPNN e del progetto in generale. Egli era fortemente preoccupato della scomparsa di un nucleo che potesse, secondo le sue stesse parole: "..in qualsiasi momento rispondere sulla nascita, sullo sviluppo, sulle scelte e sulla gestione di New Node..". D'altra parte, Perkins era convinto, supportato anche dal pensiero del responsabile dell'organizzazione, che la DPNN non avesse più senso poiché, fino a quel momento, il progetto New Node era rimasto sostanzialmente al di fuori della normale attività dell'azienda. Il coinvolgimento della struttura della società, a parte la DPNN, era stato pressochè nullo. Una volta ultimata la progettazione, l'IAC avvertiva la necessità di far rientrare il progetto nelle direzioni tradizionali dell'azienda, sanando una situazione che vedeva l'azienda praticamente sdoppiata. Era altresì necessario che ciascuna delle direzioni di IAC prendesse conoscenza della nuova realtà rappresentata da New Node, e attivasse la parte di propria competenza nell'ambito del nuovo scalo. Il nucleo di sviluppo di New Node, che era stato progettato per stare al di fuori dell'organismo IAC, in ragione della complessità e della dimensione del progetto, doveva, una volta attivato e reso funzionante il nuovo scalo, rientrare nell'organismo dell'azienda.

Pur soddisfatto del lavoro compiuto, Perkins si interrogava su che cosa sarebbe rimasto della storia di New Node. Il lavoro svolto da Ross alla direzione del progetto e dai suoi collaboratori aveva permesso all'azienda un grosso salto di qualità. Ross si era immerso così profondamente nel progetto che, al momento dello scioglimento del gruppo di lavoro, non si riusciva a capire dove e come poterlo ricollocare in azienda. Nei due anni trascorsi alla guida della DPNN, la responsabilità della Direzione Gestione Aeroportuale (la precedente carica di Ross) era stata assunta da un nuovo dirigente che godeva della stima di tutti i suoi collaboratori e dell'alta direzione. Lo scenario era praticamente identico per le altre unità di sviluppo di New Node.

\

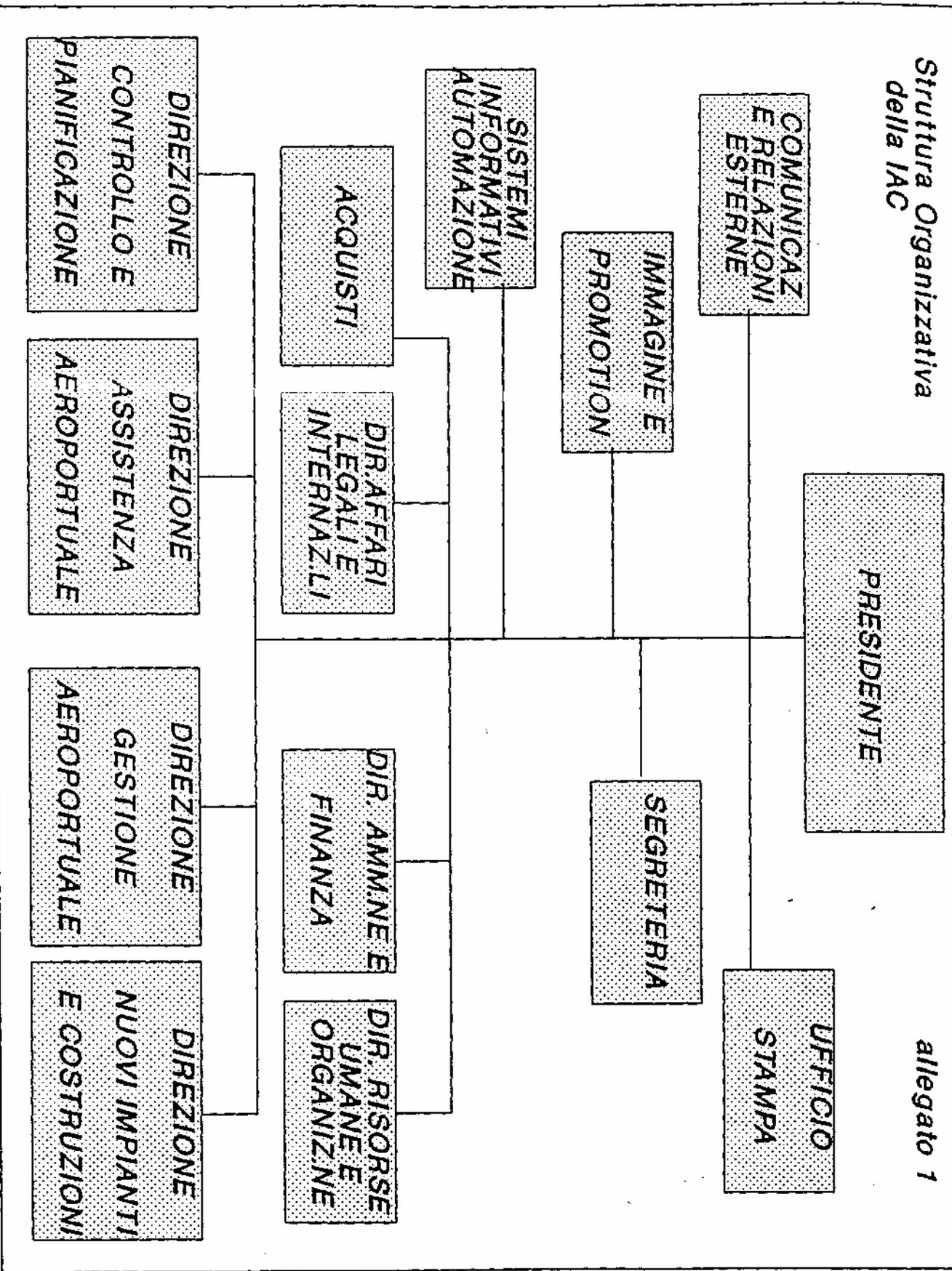
Seduto vicino alla finestra, il Presidente Antony Perkins pensava a tutte le scelte del passato e si domandò se tutte fossero state, in realtà, lungimiranti...

QUESITI DI DISCUSSIONE:

1. Per quali ragioni il management della IAC ha modificato la struttura organizzativa del progetto New Node?
2. Identificate i principali vantaggi e svantaggi della nuova struttura di progetto rispetto alla prima soluzione, sempre riferendosi alla realtà della IAC e del progetto New Node.
3. Formulate una o più proposte per affrontare i problemi che, alla fine del progetto, la IAC si trova ad affrontare.

Struttura Organizzativa della IAC

allegato 1



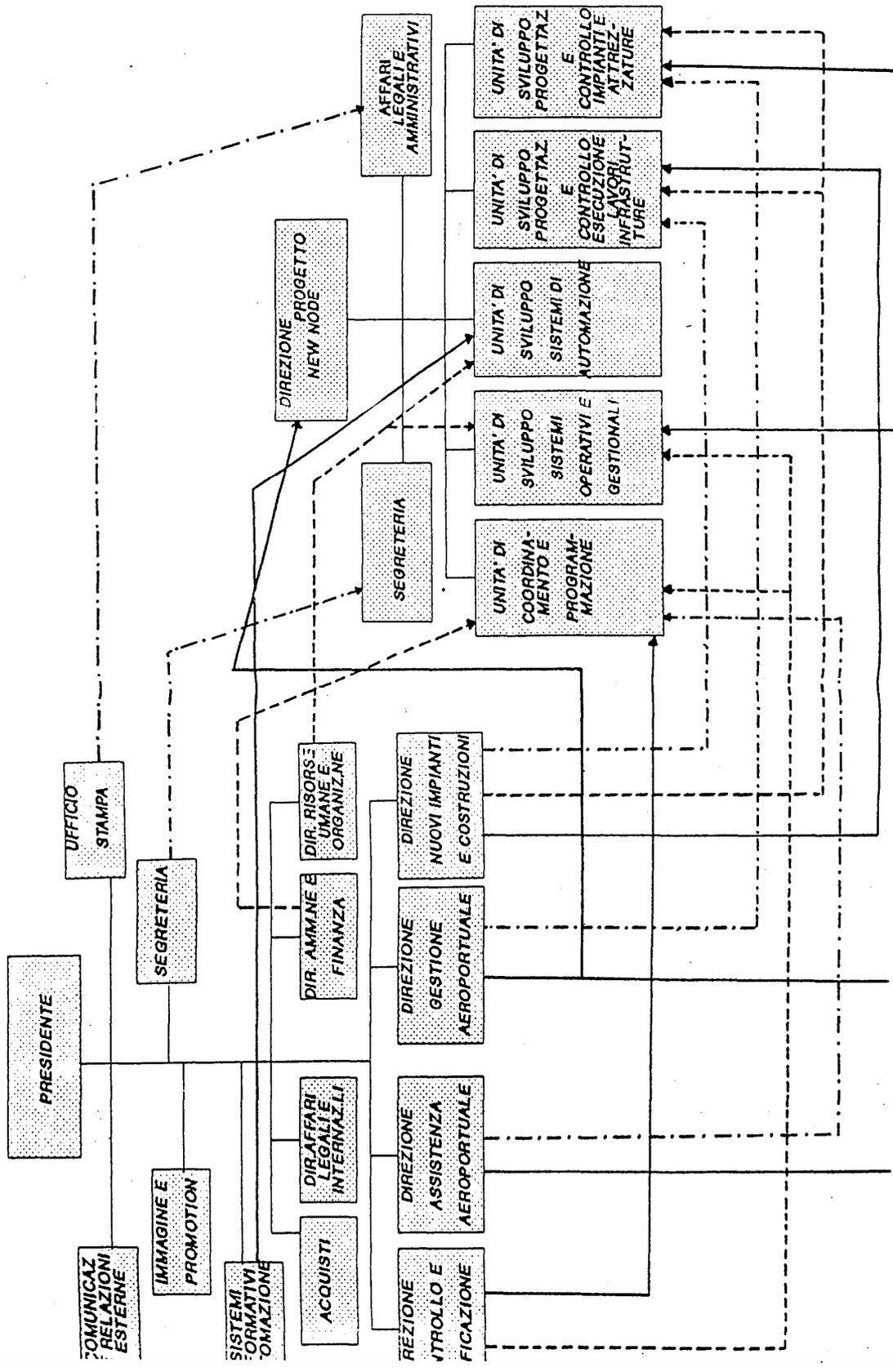
Allegato 2

nome del gruppo	numero componenti	obiettivi
Gruppo di Coordinamento (GdC)	8	Timing generale del progetto; Verifica tempi; Supervisione e assistenza lavori dei sottogruppi; Relazione con le aziende di progettazione ed esecuzione lavori.
Gruppo di Lavoro Traffico	2+GdC	Dimensionamento, previsione e composizione traffico aereo; Studio domanda/offerta; Studio volumi di traffico "concorrenza".
Gruppo di Lavoro Assistenza	3+ GdC	Definizione standard operativi di servizio; Definizione parametri di dimensionamento; Studio dei processi di trattamento e manutenzione aeromobili; Definizione delle attrezzature necessarie; Definizione dei processi di smistamento bagagli
Gruppo di Lavoro Sicurezza	4+ GdC	Definizione e progettazione delle macro procedure di sicurezza; Monitoraggio normative; Definizione meccanismi di responsabilizzazione e formazione del personale interno ai problemi della sicurezza; Definizione del layout; Definizione dei livelli di sicurezza.
Gruppo di Lavoro di Gestione	5+ GdC	Definizione spazi per l'utenza; Definizione dei contratti in materia di "duty free"; Definizione quantità, qualità, e modelli organizzativi di gestione delle risorse destinate al servizio all'utenza in funzione del nuovo Sistema Informativo; Definizione delle linee di condotta per le operazioni promozionali e dell'immagine del nuovo scalo.
Gruppo di Lavoro di Manutenzione	4+GdC	Definizione delle modalità di manutenzione con riferimento alla sala operativa; Definizione del livello di qualità della manutenzione; Quantificazione e qualificazione delle risorse necessarie alla manutenzione.
Gruppo di Lavoro Sistemi di Adduzione e Parcheggi	3+CdG	Studio della viabilità e del dimensionamento dei parcheggi; Definizione delle modalità di adduzione con le linee metropolitane; Studio delle caratteristiche parcheggi, bottle-box, servizi.
Gruppo di Lavoro Automazione e Sistemi Informativi	4+GdC	Definizione del grado di automazione dei sistemi operativi e di gestione; Monitoraggio dell'evoluzione degli strumenti di automazione sul mercato mondiale.
Gruppi di Lavoro dei Servizi Sociali e Problemi del Personale	2+GdC	Pianificazione del fabbisogno di risorse per il progetto new node; Definizione delle strutture fisiche di assistenza del personale; Definizione dei fabbisogni di formazione.
Gruppo di Lavoro Finanza	4+GdC	Programmazione finanziaria del progetto a medio e lungo termine.
Gruppo di Lavoro Tecnico	5+GdC	Progettazione delle opere non delegate all'esterno; Supervisionare i lavori delle società di progettazione; Relazioni con gli organismi e le commissioni dello stato e delle autorità di controllo sul traffico civile; Supervisionare l'esecuzione dei lavori ed i collaudi; Alimentare il sistema informativo centralizzato per gli investimenti e la finanza.

ALLEGATO 3

◆ DIRIGENTI
 ◆ QUADRI
 ◆ IMPIEGATI

— PROVENIENZA E
 - - - DESTINAZIONE DI:



Allegato 4

COMPOSIZIONE E UNITA' ORGANIZZATIVE DI PROVENIENZA DELLA DPNN

1) DIRIGENTI

DA: UNITA' ORGANIZZATIVE STRUTTURA IAC	A: UNITA' DELLA DIREZIONE NEW NODE	NUMERO DIRIGENTI
DIREZIONE GESTIONE AEROPORTUALE	DIREZIONE PROGETTO NEW NODE	1
DIREZIONE CONTROLLO E PIANIFICAZIONE	UNITA' DI COORDINAMENTO E PROGRAMMAZIONE	1
SISTEMI INFORMATIVI E AUTOMAZIONE	UNITA' DI SVILUPPO SISTEMI DI AUTOMAZIONE	1
DIREZIONE ASSISTENZA AEROPORTUALE	UNITA' DI SVILUPPO SISTEMI OPERATIVI E GESTIONALI	1
DIREZIONE GESTIONE AEROPORTUALE	UNITA' DI SVILUPPO/PROGETTAZIONE E CONTROLLO IMPIANTI/ ATTREZZATURE	1
DIREZIONE NUOVI IMPIANTI E COSTRUZIONI	UNITA' DI SVILUPPO/ PROGETTAZIONE E CONTROLLO ESECUZIONE LAVORI INFRASTRUTTURE	1

2) QUADRI

DA: UNITA' ORGANIZZATIVE STRUTTURA IAC	A: UNITA' DELLA DIREZIONE NEW NODE	NUMERO QUADRI
DIREZIONE CONTROLLO E PIANIFICAZIONE	UNITA' DI COORDINAMENTO E PROGRAMMAZIONE	1
	UNITA' DI SVILUPPO SISTEMI OPERATIVI E GESTIONALI	1
DIREZIONE RISORSE UMANE E ORGANIZZAZIONE	UNITA' DI SVILUPPO SISTEMI DI " AUTOMAZIONE	1
	UNITA' DI SVILUPPO SISTEMI OPERATIVI E GESTIONALI	2
DIREZIONE NUOVI IMPIANTI E COSTRUZIONI	UNITA' DI SVILUPPO/PROGETTAZIONE E CONTROLLO ESECUZIONE LAVORI INFRASTRUTTURE	1
	UNITA' DI SVILUPPO/ PROGETTAZIONE E CONTROLLO IMPIANTI ED ATTREZZATURE	1
DIREZIONE AMMINISTRAZIONE E FINANZA	UNITA' DI COORDINAMENTO E PROGRAMMAZIONE	1

3) IMPIEGATI

DA: UNITA' ORGANIZZATIVE STRUTTURA IAC	A: UNITA' DELLA DIREZIONE NEW NODE	NUMERO IMPIEGATI
DIREZIONE GESTIONE AEROPORTUALE	UNITA' DI SVILUPPO/ PROGETTAZIONE E CONTROLLO IMPIANTI ED ATTREZZATURE	1
DIREZIONE ASSISTENZA AEROPORTUALE	UNITA' DI COORDINAMENTO E PROGRAMMAZIONE	1
DIREZIONE NUOVI IMPIANTI E COSTRUZIONI	UNITA' DI SVILUPPO/ PROGETTAZIONE E CONTROLLO ESECUZIONE LAVORI INFRASTRUTTURE	1
SEGRETERIA CENTRALE	SEGRETERIA	1
UFFICIO STAMPA	AFFARI LEGALI ED AMMINISTRATIVI	1