



David Pells

IL PROJECT MANAGEMENT RICHIEDE UNO SCOPO PIÙ ELEVATO (I)

«Cosa potrebbero o dovrebbero fare i professionisti del project management per aiutare ad affrontare gli incombenti problemi globali quali il cambiamento climatico, le malattie (inclusa la pandemia CoViD-19) la fame, i rifugiati ecc.? Questi sono i miei attuali pensieri, ma sui quali rifletto da molto tempo».

(Seguirà una seconda parte. Traduzione e adattamento a cura di Federico Minelle)

Introduzione

La pandemia ha esacerbato i problemi globali come il cambiamento climatico, la fame, la questione dei rifugiati, e non solo negli Stati Uniti: l'intera società civile sembra essere a rischio. La storia ci insegna quel che è avvenuto nel passato e a fare previsioni sul futuro, ma quale futuro vogliamo?

Spesso è difficile fermarsi un attimo per considerare il quadro generale o pensare alle conseguenze di lungo termine degli attuali andamenti, tuttavia qualche volta, come in questa attuale, occorre farlo, e pensare a passato e futuro del *portfolio/program/project management* (PM) e della nostra professione.

2020: la tempesta perfetta?

Sembra proprio che questo sia stato l'anno della tempesta perfetta: iniziamo dalla pandemia di Covid-19. Solo negli USA (al momento della scrittura del presente editoriale) i casi totali hanno superato i 20 milioni, con più di 330.000 morti; gli ospedali sono al collasso (specie nelle aree rurali). Anche con l'avvio della distribuzione dei vaccini, ci si aspetta un 2021 in cui la pandemia sarà ancora presente, con effetti sull'abbassamento dei redditi, la conseguente riduzione delle assicurazioni sanitarie e

delle relative cure mediche, una maggiore diffusione di povertà e fame.

Ma la pandemia non è stata la prima crisi dell'anno. Basta ricordare i devastanti incendi in Australia, seguiti da eventi analoghi in Amazzonia, Argentina, India, Russia, Turchia, Ucraina. Negli Stati Uniti, a partire dalla zona del nord Pacifico, in estate sono andati a fuoco gran parte degli Stati della California, dell'Oregon e di Washington. A maggio il super ciclone Amphan ha investito l'India orientale e il Pakistan con venti di categoria 5, mentre a giugno il ciclone Nisarga è stato il più forte che abbia colpito lo stato del Maharashtra da oltre un secolo. In ottobre il ciclone Ninfa si è abbattuto sul Vietnam centrale causando inondazioni catastrofiche. In tutto l'anno si sono formati 127 cicloni tropicali, il maggiore dei quali è stato il tifone Goni, con venti che hanno raggiunto i 315 Km/h. Se Goni è quello che ha causato più vittime, il più costoso è stato l'uragano Laura, con danni per oltre 14 milioni di dollari¹.

La pandemia e i disastri legati al cambiamento climatico hanno avuto dunque enormi conseguenze economiche, sociali

e umane, modificando anche il nostro stile di vita e il modo di gestire gli affari.

Le crisi globali accelerano

Secondo la Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS): «Il Covid-19 porterà a una significativa perdita di vite umane in tutto il mondo e rappresenta una sfida senza precedenti per la salute pubblica, i sistemi alimentari e il mondo del lavoro».

Secondo il Programma di Sviluppo delle Nazioni Unite (UNDP): «la pandemia Covid-19 sta scatenando una crisi dello sviluppo umano, colpendo duramente tutti i suoi elementi costitutivi, quali reddito, salute e formazione scolastica».

Nel 2015 gli Stati membri delle Nazioni Unite (ONU) hanno adottato gli "Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile" (SDG) come patto di azione volto alla fine della povertà e alla protezione del pianeta, per assicurare che tutti possano godere di pace e prosperità entro il 2030. I 17 obiettivi SDG sono tra loro integrati, influenzando i relativi effetti, in modo da dover bilanciare la sostenibilità sociale, economica e ambientale (Figura 1). Sono obiettivi molto ambiziosi per il nostro pianeta, ma credo siano ottimi traguardi per ogni singolo Paese, particolarmente

¹ Per i riferimenti bibliografici dettagliati vedi articoli originali.



Figura 1 - Obiettivi SGD.

per quelli più sviluppati. Perché noi, come persone e associazioni nel mondo della professione PM non diamo il nostro contributo a questi obiettivi, ognuno dei quali deve essere raggiunto attraverso programmi e /o progetti? Lo standard per la sostenibilità nel project management² fornisce un eccellente schema per valutare qualsiasi programma o progetto nell'ottica dei 17 obiettivi SDG, con significative considerazioni e azioni proposte.

Dove si trova ora la professione del PM?

Nella maggior parte dei casi, le associazioni si sono focalizzate su come stava cambiando il modo di lavorare, non su cosa sarebbe servito per risolvere i problemi. Ovviamente la pandemia ha modificato significativamente i programmi, i progetti e le modalità di realizzarli. Forse la modifica più importante è stata la modalità di lavoro "virtuale", sia a livello personale che di gruppo, come rilevato anche dal PMI. Ogni organizzazione professio-

² GPM Global P5 Standard.

nale di PM ha smesso di effettuare convegni, attività formative con modalità "fisiche", lanciandosi in incontri virtuali, webinar e simili. I risultati sono stati positivi sia per la varietà dei temi che per la comodità di utilizzo, anche con una riduzione dei costi e aumento dell'efficienza.

Recentemente, si sono registrati ulteriori sviluppi positivi. Già prima della pandemia la APM (UK) si era focalizzata sul cambiamento climatico, e nel periodo in cui la pandemia si è diffusa ha pubblicato molti articoli su come affrontarla, per esempio nello sviluppo del vaccino.

Anche il PMI ha aumentato la sua inclinazione al volontariato, fornendo un massiccio supporto per la realizzazione degli SDG dell'ONU e dedicando una sezione del proprio sito ufficiale a tale fine.

Anche IPMA si è attivata positivamente: tra le iniziative più importanti ha lanciato una nuova rivista periodica, di natura scientifica (Project Leadership and Society) che sarà pubblicata da Elsevier, dedicata principalmente, da una parte, alla ricerca

sulla interazione tra i progetti, la leadership di progetto e la gestione dei progetti, e, dall'altra, ai processi sociali, politici e organizzativi.

Tutte cose positive, ma la domanda è: a cosa serve ora il project management? Quale contributo potrà dare a mondo? Come potrebbe essere? Io credo che il PM dovrebbe aiutare a ottenere un cambiamento positivo nel mondo, che non significa solo fare più soldi (mediante corsi, certificazioni ecc.) per sviluppare la carriera degli addetti ai lavori con metodologie più avanzate (che pure servono).

Programmi e progetti sono importanti, poi (forse) il PM

Ecco quel che serve! In questo periodo di pandemia, mi sono reso conto che i programmi e i progetti sono importanti, ma spesso senza vedere quale approccio professionale di PM sia stato adottato, anche se certamente una leadership adeguata doveva essere presente. Qualche esempio ben noto:

- Ospedale Huoshenshan - costruito in 10 giorni a Wuhan

- (Cina) con 1.000 posti letto per pazienti in quarantena Covid.
- Operazione WARP Speed – programma federale USA per produrre e consegnare 300 milioni di dosi di vaccino, con le prime consegne a gennaio 2021, oltre a ulteriori forniture mediche per il Covid-19.
 - Risposta sanitaria della Banca Mondiale – una miscela di nuovi progetti, ristrutturazione ed elementi emergenziali su progetti esistenti, contro la crisi finanziaria conseguente alla pandemia.
 - Altri progetti per i Paesi in via di sviluppo – finanziati da associazioni benefiche, da istituzioni internazionali, dagli stessi governi per fornire supporto alla popolazione più povera in relazione alla pandemia.

Risulta evidente che i progetti, i loro effetti e i conseguenti benefici interessano la maggior parte degli stakeholder molto più che le metodologie o gli standard di project management seguiti. Probabilmente pochissimi responsabili di tali progetti avviati in risposta al Covid-19 hanno certificazioni ufficiali come project manager!

Per non essere fraintesi: è chiaro che il PM sia vitale; le conoscenze, competenze e qualificazioni sono estremamente importanti per i professionisti e le organizzazioni in un mondo sempre più orientato ai progetti. Ma oggi bisogna anche chiedersi: come può la disciplina del PM effettivamente aiutare a ottenere i risultati? Forse solo i programmi e progetti che creano un mondo migliore generano un cambiamento positivo.

Cosa ci dice la definizione della "missione"

Come ci ricorda Peter Drucker: «il segno distintivo di ogni organiz-

zazione è la sua missione, il suo proposito e la vera ragione di esistere. Non può essere impersonale, deve avere un significato profondo, in cui credere sia giusto ... la missione non dichiara *come* dovreste operare, ma *cosa* dovreste ottenere. Non mettete in secondo piano la missione solo per fare affari. Se mettete a rischio l'integrità dell'organizzazione, avete venduto l'anima». Esaminiamo le missioni dichiarate dalle più importanti associazioni che si occupano professionalmente di PM. In sintesi, nessuna di queste si occupa dei benefici emergenti dai progetti, ma principalmente dello status dei propri associati, attraverso formazione, qualificazione, standard per «raggiungere il successo nel rilascio di programmi e progetti».

Che ne pensiamo della responsabilità sociale

Un altro concetto di management strategico associato a questa riflessione è la responsabilità sociale, originata a livello di imprese con la filantropia di grandi imprenditori americani del secolo scorso. Il contratto sociale, come esposto nel libro *Social Responsibilities of the Businessman* di Howard Bowen (1953), presenta tre maggiori responsabilità:

1. Fornire lavoro e crescita economica attraverso attività imprenditoriali ben gestite.
2. Gestire il business correttamente e onestamente nei confronti dei dipendenti e dei clienti.
3. Assumere un maggiore coinvolgimento nel migliorare le condizioni della comunità e dell'ambiente in cui si opera.

Varie definizioni di responsabilità sociale sono riferite agli individui e vi è una dimensione collegata: una opinione comune

è che scienziati e tecnici sono moralmente responsabili delle conseguenze negative risultanti dalle diverse applicazioni delle loro scoperte e invenzioni. Inoltre scienziati e tecnici hanno la responsabilità comune di esaminare i valori incorporati nei campi di ricerca che selezionano e gli aspetti etici di come condividono le loro scoperte con il pubblico.

Secondo questa logica, perché i professionisti del PM non dovrebbero assumere una propria responsabilità sociale? Ovviamente, questo porterebbe gli standard etici della professione a un nuovo livello, che ritengo sia necessario.

A seguito della pandemia Covid-19 vi è la richiesta di progetti per ricostruire l'economia e la società. La spinta delle comunità locali verso progetti per creare valore sia sociale che economico probabilmente aumenterà. Esempi specifici già erano presenti in UK (Social Value Act, 2012) e in altri Paesi.

Altro grande problema: la corruzione

Secondo la definizione del movimento *Transparency International* (TI), che opera in oltre 100 Paesi per porre fine all'ingiustizia generata dalla corruzione: «La corruzione erode la fiducia, indebolisce la democrazia, ostacola lo sviluppo economico e inoltre inasprisce, la povertà, la divisione sociale e la crisi ambientale». Secondo uno studio su *Nature* (marzo 2016), i ricercatori hanno rilevato che le persone tendono più probabilmente a mentire in un Paese con un alto livello di corruzione e frode, ipotizzando quindi che le istituzioni siano mal gestite in un modo molto maggiore di quanto si immagini. Si ritiene che la definizione di

UNA PROSPETTIVA DALL'ITALIA

di Federico Minelle

Certamente anche qui viene condiviso il richiamo a una maggiore responsabilità e al coinvolgimento della professione del PM in questi tempi difficili, che sono di straordinaria importanza nel modellare il futuro di questo mondo così complesso. Si intende il mondo intero, non solo i Paesi già sviluppati!

In attesa che vengano elaborate ulteriori riflessioni, tenderemo di dare il nostro contributo:

1. Oltre a capire se dobbiamo sviluppare/adattare gli attuali approcci al PM (standard, agile, multi-fase ecc.), dobbiamo far sì che le Istituzioni pubbliche (nazionali e internazionali: ONU, OCSE, UE, Parlamenti ecc.) si rendano conto che un modello di governance basato su portfolio/program/project management può efficacemente aiutare nel raggiungere gli obiettivi della politica. Ma, come prerequisito, l'opinione pubblica e le stesse Istituzioni devono essere allertate.
2. Gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (SDG) adottati dalle Nazioni Unite sono uno strumento essenziale per avere un effettivo miglioramento rispetto ai disastri chiaramente descritti. La scuola è il giusto posto dove iniziare a instillare questi concetti nelle nuove generazioni, e così si sta già facendo, almeno in alcuni casi fortunati.
3. Sicuramente gli standard per la sostenibilità "*P5 Standard for Sustainability in Project Management*" pubblicati da GPM Global sono una guida efficace: una loro recensione è in corso di pubblicazione su questa stessa Rivista.
4. Molto probabilmente (come immaginato) pochi dei leader dei più importanti programmi e progetti in risposta alla pandemia Covid-19 hanno le apposite qualificazioni/certificazioni rilasciate dalle Associazioni professionali di PM (sia nazionali che internazionali), ma proprio recentemente l'Istituto Italiano di Project Management (ISIPM) si è alleato con l'Associazione italiana che supporta lo sviluppo e la realizzazione dei progetti finanziati dalla UE (non un compito facile, anche prima della pandemia!). L'obiettivo di ISIPM è di rendere più agevole ed efficace il pieno utilizzo dei fondi europei, per lo sperato recupero dai negativi effetti del Covid-19³.
5. Condividiamo la convinzione che l'utilizzo di un approccio basato sulle competenze di project e program management sia essenziale per il raggiungimento di tali obiettivi. Stiamo cercando di sostenere la costituzione ad alto livello di una struttura centrale di *Portfolio Management Office* (PMO), costituita da dirigenti/funzionari della Pubblica Amministrazione stessa (che hanno già le adeguate competenze), con il supporto di analoghe strutture a livello decentrato. Ma tuttora sembra che l'interesse maggiore sia sul "cosa" fare e molto meno sul "come" fare.
6. In relazione alla "missione" delle Associazioni di PM, si segnala che proprio recentemente ISIPM ha inserito nella propria missione la seguente frase: «*Una particolare attenzione viene posta sul contributo che il Project Management può apportare alla introduzione di innovazioni, anche nell'ambito della digitalizzazione, ed alla creazione di valore nel settore pubblico, nonché sul contributo alla responsabilizzazione del ruolo del project manager verso gli stakeholder di progetto e verso la società nella accezione più ampia (responsabilità sociale), al fine di garantire – in un'ottica di project portfolio management – il conseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile definiti nella Agenda 2030 sottoscritta da 193 paesi delle Nazioni Unite tra cui l'Italia*».
7. La responsabilità sociale non è solo un dovere delle organizzazioni (private o pubbliche), ma anche una questione generale per tutti i membri delle associazioni professionali di PM. In effetti, ogni risultato emergente dalle organizzazioni dipende anche dal comportamento delle azioni personali, ovviamente in modo più coerente se supportato da apposite politiche aziendali.
8. Le ricerche svolte per individuare le cause dello scarso utilizzo dei fondi europei da parte dell'Italia (imprese e/o amministrazioni pubbliche) concordano che tra queste le principali sono legate alla eccessiva burocrazia e una sottostante attitudine alla corruzione.
9. La citazione tratta dall'Accademia Militare di West Point è totalmente condivisibile. Non possiamo tollerare questi comportamenti!

C'è molto ancora da fare, come professionisti del PM!

Nota: testo tradotto dallo stesso autore dalle "Letter to the Editor" inviate a seguito degli editoriali tradotti sopra riportati, lettere che sono state pubblicate sul *PM World Journal* di Febbraio-Marzo 2021 (<https://pmworldjournal.com/>)

³ https://www.forumpa.it/riforma-pa/competenze/nextgeneration-eu-e-programmazione-2021-2027-ecco-il-manifesto-per-il-buon-utilizzo-dei-fondi-europei/?utm_campaign=fpa_nl_29_01_2021&utm_source=fpa_nl_29_01_2021&utm_medium=email&sfidcid=

corruzione adottata dal TI e utilizzata nel SGD sia incompleta: la disonestà stessa è alla base della corruzione. La disonestà include il mentire, l'imbrogliare e il rubare. Senza l'onestà non c'è fiducia tra le persone, le organizzazioni e ogni tipo di gruppi. Questa è la base della società civile. Questa non può sopravvivere se i leader politici mentono o sono corrotti. Si ricorda che ogni associazione professionale o società stabilisce e promuove un codice etico, o codice di condotta professionale, che include importanti requisiti e linee guida sul comportamento.

Per coloro che non accettano la mia definizione allargata di corruzione, riporto il codice dei cadetti di West Point, una delle più rispettate istituzioni degli USA: «Un cadetto non mentirà, imbroglierà, ruberà o tollererà coloro che lo fanno». Tutti noi dovremmo adottarlo!

Conclusioni

Dopo aver affrontato i temi della pandemia e del cambiamento climatico, l'utilizzo del SDG dell'ONU come modello di riferimento per la valutazione dei progetti, il punto essenziale è

come la professione del PM sta rispondendo a queste sollecitazioni, suggerendo di assumersi la propria parte di responsabilità sociale, anche nei confronti della corruzione.

Nella prossima puntata verranno affrontati i temi, particolarmente importanti, relativi al possibile futuro del Pianeta, raggiungibile facendo i "giusti progetti" e al conseguente futuro per la professione del PM.

Nota

Articolo tradotto e sintetizzato dagli editoriali "Project Management needs a Higher Purpose-Part 1", e "Project Management needs a Higher Purpose-Part 2" di David Pells, pubblicati nel *PM World Journal*, Volume X, Issues I-II, (January-February 2021), a seguito della autorizzazione dell'autore e dell'editore, il cui testo completo è disponibile su <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2021/01/pmwj101-Jan2021-Pells-project-management-needs-a-higher-purpose-editorial-January-complete2.pdf>

Acronimi e riferimenti

APM: Association for Project Management (UK), <https://www.apm.org.uk/>

IPMA: International Project Management Association, <https://www.ipma.world/>

ISIPM: Istituto Italiano di Project Management, <https://www.isipm.org/>

PMI: Project Management Institute, <https://www.pmi.org/>

SDG: Sustainable Development Goals, <https://sdgs.un.org/goals>

OCSE: Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico, <http://www.oecd.org/>

OMS: Organizzazione Mondiale della Sanità, <https://www.who.int/home>

ONU: Organizzazione delle Nazioni Unite, <https://www.un.org/en/>

PM: Project Management

PMO: Portfolio Management Office

UE: Unione Europea, https://europa.eu/european-union/index_it

David Pells

Direttore del PM World Journal (www.pmworldjournal.com) e della PM World Library (www.pmworldlibrary.net), David è un leader riconosciuto a livello internazionale nel campo del project management professionale, con oltre 35 anni di esperienza in una ampia varietà di programmi e progetti, inclusi ingegneria, costruzioni, energia, difesa, trasporti tecnologia e sicurezza nucleare, con progetti di dimensioni da migliaia a miliardi di dollari. Opera anche come consigliere di project management per i laboratori di ricerca USA e internazionali ed è attualmente impegnato come consigliere indipendente per uno dei più grandi programmi di sicurezza nucleare negli USA. Leader professionale negli USA dagli anni '80, operando nel Comitato direttivo del PMI due volte. A David è stato assegnato il riconoscimento come esponente del PMI nel 1998 e il titolo di Fellow, la più alta onorificanza del PMI.

Honorary Fellow di: Association for Project Management (APM) in UK; Project Management Associates (PMA - India); Istituto Italiano di Project Management (ISIPM), Russian Project Management Association (SOVNET), Nepal Project Management Association.

Ha pubblicato numerosi articoli e presentato relazioni a convegni in tutto il mondo.

Vive a Dallas, Texas (USA).

Email: editor@pmworldjournal.com

Federico Minelle

Consiglio Scientifico ISIPM

Email: minelle@isipm.org

FrancoAngeli www.francoangeli.it

FrancoAngeli Management
Le conoscenze per innovare

Tony Saldanha, Alessandro Giaume
PERCHÉ LE TRASFORMAZIONI DIGITALI FALLISCONO

Come seguire un metodo rigoroso per decollare e mantenere il vantaggio

Se nella vostra organizzazione state facendo fatica a percorrere fino in fondo la strada della trasformazione digitale, oppure se dovete ancora iniziata, questo libro fa per voi.

230 pagine, € 29,00,
e-book € 19,99



Marina Capizzi, Tiziano Capelli
NON MORIRE DI RIUNIONI

Un metodo efficace per organizzare smart meeting che fanno bene alle persone e al business

Stanchi delle riunioni così come si fanno? Vi piacerebbe andare subito al punto, capire, risolvere, e tornare a casa con buone energie in circolo? In queste pagine un kit che vi aiuterà a progettare in modo divertente le riunioni, trasformandole in smart meeting.

210 pagine, € 24,00,
e-book € 19,99



Laura Quintarelli
MANAGING BY GENERATION

Come adattare lo stile di leadership e favorire l'integrazione

Una fotografia dettagliata delle varie generazioni che oggi coesistono nelle aziende, le differenze, le peculiarità, le problematiche dell'integrazione e della gestione manageriale.

Un testo per manager e professionisti perché possano adeguare le politiche delle proprie organizzazioni alla nuova realtà.

138 pagine, € 19,00,
e-book € 12,99

