

© Paolo Mazzonei 2011. E' ammessa la riproduzione per scopi di ricerca e didattici se viene citata la fonte completa nella seguente formula: "di Paolo Mazzonei, www.paolomazzonei.it, (c) 2011".
Non sono ammesse riproduzioni a scopo commerciale senza il permesso scritto dell'autore.

Note di management n° 32

Le buone pratiche di Project Management

Con il termine Project Management ci si riferisce ad un insieme di attività volte al raggiungimento di un set di obiettivi che identificano il successo di un Progetto.

Il Project Management è l'arte di far accadere le cose in modo consapevole. Senza la disciplina del Project Management le cose accadrebbero lo stesso, ma con modalità, tempi e costi imprevedibili. La disciplina del Project Management si propone di prevenire la casualità degli eventi facendoli accadere in sequenze più compatibili in base al tempo, alle risorse disponibili ed al livello di qualità atteso.

Il Project Management è l'applicazione di conoscenze, skill, strumenti e tecniche alle attività di Progetto lungo tutta la sua vita (inizio, pianificazione, esecuzione, monitoraggio, controllo e chiusura) al fine di soddisfarne i requisiti. Le metodologie di applicazione ed integrazione dei processi di Project Management sono sistematicamente analizzate ed aggiornate nella *Guida al Project Management Body of Knowledge - PMBOK®*, edito da **PMI – Project Management Institute**.

A differenza delle normali funzioni operative praticate in azienda (amministrative, commerciali, logistiche, specialistiche, ecc.) e finalizzate a supportarne il business, lo scopo di un Progetto è raggiungere il proprio obiettivo e quindi concludersi. Il Progetto ha una *filosofia* diversa perché termina quando i suoi specifici obiettivi vengono raggiunti, mentre le funzioni operative assumono nuovi obiettivi e continuano la loro opera.

Il Progetto quindi, e tutto ciò che esso coinvolge nel corso della sua vita (team di lavoro, responsabili, risorse, meccanismi operativi, relazioni), assume una configurazione del tutto particolare ed atipica rispetto all'organizzazione nel cui ambito si trova ad operare.

Questa sua peculiarità, messa in forte risalto dal responsabile del Progetto, il Project Manager, con iniziative talvolta *politicamente scorrette*, richiede che il gruppo di Project Management comprenda ed utilizzi conoscenze e skill riconducibili ad almeno cinque aree di esperienza:

1. Project Management Body of Knowledge - PMBOK® ;
2. Comprensione del contesto del Progetto e dei suoi stakeholders;
3. Conoscenze e skill in materia di general management;
4. Conoscenze in aree specifiche quali tecnologia, economia e finanza, organizzazione, approvvigionamenti, gestione del personale
5. Gestione dei rapporti interpersonali.

L'esperienza e la ricerca ci dicono che tutte le aree prima citate, nessuna esclusa, hanno una significativa influenza sulla probabilità che il Progetto venga gestito con successo raggiungendo i suoi obiettivi.

Per utilizzare nelle PMI buone tecniche di Project Management occorre intraprendere molteplici iniziative che coinvolgono la responsabilità di tutta l'organizzazione, a partire dal **top management**:

- **Un investimento di tempo e impegno in modo preventivo**
Applicare adeguate capacità di pianificazione e disciplina di gestione, particolarmente nel *problem solving*. Spesso vi è la tendenza a discutere un problema per poi andarlo



subito a risolvere, mentre bisogna resistere alla tentazione di entrare subito nel cuore del problema ed invece applicare metodologie adatte alla sua interpretazione e decodifica.

- **Convinto coinvolgimento dell'organizzazione**

E' difficile essere un buon Project Manager in una organizzazione che non consideri di valore le competenze e le prassi di Project Management, con la loro disciplina formale e sostanziale, supportandole in un processo comune con un forte senso di appartenenza.

- **Formazione ed esperienza**

La mancanza di processi di Project Management non è una questione di volontà, ma una questione di formazione. Si chiede spesso alle persone di gestire un Progetto senza la necessaria formazione o esperienza. In questi casi le persone fanno grandi sforzi senza disporre dei mezzi adatti, o senza la formazione necessaria per gestire efficacemente un Progetto.

- **L'alta direzione non banalizzi il Project Management a livello di un semplice tool software, o comunque una materia tecnica**

Quando si discute di Project Management con alcuni alti manager, essi inizialmente credono che si stia parlando di un tool software creato per aiutare il lavoro di un Project Manager.

Manca spesso la consapevolezza che il Project Management non si risolve in un insieme di tecniche e metodologie operative, ma ha in sé tutte le caratteristiche per lo sviluppo dell'organizzazione e delle persone che la compongono, che un ruolo di responsabilità di Progetto si realizza in un'attività manageriale, e come tale deve essere interpretato.

L'attività del Project Manager è rivolta alla gestione delle risorse umane, di team progettuali che operano all'interno di un'organizzazione nel rispetto di obiettivi precisi, e con chiare responsabilità verso tutti gli stakeholders interessati all'iniziativa.

- **La direzione, particolarmente il management intermedio, non tema di perdere il controllo**

La gestione formale di un Progetto non è possibile in organizzazioni dove prevale questa convinzione. Se realmente si vuole implementare efficacemente una disciplina di Project Management nell'azienda occorre assegnare un livello di controllo e di autorità ai Project Manager, nella consapevolezza che ogni Progetto

- Genera un'organizzazione temporanea che non sopravvive al Progetto stesso
- Riguarda l'integrazione delle persone in un'impresa comune
- Richiede tools e tecniche di tipo integrativo e predittivo
- Ha un proprio ciclo di vita

Giova ricordare che le PMI che si affacciano al mondo del Project Management rispecchiano fondamentalmente due tipologie di business:

- **Lavoro per progetti per clienti.**

I progetti sono la modalità principale con cui ci si rivolge al mercato.

La strategia aziendale si esplica nella modalità di gestire i progetti dei committenti (commesse).

- **Fornitura di beni e servizi.**

I progetti non sono la modalità principale con cui ci si rivolge al mercato.

L'azienda usa i progetti per lo sviluppo interno.



In entrambi i casi la chiave di volta del successo di un Progetto sta nel suo

Processo di Avvio

dove si gioca una grande parte delle sue probabilità di concludersi favorevolmente.

Non a caso, il PMI ed in generale tutte le organizzazioni che si occupano professionalmente di progetti dedicano una apparentemente sproporzionata attenzione e spazio alle **attività** e **competenze** necessarie nella *fase di avvio* della vita di un progetto.

Ricordiamo brevemente con il PMI (**PMBOK® 4th Edition 2008**) le *attività* più qualificanti:

1. Realizzare l'assessment di Progetto sulla base delle informazioni disponibili, incontrandosi con sponsor, cliente ed altri esperti del settore, in modo da valutare la fattibilità di alternative di prodotti e servizi entro le assunzioni e/o i vincoli dati.
2. Definire l'ambito del Progetto ad alto livello, in base ai requisiti di business e di conformità, in modo da soddisfare le aspettative del cliente.
3. Effettuare l'analisi degli stakeholder chiave utilizzando brainstorming, interviste ed altre tecniche di problem solving, in modo da garantire l'allineamento con le aspettative ed ottenere ogni possibile supporto al Progetto.
4. Identificare e documentare i rischi di alto livello, le assunzioni ed i vincoli sulla base dell'ambiente attuale, di dati storici e/o parere di esperti, in modo da identificare i limiti del progetto e proporre un ragionevole approccio di implementazione.
5. Sviluppare il piano operativo (Gantt chart, scheduling, resource allocation) raccogliendo ulteriori requisiti dagli stakeholder, in modo da documentare compiutamente l'ambito del progetto, le milestone e le deliverable di ogni singola attività.
6. Ottenere l'approvazione del piano operativo da parte dello Sponsor e del cliente (se necessaria, comunque sempre raccomandabile), in modo da formalizzare l'autorità assegnata al Project Manager ed ottenere il massimo coinvolgimento e l'accettazione del Progetto.

Le *competenze* necessarie per realizzare correttamente l'avvio di un Progetto attengono a:

- o Analisi costi-benefici
- o Sviluppo del Business Plan
- o Criteri di scelta dei progetti (per esempio: costi, fattibilità, impatto organizzativo, ecc.)
- o Tecniche di identificazione e mobilitazione degli stakeholder
- o Tecniche di identificazione e valutazione dei rischi
- o Elementi costituenti un piano operativo

Il PMI ricorda che queste conoscenze equivalgono al **13%** delle domande d'esame per la certificazione **PMP® – Project Management Professional**.

Per agevolare l'introduzione del Project Management nelle organizzazioni si stanno diffondendo in questi ultimi anni i cosiddetti **Maturity Models**, delle *agende operative* che guidano il deployment del Project Management ponendosi come obiettivi:

1. Fare un assessment delle attuali capacità aziendali nell'ambito del Project Management
2. Educare e formare persone coinvolte nel Project Management
3. Permettere un miglioramento continuo nelle capacità di Project Management dell'organizzazione e delle persone.

* * *

Il mondo in cui operano le organizzazioni, siano esse profit o non profit, diventa sempre più complesso e competitivo.



La chiave per essere in corsa con chance di successo sta nell'essere focalizzati sugli obiettivi strategici e nell'essere capaci di tradurli in risultati adattandoli alle forze esterne.

Il concetto di Progetto è un mezzo naturale per gestire le molteplici dimensioni di ogni iniziativa in modo ordinato e ripetibile, e la figura professionale del Project Manager è l'interprete più adeguato.

Ci ricorda **Harold Kerzner** (*Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*. New York: John Wiley & Sons, 2001) che il Project Manager è in realtà un general manager che conosce il funzionamento globale dell'organizzazione. I Project Manager conoscono meglio il funzionamento complessivo di una struttura rispetto alla maggior parte dei suoi dirigenti. Questo è il motivo per cui il Project Management viene spesso utilizzato come terreno di formazione per preparare futuri general manager che siano in grado di occupare posizioni di management di primo livello.

Roma, luglio 2011