

CONCETTI BASE DI PROJECT MANAGEMENT (I parte)

Introduzione

Quando gli amici di Gemini Europa mi hanno gentilmente chiesto di pubblicare su questa rivista un articolo concernente la materia di cui mi occupo da più di un ventennio, il project management, non ho avuto nemmeno un momento di esitazione nello scegliere l'argomento da trattare: l'**XPM - Extreme Project Management**.

Poter illustrare i principi di tale nuova teoria di project management, dedicata alla gestione di progetti sempre più complessi e turbolenti, su una rivista on-line il cui titolo è "Caos", mi sembra, a dir poco, intrigante.

Caos è, infatti, il termine che rende meglio di altri la situazione in cui versano molti giovani, e meno giovani, project manager di mia conoscenza, ai quali, dopo un'affrettata riunione di start-up, viene dato l'ingrato compito di predisporre un piano di progetto "per ieri", sebbene del progetto non si conoscano ancora approfonditamente gli obiettivi, i requisiti, le specifiche tecniche, le risorse disponibili ed altro ancora.

Ed è proprio per cercare di essere d'aiuto, come consulente e formatore, ai tanti project manager che incontro giornalmente lungo il mio cammino, che, dopo un lunghissimo periodo di vita professionale e di piena militanza nel project management tradizionale, mi sono inoltrato mesi fa in uno studio periglioso ed avventuroso, alla ricerca di alcune nuove risposte, se esistenti, ai problemi che molte aziende incontrano nel pianificare e controllare progetti sempre più difficilmente "governabili" attraverso gli approcci tradizionali: i cosiddetti *progetti estremi*.

Ma si può partire a razzo esponendo i concetti salienti di una metodica d'avanguardia di project management su una rivista come questa, non esclusivamente dedicata a tale branca dello scibile umano, e senza prima inquadrare in generale le teorie e gli strumenti tradizionali di project management utilizzati ormai da oltre mezzo secolo?

Ritengo proprio di no e credo sia opportuno, specie per tutti coloro che di project management non si sono ancora mai specificatamente occupati come lavoro o come studio, fornire prima alcuni riferimenti generali di base. Senza tale "glossario" condiviso da tutti, parlare di teorie che cercano di "andare oltre" genererebbe probabilmente solo maggior confusione e caos, in evidente contrasto con la mission aziendale di coloro che gentilmente mi ospitano in queste pagine.

Per tali ragioni, e considerando anche la vastità degli argomenti trattati, ho pensato di suddividere il mio articolo in quattro puntate:

- Concetti base di Project Management (I parte)
- Concetti base di Project Management (II parte)
- Limiti del project management tradizionale
- Un nuovo approccio al problema: l'XPM

Concetti base di Project Management (I parte)

Procediamo da subito con il massimo ordine.

Prima di tutto, cosa vuol dire "project management"?

La Rivista Elettronica di Gemini Europa "Il Caos Management" N° - www.caosmanagement.it



La miglior traduzione possibile di tale frase non può che essere “gestione progetti”. Personalmente, pur cercando sempre di fare uso della nostra bella e amata lingua, sia il termine “gestione” che il termine “progetto” non ritengo abbiano la forza e la significanza dei corrispettivi termini inglesi. Gestione mi fa sempre pensare più alla conduzione di un esercizio commerciale: “Quel bar ha cambiato gestione”, che non ad un’attività manageriale di “governo” del progetto. Forse “conduzione” sarebbe un termine più appropriato.

Progetto, sarà per la mia ormai vana laurea in architettura, rimanda più ad un concetto di elaborato grafico, di rappresentazione di un concetto o di uno studio, che non alla valenza di “obiettivo/prodotto da raggiungere/realizzare”. Il progetto, come risultato di una attività di progettazione, viene infatti chiamato in inglese *design*, termine che nulla ha che vedere con il concetto di project.

Parlando comunque di project management, per **progetto** dobbiamo intendere: “*Uno sforzo temporaneo intrapreso per creare un prodotto o un servizio univoco*” (PMI - Project Management Institute, 1996)

Occorre sottolineare nella definizione data dal PMI, massima organizzazione mondiale e no-profit che si occupa da decenni dell’argomento (www.pmi.org), l’uso di due parole importanti: temporaneo e unico.

Temporaneo perchè un progetto ha necessariamente un inizio ed una fine.

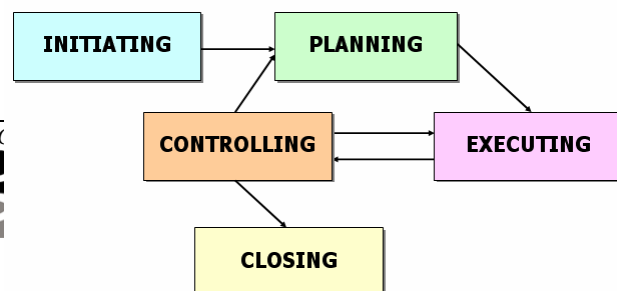
Unico perché le attività ed i prodotti di un progetto sono specifici e non ricorrenti, non routinari. Per esempio, considerando una fabbrica automobilistica, la produzione di un nuovo modello è un progetto fino alla messa a punto del pezzo n.1, del prototipo. Quando il modello entra in produzione, nella catena di montaggio, allora non è più un progetto.

Il project management deve essere inteso come “...*la pianificazione, l’organizzazione, il monitoraggio e il controllo di tutti gli aspetti di un progetto e di tutte le motivazioni che implicano il sicuro raggiungimento degli obiettivi di progetto entro tempi, costi e criteri di performance prestabiliti*” (APM – Associazione inglese per il pm)

Per mettere in piedi un sistema aziendale di project management occorre intendere tale sistema come “... una *combinazione di uomini, di risorse, di fattori organizzativi e di strumenti riuniti temporaneamente per raggiungere obiettivi unici, definiti e con vincoli di tempo, costi, qualità e con risorse limitate*”. Ho volutamente sottolineato il termine **fattori organizzativi** in quanto ritengo che è su questo aspetto che le aziende dovrebbero maggiormente investire ed impegnarsi nella definizione e costruzione di un buon sistema di pm. Le persone passano, gli strumenti e le tecniche mutano velocemente e si evolvono, gli strumenti organizzativi, al contrario, restano e garantiscono la continuità del sistema stesso.

Importante è anche la presenza, nella definizione sopra riportata, del concetto di **vincolo**. Sono proprio tali vincoli, sempre più crescenti e assillanti per le aziende, a rendere necessaria una più oculata e razionale gestione dei progetti. Quando, ed è inevitabile, i vincoli imposti dal mercato, dai committenti o dalle normative in materia di gestione progetti (es: la nuova legge sulle opere pubbliche) aumenteranno l’obbligo di rispettare gli impegni presi e contrattualmente definiti riguardo ai tempi, ai costi e alla qualità dei progetti, non sarà più possibile per le aziende fare a meno di un adeguato sistema di pm..

Gestire un progetto durante tutto il suo ciclo di vita vuol dire mettere in atto una serie



di processi gestionali fra loro fortemente relazionati.

Tali processi sono: Concezione/Inizio, Pianificazione, Esecuzione, Controllo e Chiusura. La figura qui a fianco mostra il flussigramma operativo di tali 5 macro processi e le rispettive iterazioni.

Come il grafico evidenzia, tranne i due processi di Inizio e Chiusura, il project management si attua attraverso una continua ciclicità delle tre fasi di pianificazione, esecuzione e controllo.

Tutto ciò si poggia su uno dei pilastri concettuali del project management tradizionale: **Non esiste controllo se non esiste un piano di riferimento!**

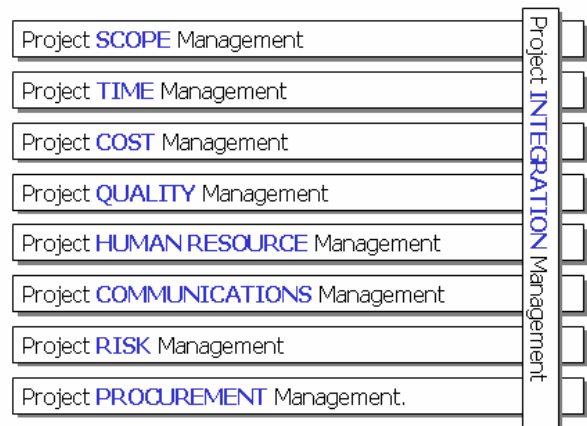
Il processo del “controllo” non deve però limitarsi ad una semplice rilevazione dei dati effettivi (consuntivo) del progetto. Controllare vuol dire mettere a confronto il dato effettivo, l’avanzamento del progetto, con quanto precedentemente previsto a livello di piano per cercare di individuare eventuali scostamenti.

Sarà proprio l’analisi di tali scostamenti e delle **performance del progetto** (tempi, costi e qualità) a permetterci di elaborare le nuove stime a finire.

Ma cosa occorre effettivamente pianificare e controllare in un progetto?

Il project management tradizionale individua nove aree di conoscenza che dovrebbero essere gestite dai project manager e dal loro team. Esse sono rappresentate nella figura sottostante.

Sviluppare il piano di un progetto non vuole dire quindi sviluppare la sola programmazione temporale (Gantt) ma, nel contempo, pianificare i costi, i rischi, la comunicazione, la qualità, ecc. Ed è proprio l’area di conoscenza chiamata **Project Integration**, ad essere in tal senso la più importante di tutte per un buon project manager, in quanto da essa dovrebbe scaturire, come prodotto finale, il *project plan*, il piano.



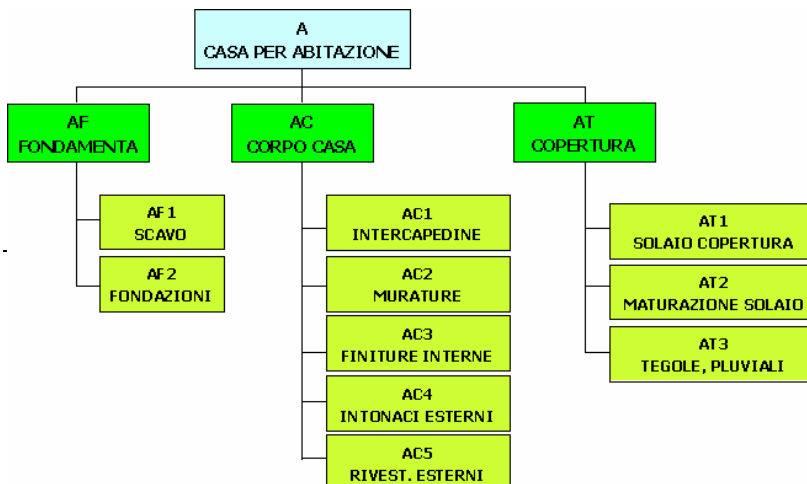
Focalizzandoci ora sul processo di pianificazione, quali sono le domande tipo alle quali un project manager dovrebbe dare risposte puntuali ed esaustive?

La prima domanda è, senza ombra di dubbio, “Cosa fare?”. Può sembrare incredibile ma il non rispondere con cura a tale quesito rappresenta da sempre la principale causa di fallimento dei progetti!

Il project management tradizionale propone una tecnica molto valida, ma nel contempo semplicissima, per la gestione del “cosa fare” e degli obiettivi: la **WBS**.

La WBS – Work Breakdown Structure – non è altro che la scomposizione del progetto, o del lavoro, secondo un albero rovesciato, in cui partendo dalla radice (il progetto) e componendo il

progetto in livelli di dettaglio successivi, dall’alto verso il basso, si arriva ad individuare le “foglie” dell’albero, generalmente note come **work package o WP**. I WP corrispondono al livello ultimo



www.caosmanagement.it

di scomposizione prescelto in termini gestionali (specie per il top-management) e, proprio per tale ragione, i WP devono poter essere controllabili e misurabili. Per ogni WP occorre quindi specificare il nominativo di un unico responsabile e gli elementi che il WP realizzerà in output (deliverable) e che saranno oggetto di misura per di calcolo dell'avanzamento alla data.

A titolo puramente esemplificativo si riporta il grafico di una WBS per una casa per civile abitazione.

Una volta individuato il Cosa fare occorre definire con precisione coloro che effettivamente dovranno occuparsi del progetto o di parti di esso: la squadra. Occorre quindi dare una chiara risposta alla domanda: **Chi fa?**

Attraverso il disegno di un'altra struttura ad albero, la OBS – Organization Breakdown Structure – si vengono ad individuare coloro che saranno, a tutti gli effetti, gli “attori” del progetto.

A questo punto occorre incrociare le due strutture WBS e OBS per definire una delle principali informazioni a supporto di una corretta gestione del progetto e per rispondere alla terza domanda: Il **Chi fa cosa?**. Il grafico che ne risulta, chiamato generalmente Matrice delle responsabilità, indica per ogni WP l'ente, o meglio la persona, che dovranno ritenersi responsabili della realizzazione e rendicontazione del WP in oggetto.

Termina qui questa prima e molto sintetica disamina dei principi base del project management. Nella prossima puntata, dal titolo “Concetti base di Project Management (II parte)”, continueremo ad elencare le altre domande alle quali un project manager è chiamato a dare risposte; Come fare? Con che cosa fare? Quando farlo? e, soprattutto, Quanto costa?

Sempre in questa seconda parte si affronterà, come momento successivo alla definizione del piano, lo spinoso tema del controllo del progetto e delle metodiche utilizzate per l'aggiornamento delle stime “a finire”.

Alla prossima dunque.

Eugenio Rambaldi