



Dario Colloï



## PROJECT MANAGEMENT E GOLF AL TEMPO DEL COVID

*L'organizzazione di eventi, sportivi e di altra natura, è spesso riportata fra gli ambiti di intervento del project management, ma meno frequenti sono le esperienze riportate e descritte in modo consapevole secondo quest'approccio. L'autore illustra un caso di studio che riunisce in sé tanti elementi di riflessione: cultura interdisciplinare, metodo, progetti sociali, soft-skills, Covid.*

### Introduzione

Il progetto o, meglio, il programma che si intende qui presentare, ha una storia quasi decennale, giacché risale al 2012, anno in cui è stato fondato Ristogolf, ovvero l'Associazione Ristoratori Albergatori & Co Golfisti.

Ho coltivato sin da giovanissimo la passione per il golf, diventando atleta professionista e coach. La curiosità e la motivazione mi hanno avvicinato prima all'organizzazione di eventi sportivi e successivamente a quella di eventi aziendali e privati, anche fuori dall'ambito golfistico. In seguito, interessandomi al project management, ho scoperto che anche l'organizzazione e la gestione di un evento sportivo, in cui si collabora in sinergia con diverse altre realtà e stakeholder, dalla fase iniziale a quella conclusiva, possono rientrare in un vero e proprio progetto.

Il merito di questo mio interessamento alle problematiche del project management va a un collega di cui ho particolare stima, il quale mi raccontava i benefici di tale pratica nell'ambito organizzativo.

Incuriosito, ho così iniziato a documentarmi con articoli sul web e altre letture, sino a intraprendere un percorso che mi avrebbe portato alla certificazione secondo UNI 11648.

Oltre a portare nei miei progetti passione, meticolosità e concentrazione, unite a stile ed eleganza, che connotano in particolare l'ambiente del golf e chi lo frequenta, ho sentito la necessità di una formazione specifica di gestione progetti, così da conseguire diverse certificazioni. La dinamicità, intesa come capacità di evolversi e di presentarsi in modo differente e nei vari luoghi, rappresenta inoltre un punto cardine dell'organizzazione delle mie attività.

### Nasce il programma

Nel 2012 siamo partiti sulla base di un'idea venuta insieme allo chef Enrico Cerea, quindi abbia-

mo coinvolto altri chef quali soci fondatori della suddetta associazione. Dopo la realizzazione di soli due eventi, dal 2013 abbiamo iniziato a creare un "Circuito" sul territorio nazionale. Un Circuito è l'insieme di più eventi posti sotto lo stesso cappello, come se fossero più appuntamenti con il medesimo *fil rouge*. Questi eventi sono occasioni di incontro, amicizia e divertimento fra ristoratori, albergatori, operatori del settore *food & beverage*, simpatizzanti e appassionati gourmand, che hanno anche in comune tra loro la passione per il gioco del golf. Ristogolf unisce e promuove così due mondi: quello sportivo, attraver-



Figura 1 - Ristogolf 2020.

so il golf, e quello dell'enogastro-  
nomia, legato alla tradizione e  
alla cultura.

In tabella riportiamo in sintesi  
la pianificazione dell'evento che  
andremo a descrivere.

Negli anni Ristogolf ha preso  
sempre più importanza grazie  
agli chef coinvolti, ai media, ai  
partecipanti e alle importanti  
aziende che sostengono il pro-  
getto, come continueremo a  
chiamare ciascuna edizione an-  
nuale dell'evento.

### Il Covid: un nuovo progetto

Nel 2020, così come avvenuto  
per gli anni precedenti, avevo  
pianificato la realizzazione del  
Circuito. La pianificazione di fat-  
to si avvia nel mese di agosto  
dell'anno precedente, quindi ad  
agosto 2019 iniziai quella che  
era la preparazione al Circuito  
Ristogolf 2020.

Quest'ultimo si sarebbe dovuto  
sviluppare in Lombardia, Pie-  
monte, Veneto ed Emilia Roma-  
gna a partire dal mese di maggio  
2020, con la realizzazione della  
conferenza stampa per i media

e gli sponsor. Sempre nel mese  
di maggio era prevista la prima  
tappa, con quelle successive a  
seguire, fino alla conclusione nel  
mese di ottobre 2020.

Oltre alle tappe nelle regioni  
indicate, sempre l'anno scorso  
avevamo in programma per la  
prima volta due tappe estere:  
una in Svizzera e una alle Mau-  
ritius.

Il Circuito ha molteplici obiettivi.

- *Contenuto culturale ed educa-  
tivo:* sostiene la tradizione e  
formazione culinaria attraverso  
la degustazione di ricette  
tradizionali e delle "nonne", la  
riscoperta di "antichi sapori",  
l'educazione a una corretta  
alimentazione e a un consu-  
mo appropriato di bevande  
alcoliche.
- *Contenuto sociale:* si pone  
obiettivi nobili quali la raccol-  
ta fondi per progetti di charity.
- *Contenuto sportivo:* si incentra  
su gare appartenenti a un cir-  
cuito golfistico con finale a li-  
vello amatoriale, riconosciuto  
dalla FIG - Federazione Italiana  
Golf.

- *Contenuto turistico:* valorizza  
e promuove il territorio, l'am-  
biente, gli stessi Golf Club, i  
prodotti e la cucina tipica.

Negli anni ho sviluppato il se-  
guente ciclo di vita di questo  
progetto, diviso in fasi che di fat-  
to rappresentano la pianificazio-  
ne dell'evento: una prima fase di  
analisi, cui fanno seguito quella  
della fattibilità, della progetta-  
zione e, infine, della realizzazio-  
ne.

Nel piano di progetto mi avval-  
go di diversi strumenti/tecniche  
classici quali:

- work breakdown structure  
WBS;
- organization breakdown  
structure OBS;
- matrice RACI;
- reticolo logico;
- diagramma di Gantt.

La WBS, che rappresenta la  
scomposizione gerarchica delle  
diverse attività, nonostante si ri-  
pete negli anni, non è per nulla  
un processo routinario, ma anzi  
ogni anno unico per determina-  
te caratteristiche e novità che il  
Circuito apporta in ogni singola  
edizione. A maggior ragione nel  
2020, che, a causa del change  
management che vedremo, ha  
portato a una parziale ripianifi-  
cazione e riesecuzione di alcu-  
ne attività indicate nella stessa  
WBS.

Nella OBS evidenzio quello che è  
il team interno e il team esterno  
oltre ai fornitori; il team ester-  
no è comunque un team molto  
fidelizzato perché è da sempre  
coinvolto nel progetto stesso.  
Matrice RACI è uno strumento  
che trovo molto utile perché mi  
offre una chiara visione della re-  
lazione tra la risorsa e la specifica  
attività.

Il reticolo logico rappresenta la  
sequenza e la dipendenza delle  
attività, oltre al percorso critico

#### Anno 2019

- Da inizio agosto, per la durata di 1 mese: definizione delle location
- Da inizio agosto, 2 mesi: predisposizione materiale propedeutico da presentare a sponsor/partner
- Da inizio settembre, 1 mese: budget e accordi fornitori
- Da inizio ottobre, 4 mesi: ricerca sponsor e assicurazione del break even point
- Da inizio ottobre, 4 mesi: prima impostazione del design grafico e comunicazione

#### Anno 2020

- Dal mese di febbraio, durata 1 mese: lancio stampa e "save the date"
- Da inizio marzo, 2 mesi: attività operative e organizzative
- Da inizio marzo, 1 mese: elaborazione/produzione materiali grafici con sponsor
- Nel mese di aprile, durata 1 mese: comunicazione e presentazione agli sponsor
- Nel mese di marzo: avvio e realizzazione.

Tabella 1 - Pianificazione dell'evento.

per evidenziare l'inizio e la fine delle attività medesime.

Infine, il diagramma di Gantt fornisce la rappresentazione grafica temporale con i legami del reticolo logico.

Ad agosto 2019 parto quindi con le attività tracciate dalla mia strategia e arrivo al mese di febbraio 2020 molto soddisfatto, perché, oltre ad aver rispettato il cammino tracciato delle attività, in termini anche economici, avevo raccolto maggiori sponsorizzazioni rispetto al budget previsionale.

Ahinoi, il Covid-19 è l'imprevisto che nessuno avrebbe mai voluto arrivasse (sette settore più colpito da questa pandemia proprio il mondo degli eventi, seguito dalle agenzie di viaggio). La prima cosa su cui intervengo è cambiare la comunicazione con gli stakeholder. Li avviso che il Circuito è momentaneamente sospeso e si valuterà il da farsi nell'interesse e a beneficio di tutti loro.

Cambio anche la comunicazione verso il pubblico. Come da pianificazione, la locandina *Save The Date 2020* era già stata divulgata sui media e sulle piattaforme di Ristogolf (web, social, newsletter). Informo quindi il nostro pubblico che il tutto viene sospeso, e per continuare a mantenere viva l'attenzione, soprattutto sui canali social, inizio una comunicazione neutra basata su curiosità sportive e gastronomiche. Passano così dei mesi terribili. E io, che abito a Bergamo, nel silenzio della città sento solo le sirene delle ambulanze. Sensibile alla situazione sanitaria sociale e alle evidenti difficoltà economiche che ne sarebbero conseguite per le aziende, prendo quindi la decisione di annullare tutte le attività calendarizzate e i relativi accordi di sponsorizzazione.

Realizzo invece con grande



Figura 2 - Campo di golf.

consapevolezza quello che sarà poi un vero e proprio "change management", che si palesa da un lato nella comunicazione e dall'altro nella condivisione e cooperazione:

- dove siamo, ovvero lo stato della situazione corrente;
- dove vogliamo andare, ovvero lo stato della situazione desiderata;
- come possiamo raggiungerlo, ovvero il percorso più adatto.

Inizio a trasferire man mano agli stakeholder l'idea che il Circuito Ristogolf 2020 sarà completamente annullato, ma Ristogolf sente il desiderio nel suo piccolo di dare comunque un messaggio di vicinanza a un territorio duramente colpito come Bergamo e ciò che ha rappresentato. Oltre a un messaggio positivo di ripresa a nuova normalità con l'attuazione di altri accorgimenti.

### Soft skills e insegnamenti

Qui dovevano subentrare delle competenze comportamentali che reputo di fondamentale importanza, e di cui gli studi di project management mi hanno aiutato a migliorare la consapevolezza.

La *motivazione* è una condizione che alimenta il desiderio di un individuo di impegnarsi per il raggiungimento dei propri obiettivi, ma non è semplice e neppure scontato mantenere la motivazione in determinate situazioni; ho maturato la convinzione che la motivazione è come una fiamma che magari in certi momenti si affievolisce, ma non si spegne mai.

Questa fiamma è stata la spinta propulsiva interna che mi ha permesso di andare oltre le difficoltà del momento e reagire con la costruzione di un nuovo progetto. Sicuramente la mia motivazione è di origine intrinseca: sono coinvolto nel progetto per il mio personale desiderio, volontà e attitudine, senza la presenza d'incentivi esterni.

L'*etica* nel project management consiste nel definire ciò che è lecito e socialmente accettabile in un progetto, al di là del raggiungimento dei suoi obiettivi; sono convinto che non per forza bisogna realizzare qualcosa, se non ci sono i presupposti per farlo. Il comportamento responsabile si contraddistingue proprio per l'aspetto morale, sociale e uma-



Figura 3 - Progetto Ristogolf.

no, rispettosi delle leggi vigenti, delle normative in essere e degli stakeholder che ruotano intorno a un progetto: «è intelligente chi fa il bene suo e degli altri, è stupido chi fa il male suo e degli altri»<sup>1</sup>.

*Leadership* intesa come la capacità di influenzare le persone allo scopo di indurre il consenso a conseguire determinati obiettivi; nessuno degli stakeholder (aziende sponsor, fornitori, collaboratori, chef...) avrebbe mai scommesso che in un brevissimo tempo sarei stato in grado di reinventare, rimodulare e riprogrammare l'evento Ristogolf. Questa azione di convincimento viene operata attraverso la capacità del leader di comunicare, interagire, motivare e coinvolgere. Ho infine maturato l'idea che la *formazione*, intesa come crescita delle conoscenze, e la *dinamicità*, intesa come capacità di evolversi e di presentarsi in modo differente nei diversi luoghi e nei vari momenti, saranno punti di forza da perseguire sempre.

<sup>1</sup> Citazione di Carlo Cipolla, presente nella Guida alle conoscenze di gestione di progetti (ISIPM) (NdR).

Il *change management* ha avuto un ruolo vitale nel desiderare prima, e guidare poi, la transizione del progetto e dell'organizzazione.

Tornando quindi al progetto, in brevissimo tempo effettuo questo cambiamento organizzativo perché di fatto solo con il DPCM dell'11 giugno 2020 sul Covid veniva autorizzata la ripresa delle competizioni sportive.

Sapute le linee guida per la ripresa dell'attività, ecco che quello che sarebbe dovuto essere il Circuito Ristogolf 2020<sup>2</sup> si trasforma nella manifestazione "Ristogolf per Bergamo 2020, giocare a Bergamo per Bergamo"!

Il 21 luglio inizia così, svolgendosi per tre giorni consecutivi e giungendo a buon fine, Ristogolf Evento per Bergamo 2020. Con i proventi della manifestazione abbiamo sostenuto diversi ristoratori orobici e Cesvi Onlus, fondazione operativa sul territorio di Bergamo a favore dell'ospedale Papa Giovanni XXIII. A ciò si è unito un forte messaggio positivo di resilienza, sintetizza-

<sup>2</sup> La dizione completa è "Ristogolf 2020 by Allianz" (NdR).

bile nell'espressione "Berghém Mola Mia", e di ripresa possibile nel contesto, nonché l'attenzione a una delle città simbolo dell'emergenza pandemica.

### Lezioni apprese

La situazione conseguente alla pandemia ha contribuito a maturare la consapevolezza che solo quando ti trovi a dover affrontare situazioni impreviste cerchi di cogliere gli insegnamenti che quelle situazioni offrono, per utilizzarli poi in progetti futuri.

Tra queste lezioni apprese, una riguarda la gestione della *contrattualistica* e degli acquisti di progetto, che consiste nel definire, pianificare, eseguire e controllare il processo di approvvigionamento di tutti i beni e servizi necessari per l'esecuzione del progetto.

Tra le diverse tipologie di contratto, quella maggiormente utilizzata è il contratto "a corpo" (o a prezzo fisso) in cui il fornitore è tenuto a consegnare quanto previsto con le modalità e nei termini stabiliti a un prezzo fisso. È tuttavia opportuno stabilire con i fornitori un accordo che sia modulabile nell'arco temporale di interesse, ovvero negoziare per un prezzo fisso, ma prevedendo che la fornitura sia prolungata nel tempo e non vincolata tassativamente con la *deadline* di consegna o realizzazione.

Sempre nell'ambito della *contrattualistica*, un'altro insegnamento emerso riguarda l'opportunità di stabilire con le location dell'evento un accordo che contempli un periodo di opzione, con dei termini entro cui poter recedere dall'accordo stesso.

Appare poi l'utilità di inserire nei contratti nuove clausole riguardanti le catastrofi ambientali,

come "calamità/pandemia", cioè una clausola di forza maggiore e *hardship*, per dar modo di concordare sospensioni o una nuova eventuale rimodulazione senza dover chiudere il contratto in essere e doverne fare uno nuovo. L'esperienza della situazione generale resta quella di contemplare delle varianti, che ovviamente andranno condivise e rispetteranno l'equilibrio dell'accordo iniziale.

Un'ulteriore lezione appresa riguarda una *pianificazione delle risposte ai rischi* che preveda la definizione di una strategia di gestione del rischio. Per un fenomeno pandemico, ciò esula probabilmente da quanto di norma contemplato, ma si potrebbe considerare in futuro un trasferimento o una condivisione dei rischi (per esempio stipulando un contratto di assicurazione).

L'ultima lezione riguarda il *change management*, ossia la necessità di identificare precocemente i cambiamenti e avviare tempestivamente i programmi idonei ad accompagnarli o a contrastarli, da cui la responsabilità di prevedere e varare azioni adeguate a realizzare la transizione e preparare gli stakeholder al nuovo assetto, favorendone l'accettazione del cambiamento. Condivisione di una visione e di una strategia che devono essere costruite, spiegate e accettate come le migliori possibili per l'organizzazione in quella situazione e in quel momento.

### Conclusioni

L'organizzazione di eventi offre notevoli opportunità all'applicazione dei concetti e della disciplina del project management, che auspichiamo debba essere

sviluppata più ampiamente in materia, per aumentare le opportunità di successo e l'efficienza degli stessi eventi, e con maggiore soddisfazione di tutti gli stakeholder coinvolti.

Il caso descritto è un "progetto" - io continuo a chiamarlo così com'è nato - che mi ha permesso di maturare, oltre che come project manager, anche personalmente, perché condizionato e poi ispirato dalla situazione del Covid-19. Concludo con le parole pronunciate in una recente omelia da Papa Francesco: «Usa gli ostacoli per aprire le finestre dell'intelligenza. Non mollare mai».

### Dario Colloï

Titolare della propria società Colloï Plus, che opera nell'organizzazione di eventi. Project manager certificato secondo la norma UNI 11648 e certificato secondo la UNI 11786 come "Meeting & Event Manager". Dal 2008 si occupa di organizzazione di eventi, all'inizio dedicandosi agli eventi sportivi, per poi passare negli anni a organizzare e gestire eventi di qualsiasi tipologia.

## FrancoAngeli

www.francoangeli.it

**FrancoAngeli**  
Management

Le conoscenze per innovare

Massimo Canducci

### VITE AUMENTATE

Le tecnologie e il futuro che ci aspetta

Quali sono le tecnologie più interessanti di oggi e di domani? Come si relazionano le une alle altre? E, soprattutto, come influiranno sulle nostre vite? Sono queste le domande principali che si è posto l'autore per proporci, con questo volume, una riflessione aggiornata e accessibile sul valore che le tecnologie possono introdurre nelle nostre vite.

230 pagine,  
€ 24,00  
E-book € 19,99



Luca Solari, Francesco Rotondi  
**AGILE, SMART, DA CASA**

Il nuovi mondi del lavoro

Il libro offre una lettura del modello organizzativo che utilizza lo smart working come modalità di prestazione del lavoratore dipendente. Contrariamente a quanto sinora dibattuto, gli autori cercano di invertire l'osservazione sullo smart working, partendo dalle necessità organizzative dell'impresa e ragionando sull'attuale assetto normativo giuslavoristico.

78 pagine,  
€ 14,00  
E-book € 11,99



Andrew J. Scott, Lynda Gratton  
**LA NUOVA LONGEVITÀ**

Un modello per prosperare in un mondo che cambia

I progressi tecnologici non sono stati accompagnati da adeguate innovazioni delle strutture sociali e in quest'era di cambiamenti senza pari non abbiamo ancora individuato nuovi modi per vivere e lavorare. Attingendo alla loro lunga esperienza e alle loro profonde competenze, Andrew J. Scott e Lynda Gratton ci offrono un modello semplice e gli strumenti più utili per orientarci nel mondo che cambia.

232 pagine,  
€ 25,00  
E-book € 20,99

