



## QUALE PROJECT MANAGEMENT PER LA RICERCA?

Il presente numero della rivista, come si vede agevolmente scorrendo il sommario, è dedicato al project management (PM) nella Ricerca Scientifica. La prima domanda da porsi è: ma serve veramente il PM nella Ricerca? Le risposte alla domanda, contenute nei diversi articoli, sono unanimi: certamente sì! Specialmente nei progetti finanziati (Comunità europea, Regioni, ecc.), ma anche se autofinanziati (PA e Imprese). Una seconda domanda è: ma quale approccio/metodica di PM è fruttuosamente applicabile alla Ricerca? Le risposte, anche su questa domanda, sono sostanzialmente concordi: certamente non un PM "classico (p.e. come da PMBOK prime edizioni), ma molto orientato a modelli multifase (p.e. Prince2), se non addirittura applicando modelli di sviluppo "agile" mutuati dal ICT. Enfasi particolare va data alla gestione del Gruppo di Lavoro (GdL) assegnato al Progetto. Vedremo perché, scorrendo i vari articoli. Mi preme qui segnalare alcuni punti salienti, che emergono dalla lettura degli articoli:

- l'approccio multifase (o anche agile) si rende opportuno (se non indispensabile) data la ragionevole indeterminatezza del "deliverable" finale, sia in termini di contenuti effettivamente compresi nel risultato, sia sul grado di raggiungimento del risultato stesso: lavorando per fasi successive e definendo specifici "gates/milestones" di verifica (go/no go, alternative paths), è possibile ritardare od anche ridefinire il risultato atteso ed i passi per raggiungerlo. La attività di ridefinizione della "baseline" è istituzionalizzata e condivisa;
- il Committente/finanziatore (almeno per i progetti finanziati) non sempre definisce i requisiti o gli indicatori di successo della ricerca. Quindi non è lui lo sponsor del progetto, normalmente rintracciabile all'interno della stessa Istituzione che svolge il progetto (se non lo stesso Responsabile del progetto (possibile unificazione dei ruoli sponsor e project manager?));
- la condizione appena descritta, impone, per correttezza amministrativa e adeguata "accountability", la presenza di appositi "auditor" (esterni o interni) che si basano sostanzialmente sulla rendicontazione del progetto e su eventuali verifiche "fisiche" (non sempre fattibili e quindi alla fine documentali): Ciò rende ancora più pressante la esigenza di una gestione ordinata e coerente del progetto, secondo i canoni del PM;
- se le figure dello Sponsor e del project manager coincidono, la valutazione (ex ante, in itinere ex post) del progetto, tramite la individuazione di appositi indicatori di successo, è ancora più critica. La applicazione di criteri organizzati secondo schemi predefiniti (p.e. del tipo "balanced score card") si rende opportuna, specialmente considerando la evoluzione dei fattori (tempi/costi/risultati) canonici del PM;
- la composizione dei GdL per la ricerca è molto articolata: questi sono ormai normalmente composti da persone di diverse organizzazioni, distribuiti internazionalmente, e con caratteristiche culturali differenziate (c.d. virtual teams). La sfida, sempre presente in qualsiasi progetto, di una efficace/realistica comunicazione e di relazioni interpersonali non solo efficaci, ma anche eticamente solide, qui si eleva al quadrato!
- L'analisi del rischio nei progetti di ricerca, che hanno le caratteristiche sopra indicate, si amplia per considerare non solo i fattori legati alle indeterminatezze generate dal contesto o dalle tecnologie applicate, ma anche dalla efficacia dei processi adottati e dall'effettivo raggiungimento dei risultati attesi a ciascun gate di sviluppo del progetto.

Alcune riflessioni finali, per le quali (almeno io, al momento) non ho risposta:

- Ovviamente il successo va misurato non tanto solo in termini di output per la organizzazione responsabile del progetto (p.e. finanziamento incassato, risultato coerente con le aspettative), ma in termini di outcome per la platea più ampia di fruitori dei benefici risultanti dal progetto; benefici che sono spesso non necessariamente (o immediatamente) esprimibili in termini monetari, ma comunque quantificabili. Questa è certo una sfida, specie per le ricerche di base o intermedie, rispetto a quelle di carattere più tipicamente industriali (p.e. farmaceutica, elettronica), ma è solo auspicabile o anche fattibile?
- Lavorare nei progetti della ricerca, con le caratteristiche esposte, richiede una notevole "maturità" nel PM, che deve essere continuamente coltivata ed accresciuta, ma per questo va dapprima misurata. Il modello ISIPM-Prado potrebbe essere proficuamente applicato?
- Altre organizzazioni che operano in settori specifici (p.e. la Statistica), e che sono coordinate a livello europeo, hanno sviluppato/personalizzato una propria metodica di PM, che riflette le peculiarità del settore. Può essere utile un approccio analogo per la ricerca scientifica?

Il CNR, che ringraziamo per il notevole contributo dato al presente numero della Rivista, è forse il miglior candidato per dare delle risposte!