

ORGANIZZAZIONI.

Migliorare operatività ed efficienza organizzativa mediante i processi di Project Management

LAVORARE PER PROGETTI COME OPPORTUNITÀ ANCHE AL DI FUORI DEGLI AMBITI TRADIZIONALI

Le grandi organizzazioni si avvalgono ormai abitualmente, per la gestione dei progetti, di un insieme di metodologie che va sotto la denominazione di Project Management. In questo periodo di particolare incertezza, la necessità di gestire cambiamenti sempre più rapidi sta ulteriormente diffondendo una dimensione del comportamento organizzativo, il lavorare per progetti, che può conferire valore aggiunto ai prodotti, ai processi ed ai modelli organizzativi delle piccole e medie imprese italiane.

Che cos'è il Project Management?

Con l'espressione Project Management (di seguito PM) si intende una disciplina, consolidata e conosciuta, che permette di gestire in maniera adeguata la realtà di un progetto più o meno complesso al fine di soddisfare i requisiti attesi. Il Project Management Body of Knowledge (PMBOK), manuale internazionale di riferimento per la disciplina del PM edito dal PMI (Project Management Institute), definisce progetto "uno sforzo temporaneo intrapreso allo scopo di creare un prodotto, un servizio o un risultato unici". Ed è sui concetti di *temporaneo* ed *unico* che un lavoro, intrapreso per raggiungere degli obiettivi, si identifica come progetto e non come funzione operativa.

Nel tempo vi è stato un progressivo modificarsi dei confini della definizione ed è sui concetti precedenti che è possibile catalogare un lavoro. Ogni progetto, quali che siano le sue finalità, ha un inizio, una fine ed una durata definita ed i risultati prodotti sono unici. "I progetti e le attività operative differiscono principalmente per il fatto che queste ultime sono continuative e producono prodotti, servizi o risultati ripetitivi. I progetti sono temporanei e hanno una fine" [PMI, 2008, pag. 27]. Un progetto si pone quindi degli obiettivi specifici che - una volta raggiunti - concludono il progetto stesso; le funzioni operative, invece, raggiunti gli obiettivi correnti ne pongono di nuovi e seguono nuove direzioni.

Nelle organizzazioni complesse i progetti costituiscono un metodo per portare avanti attività che la normale operatività aziendale non riuscirebbe a gestire; sono quindi la conseguenza di scelte strategiche operate ad alto livello aziendale. L'applicazione e l'integrazione dei processi di PM per le attività di avvio, pianificazione, esecuzione, monitoraggio, controllo e chiusura di un progetto sono affidate ad una persona incaricata del raggiungimento degli obiettivi, il *project manager*.

La sfida che project manager e gruppo di progetto affrontano è quella di riuscire a bilanciare il cosiddetto "triplo vincolo", costituito da costo, tempo e ambito, affinché le tre variabili impattino al meglio sulla qualità finale del progetto. Per fare questo il project manager si avvale di un gruppo di progetto ed

L'AUTORE.

L'ingegnere **Luca Piludu**, PMP® (Project Management Professional), è responsabile dell'Ufficio tecnico dello stabilimento petrolchimico Polimeri Europa di Sarroch.

telefono: 070.90901

e-mail: luca.piludu@polimerieuropa.com

ha, nella gestione del progetto assegnato, piena autonomia e responsabilità sui risultati definiti e stabiliti dallo sponsor. Di norma il project manager viene nominato e coinvolto sin dalle fasi iniziali ed ha la responsabilità professionale nei confronti dei propri stakeholder (sono tutte quelle figure che, in modo positivo o negativo, avranno interazioni con il progetto).

Origine e diffusione del PM.

Il PM è una disciplina organizzativa e gestionale sviluppata con l'evoluzione della civiltà umane per la gestione e realizzazione efficace ed efficiente dei progetti. La professione, che ha avuto le sue basi nei paesi anglosassoni alla fine degli anni '50, arriva in Italia ai primi anni '60 con iniziative episodiche di alcuni grandi imprese. Le prime applicazioni si rifanno al settore della logistica militare, al settore industriale per le grandi commesse di progettazione e realizzazione ed al settore delle costruzioni. La diffusione nelle imprese e nelle organizzazioni più diverse è avvenuta con crescita esponenziale passando dal settore impiantistico, al manifatturiero, ai trasporti, alla *research & development*, all'*information and communication technology*, allo spettacolo, e così via. Si pensi che alcune nazioni come Australia, Nuova Zelanda e Sud Africa hanno dei sistemi di qualificazione a livello governativo che includono le pratiche di PM.

Dallo sviluppo della professione è stata ampia la discussione sui campi di applicazione del PM alle diverse strutture organizzative; il termine infatti viene talvolta utilizzato per descrivere un approccio organizzativo alla gestione dell'operatività corrente - ed è ciò che è accaduto in molte realtà italiane.

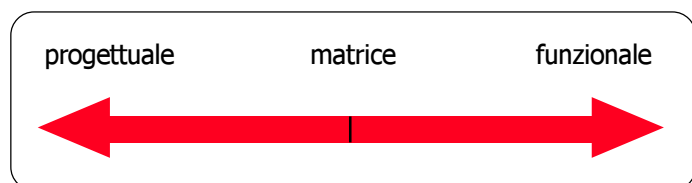
Un approccio di questo tipo viene più propriamente chiamato gestione per progetti (*management by projects*), in quanto affronta numerosi aspetti delle funzioni operative sotto forma di progetti per garantire l'applicazione di consolidate tecniche di PM. La gestione per progetti associa ad un aspetto

culturale (il pensare/agire per progetti) l'utilizzo di strumenti (l'applicazione di metodologie di PM) per una gestione organizzativa volta alla responsabilità del risultato.

Organizzazioni orientate ai progetti.

I progetti evidentemente fanno parte di una struttura organizzativa che è più grande del progetto stesso. Le strutture che adottano la gestione per progetti si basano su sistemi che facilitano la gestione stessa, a differenza delle cosiddette strutture funzionali che mancano di sistemi mirati alla gestione dei progetti. Passando da un estremo all'altro, esistono diverse strutture intermedie. Per questa trattazione si ritiene di poter semplificare a tre alternative possibili: agli estremi sono poste le strutture organizzative progettuali e funzionali, mentre come via intermedia si identifica la struttura matriciale che rappresenta il bilanciamento tra le due.

La struttura organizzativa funzionale classica è caratterizzata da livelli gerarchici ben definiti in cui ogni dipendente ha l'identificazione chiara del proprio superiore da cui transitano le informazioni; qualora si intraprenda un progetto, il coordinamento è al livello dei manager funzionali e non è quasi mai prevista la figura del project manager. All'estremo opposto abbiamo la struttura progettuale in cui tutta l'organizzazione è volta alla gestione di progetti; i project manager hanno massima autonomia e la maggior parte delle risorse è



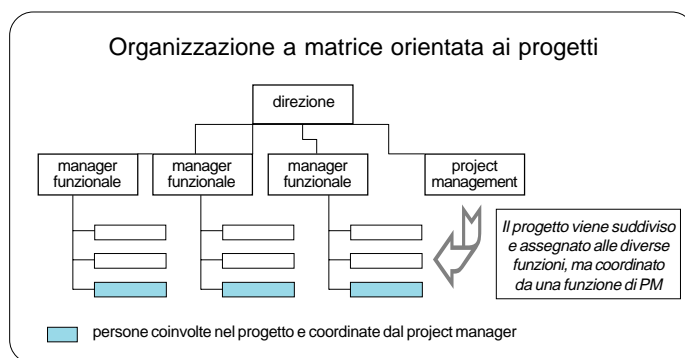
impegnata in attività di progetto.

Tra un estremo e l'altro si interpongono le cosiddette strutture matriciali che tentano, con diverse sfumature, di far convivere la dimensione orizzontale dei progetti con quella verticale gerarchica delle funzioni. Nelle organizzazioni matriciali è presente la figura del project manager che al tendere della struttura verso lo schema progettuale acquisisce autonomia operativa ed autorità sul progetto.

Nelle organizzazioni orientate ai progetti l'attenzione si focalizza sulle tematiche che coinvolgono la realtà progettuale e che, in diversi momenti e forme, investono tutta la realtà aziendale, consentendo all'organizzazione di rendere partecipi le figure coinvolte negli sforzi per il raggiungimento dell'obiettivo, favorendo così l'integrazione. Questo da un lato porta all'ottimizzazione delle risorse e dall'altro, aspetto non secondario, consente di ottenere la valorizzazione delle persone coinvolte. Il lavoro di progetto da realizzare diventa così il risultato di un processo congiunto e condiviso che massimizza il senso di responsabilità e appartenenza di ognuno.

Ciclo di vita del progetto.

Il progetto rappresenta quindi l'elemento primario. Stante una esigenza identificata che porta allo sviluppo del progetto, è uso comune, seppur con lievi differenze nelle diverse metodologie, suddividere i progetti in fasi. Il ciclo di vita del progetto definisce le fasi che lo costituiscono. Le fasi sono in



genere sequenziali e solitamente i passaggi da una fase a quella successiva sono regolamentati da momenti di verifica (gate di controllo); l'output della fase finale è il risultato del progetto in consegna al cliente (*hand over*). Esemplicando, possiamo parlare di tre macro fasi identificandole con:

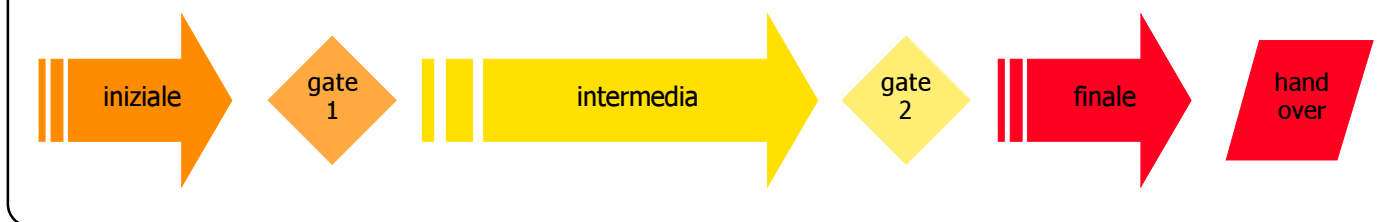
- **fase iniziale:** è la fase di avvio di ogni progetto (stimabile in termini di ripartizione degli sforzi sul 10% del totale) in cui vengono definiti gli obiettivi, identificato il gruppo di progetto e si autorizza formalmente l'avvio del progetto definendo i limiti ed il campo di applicazione;
- **fase intermedia:** rappresenta la fase cruciale di ogni progetto ed è quella che richiede il maggiore sforzo sia in termini di costi che di risorse oltre ad avere la maggior durata temporale (stimabile in circa il 80% del totale); in questa fase si procede alla identificazione delle attività ed alla successiva pianificazione e realizzazione provvedendo, se necessario, ad opportune azioni correttive per arrivare alla consegna del requisito di progetto;
- **fase finale:** è la fase di approvazione e consegna dei requisiti di progetto (stimabile in circa il 10% del totale).

Le fasi si chiudono con una verifica degli obiettivi raggiunti; la conclusione di una fase non presuppone però automaticamente l'inizio della successiva. Può ad esempio accadere che la prosecuzione di un progetto diventi troppo rischiosa ed in quel caso il completamento di una fase non autorizza l'avvio della successiva. Gli output di ciascuna fase diventano quindi gli input di quelle successive e i punti di controllo inseriti ad ogni passaggio di fase consentono di valutare l'avanzamento del progetto.

Si è detto in precedenza che il PM si esplica per mezzo di processi che vengono applicati ed integrati per poter gestire ciascuna fase all'interno del ciclo di vita del progetto e raggiungere l'obiettivo finale. Pur con alcune differenziazioni tra gli standard, si riportano di seguito i cinque gruppi di processi (costituiti a loro volta da oltre quaranta processi) che vengono identificati dal PMI:

- gruppi di processi di **avvio**: comprendono i processi per la definizione e l'autorizzazione formale del progetto;
- gruppi di processi di **pianificazione**: definiscono ulteriormente l'ambito di progetto procedendo alla pianificazione e programmazione di tutte le componenti (durata, sequenza, responsabili, risultati attesi, ecc.) e portando alla redazione del piano di PM;

Ciclo di vita del progetto



- gruppi di processi di *esecuzione*: attuano quanto indicato nel piano di PM e quanto deriva da eventuali modifiche approvate;
- gruppi di processi di *monitoraggio e controllo*: osservano l'esecuzione del progetto, ne misurano gli scostamenti e mettono in campo le eventuali azioni correttive;
- gruppi di processi di *chiusura*: sono tutti i processi che consentono la chiusura formale di un progetto.

I gruppi di processi sono diversi dalle fasi di progetto, e quando i progetti particolarmente complessi vengono separati in sottoprogetti distinti, tutti i gruppi di processo vengono ripetuti per ogni sottoprogetto.

Questa schematica rappresentazione dei macro gruppi desidera fornire solo una descrizione generale della natura dei processi, in quanto ogni singolo progetto è un insieme di processi collegati che di volta in volta si integrano diversamente. È evidente che i processi non possono essere visti come elementi distinti e ben definiti, in quanto nella realtà essi si sovrappongono e interagiscono, e sta nella capacità di analisi del project manager e del gruppo di PM la scelta di quali processi utilizzare. L'integrazione tra i processi deriva dal fatto che l'applicazione dei processi viene ripetuta più volte con un livello di dettaglio definito dagli obiettivi e dalla conoscenza delle tecniche del gruppo di PM. Questa continua iterazione si sviluppa sul ben noto ciclo PDCA (*plan-do-check-act*), nato nei sistemi di gestione della qualità, in cui ciò che in una parte del ciclo è output-risultato diventa input in un'altra.

L'integrazione tra processi è ovviamente ben più complessa del PDCA, ma in questa trattazione si vuole evidenziare la continua ricerca del miglioramento a seguito del monitoraggio e della rilevazione di eventuali scostamenti. Il gruppo di processi di avvio rappresenta l'inizio dei cicli, così come quelli di chiusura rappresentano la fine. Il ciclo di iterazione trova nel "plan" i gruppi di pianificazione, nel "do" quelli di esecuzione e nel "check+act" quelli di monitoraggio e controllo.

I gruppi di processi sono dunque collegati mediante i risultati che producono e sono frequenti le interazioni e sovrapposizioni in momenti diversi del progetto. È pur vero che non tutti i processi sono necessari in tutti i progetti e che le interazioni non avranno luogo nello stesso modo in tutti i progetti, ma il continuo monitoraggio e la funzione di controllo determinata dal raggiungimento dell'obiettivo da parte di ogni gruppo di processi consentono a chi gestisce il progetto un costante e corretto

bilanciamento tra ambito di riferimento, costi e tempi nel rispetto degli obiettivi definiti e della qualità attesa.

Orientamenti futuri.

Quando c'è una strategia e ci sono dei risultati da raggiungere, il PM colma il gap esistente tra il concepimento di un'idea e la sua realizzazione, permette cioè di capirne la realizzabilità, di tracciare il cammino tra il momento del concepimento ed il risultato atteso, di monitorarne l'andamento ed, eventualmente, correggerne i risultati. Un così ampio campo di lavoro consente oggi di allinearsi alle tendenze del business e l'attuazione dei processi di PM trova sempre maggiori sfere applicative.

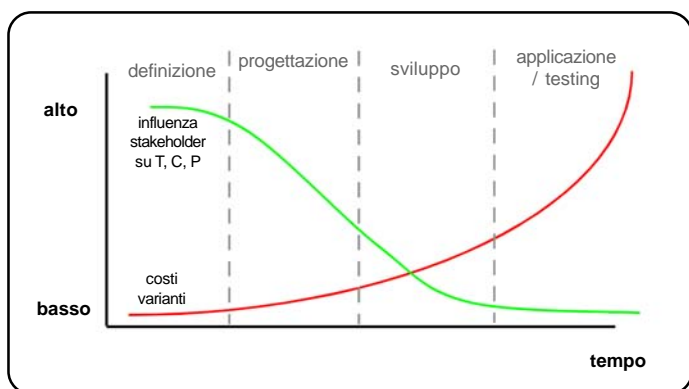
Tra i motivi della diffusione del PM vi è la necessità di gestire repentini cambiamenti (innovazione tecnologica, globalizzazione dei mercati che richiede una efficienza sempre maggiore) e di curare gli aspetti legati al sempre più elevato uso dell'*outsourcing*, che trasforma operazioni funzionali in progetti. Anche su sollecitazione dell'Unione Europea, la pubblica amministrazione italiana, ad esempio, sta avviando al proprio interno l'implementazione nella propria organizzazione del PM. Questo significherà che progetti impegnativi, come ad esempio la realizzazione di un'opera pubblica, dovranno essere gestiti come tali; ma anche lo sviluppo o la riorganizzazione di un servizio che coinvolge risorse ed ha dei vincoli sui tempi e sui costi dovranno essere gestiti per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Nell'ambito della pubblica amministrazione il costo di fallimento dei progetti è molto alto e la fase di pianificazione è in molti casi relegata alla sola realizzazione del cronoprogramma del progetto, mentre dovrebbe essere preceduta da un'attività di definizione di tutto il lavoro contenuto nel progetto (così come evidenziato nei paragrafi precedenti). L'applicazione dei processi di PM nella pubblica amministrazione richiederà che sia lato cliente che lato contraattore esistano le stesse conoscenze affinché si instauri, nello sviluppo del progetto, una univoca modalità di linguaggio.

Già oggi la concessione di finanziamenti agevolati in ambito europeo richiede conoscenze specifiche di gestione di progetto, ed è probabile che nel futuro tali richieste si ritrovino anche nei bandi a carattere nazionale e locale. L'applicazione di queste metodiche offre uno strumento per aumentare le probabilità di successo di ciascun progetto, consentendo un controllo puntuale per rispettare gli obiettivi prefissati in termini di qualità di tempi, costi e performance. Inoltre la gestione oculata degli stakeholder consente di ridurre eventuali

azioni correttive che impattano fortemente sul progetto; le fasi di avvio e pianificazione assumono particolare rilievo in quanto l'identificazione degli obiettivi e dei risultati attesi deve essere correttamente definita. La capacità di influenzare il progetto decresce con l'avanzamento del progetto stesso ed all'aumentare dei costi cumulativi; una eventuale variazione nelle fasi conclusive ha un impatto economico molto forte sul progetto.

Con l'applicazione dei principi del PM nelle organizzazioni e la gestione per progetti, anche nelle realtà medio piccole, si possono ottenere una serie di risultati incentrati sull'utile d'impresa che definiscono in modo concreto e preciso i parametri e le misure del successo, stabilendo ruoli e responsabilità al fine di ottimizzare le risorse. La condivisione degli obiettivi da raggiungere come gruppo di progetto favorisce il lavoro in team e l'acquisizione delle conoscenze. È questo un importante aspetto che il PM mette in luce e favorisce con le cosiddette "lezioni apprese" (*lessons learned*) che consentono, mediante l'archiviazione dei documenti di progetto e delle esperienze vissute, di fornire ai project manager nozioni utili all'ottenimento di livelli più elevati di padronanza della pratica esercitata.



La "cultura" del PM, intesa come una visione della realtà con un approccio unitario e interdipendente, porta ad una organizzazione del lavoro composta da regole, metodi e tecniche standardizzate volte al compimento di situazioni sia ordinarie che complesse; l'insieme di queste componenti può rappresentarsi come un sistema di PM costituito dalle risorse umane, dal bagaglio culturale e da un sistema informativo di raccolta ed aggregazioni di dati e quindi informazioni. Gli ultimi due punti rappresentano i presupposti di base per poter rendere le conoscenze implicite, derivanti dall'esperienza e dalla cultura del fare, in esplicite e trasferibili.

Lo sviluppo del ciclo della conoscenza, chiamato *knowledge management*, si basa sulla preservazione e produzione di nuova conoscenza tramite la condivisione e l'elaborazione di informazioni. Questi aspetti, in particolare per la realtà lavorativa italiana, rivestono una particolare importanza in quanto numerosi sono i casi di persone esperte, in tutti i settori, che quando lasciano le aziende portano via, come se fosse solo bagaglio personale, le conoscenze maturate. Ripercorrere un ciclo formativo basato solo su esperienza e pratica richiede ovviamente tempo, ed è proprio il tempo che sempre più spesso manca nelle organizzazioni contemporanee.

Le tecniche e le metodologie di controllo dei progetti

Principali associazioni e certificazioni

Esistono oggi nel mondo diverse associazioni nate per promuovere e diffondere le prassi di PM con il compito di garantire la professionalità dei project manager e l'aggiornamento della disciplina mediante lo sviluppo di standard e codici deontologici per i propri membri.

La prima associazione di carattere professionale in Italia è stata la sezione dell'ANIMP (Associazione Italiana Imprese Impiantistiche) legata all'organizzazione internazionale IPMA (International Project Management Association) di matrice inglese; è inglese anche la APM (Association for Project Management). Di matrice americana è invece un'altra associazione, il PMI (Project Management Institute), che conta nel mondo il maggior numero di iscritti ed ha sezioni in oltre 100 nazioni (tre anche in Italia). In Italia è inoltre presente ISIPM (Istituto Italiano di Project Management).

Le principali certificazioni riconosciute in ambito internazionale che si raggiungono a seguito di anni di esperienza nel settore ed esami specifici sono il Certified Associate in Project Management (CAPM) ed il Project Management Professional (PMP) per il PMI e diversi livelli di certificazione (quattro, da A a D) per il IPMA; anche APM offre programmi di certificazione in linea con i livelli di certificazione IPMA.

In Italia da pochi anni esiste la Certificazione Base dell'ISIPM che rappresenta un primo passo nell'approccio alle metodiche di base di PM anche per persone non aventi esperienze specifiche nel settore.

non hanno praticamente limiti alla loro utilizzazione ed in questa fase storica può rivelarsi un'ottima opportunità quella di trasferire la cultura del PM dalle grandi alle piccole e medie imprese. Anche se l'approccio generalizzato al PM sarebbe preferibile, è ipotizzabile - in contesti medio piccoli - cominciare a gestire progetti singoli o critici con le metodologie descritte, per poi, eventualmente, estenderle alla globalità dei progetti. Questo approccio consente una valutazione immediata dei risultati e dei benefici ed un periodo di tempo più ampio per gestire il cambiamento.

Gli spunti evidenziati e ciò che il PM presuppone in termini di cultura del risultato possono, se integrati con la "cultura mediterranea", diventare un utile strumento gestionale per affrontare la crescente complessità e ampiezza dei progetti e rispondere alle esigenze sempre più sofisticate dei clienti nel richiedere beni e servizi di alta qualità.

Luca Piludu

Bibliografia

- Archibald, R.D. (2003), *Project Management. La gestione di progetti e programmi complessi*. Franco Angeli, Milano, traduzione italiana. (2004).
- Kerzner, H., Thamhain, H. (1986), *Project Management Operating Guidelines*. Van Nostrand Reinhold, New York.
- Kerzner, H. (2005), *Project Management. Pianificazione, scheduling e controllo dei progetti*. Hoepli, Milano.
- Project Management Institute Standard Committee (2008), *A guide to Project Management Body of Knowledge*, fourth edition (PMBOK® Guide). Project Management Institute, Inc., Newton Square, Pennsylvania.
- Taylor, F.W., *L'organizzazione scientifica del lavoro*. ETAS, Milano, traduzione italiana (1967).