

Harold Kerzner



PREDIZIONI PER IL PROJECT MANAGEMENT NEL PROSSIMO FUTURO

Il mondo della gestione dei progetti cambia ogni anno. Alcune modifiche sono piccole o incrementali, altre significative. Storicamente, la maggior parte dei cambiamenti è stata nella metodologia, nei processi, negli strumenti e nelle tecniche. Oggi la maggior parte dei cambiamenti sono legati ai comportamenti, ma va anche identificato un "sustainable business value", cambiata la definizione di successo e le relative metriche, che dovranno tenere in maggior conto gli obiettivi del business ed essere adattate ad approcci gestionali più flessibili.

(libera traduzione di Claudia Spagnuolo)

Premessa

Lo scenario per la gestione dei progetti cambia quasi ogni anno. Alcune modifiche sono relativamente piccole o incrementali, mentre altre possono essere significative. Storicamente, la maggior parte dei cambiamenti è stata nella metodologia, nei processi, negli strumenti e nelle tecniche. Oggi, molti dei cambiamenti sono invece di tipo comportamentale (*behavioral changes*).

Cambiare la definizione di successo

Ci sarà un cambiamento significativo nel modo in cui definiamo il successo (o il fallimento) di un progetto. Si ribadisce la necessità di questo cambiamento. Alcune aziende sono ancora riluttanti a effettuarlo, ma è necessario per ottenere miglioramenti cruciali nella gestione dei progetti.

Per anni, la definizione di successo del progetto è stata legata solo alla creazione dei risultati finali del progetto (*project deliverables*) entro i vincoli di tempo, costi e ambito. Anche se questa definizione sembrava relativamente facile da usare, e viene utilizzata ancora oggi, ha creato diversi problemi.

In primo luogo, le aziende possono creare risultati finali entro tempi, costi e ambito, ma non vi è alcuna garanzia che i clienti "acquistino"¹ tali risultati finali.

¹ L'autore parla solo di acquisto (far propri) e non di "utilizzo" dei risultati del progetto perché si pone in uno scenario aziendale, ma tale osservazione è rilevante anche in ambito pubblico o per organizzazioni no profit perché in quel caso i clienti/commitenti potrebbero non utilizzare i prodotti/servizi realizzati (NDT).

In secondo luogo, tutti sembravano concordare sul fatto che dovrebbe esserci una componente di business per garantire il successo del progetto, ma non sono stati in grado di identificare come farlo, a causa della mancanza di metriche aziendali relative al progetto.

In terzo luogo, questa definizione di successo del progetto era adatta per i progetti tradizionali o operativi. I manager funzionali responsabili dei progetti strategici utilizzavano le proprie definizioni di successo del progetto e molti di questi progetti strategici venivano eseguiti di nascosto, sottotraccia, a causa della competizione in azienda per il finanziamento di progetti strategici. Un altro problema, causato dalla definizione storica/tradizionale di successo, era² legato alla convinzione che tempo, costo e ambito (*scope*) fossero gli unici tre vincoli di progetto da considerare.

Quando il PMI ha introdotto il concetto di vincoli in concorrenza (*competing constraints*), la definizione di successo è dovuta cambiare, perché talvolta potrebbe essere impossibile completare un progetto rispettando tutti i vincoli contemporaneamente.

Oggi le aziende pensano di poter gestire i propri affari con un flusso di progetti (*stream of projects*), inclusi i progetti strategici e tradizionali, ma questo significa dover utilizzare una definizione di successo che si possa adattare a tutti i tipi di progetto.

² In Italia lo è ancora. Sono spesso considerati vincoli prioritari da parte di molti sponsor e project manager, anche a scapito di benefici, valore e sostenibilità (NDT).

Le componenti del successo

Oggi le tre componenti del successo da considerare sono le seguenti: 1) il progetto deve fornire o almeno identificare dei vantaggi aziendali (*business benefits*); 2) i benefici del progetto devono essere raccolti in modo tale da poter essere convertiti in valore aziendale sostenibile (*sustainable business value*), un valore che può essere espresso quantitativamente; 3) gli obiettivi dei progetti devono essere allineati agli obiettivi aziendali strategici. Con queste tre componenti inserite tra i criteri di successo del progetto, mentre si crea un portafoglio di progetti strategici, le aziende sono costrette a chiedersi: perché spendere risorse e lavorare su questo progetto se l'intento non è creare valore aziendale sostenibile?

Queste tre componenti possono essere utilizzate anche per definire criteri di fallimento, che consentano di decidere quando "staccare la spina" e smettere di lavorare su un progetto.

Librerie di metriche

Ci sarà una crescita significativa del numero di parametri, in particolare di quelli relativi al business, da utilizzare sui progetti.

Quando discutiamo dei vincoli attualmente utilizzati, dobbiamo renderci conto che molti dei nuovi vincoli sono orientati al business. Gli aspetti dei progetti a questo connessi dovranno essere compresi molto meglio che in passato. Ciò richiederà l'utilizzo di molte più metriche, e non solo di quelle rispetto a tempo, costo e ambito.

Le aziende dovranno creare metri-

che in grado di monitorare la realizzazione dei benefici, il valore creato dai benefici e il modo in cui ciascun progetto sia allineato agli obiettivi di business strategici.

Per fare ciò potrebbe essere necessaria la creazione di 20-30 nuove metriche. Alcune aziende hanno librerie che contengono più di 50 metriche. Ciò porterà senza dubbio a importanti cambiamenti nei sistemi di misurazione del valore guadagnato (EVMS)³ attualmente utilizzati.

Le nuove metriche di business del progetto devono risultare idonee a essere "combinare" fra loro per rispondere alle domande che la Direzione avrà in merito all'azienda e allo stato di salute del portafoglio progetti. Il seguente elenco identifica le metriche di cui i dirigenti hanno bisogno per prendere decisioni relative all'attività e alla salute del portafoglio:

- Redditività aziendale (*Business profitability*);
- Salute del portafoglio (*Portfolio health*);
- Realizzazione dei vantaggi del portafoglio (*Portfolio benefits realization*);
- Valore di portafoglio raggiunto;
- Mix di progetti in portafoglio;
- Disponibilità delle risorse (*Resource availability*);
- Utilizzo della capacità (*Capacity utilization*);
- Allineamento strategico dei progetti;
- Performance aziendale complessiva.

Le aziende disporranno di una libreria di metriche, poiché il numero di metriche può diventare significativo. Le aziende possono utilizzare una serie di metriche base "core" necessarie per ciascun progetto, ma poi stabilire altre metriche univoche per uno specifico progetto. Poiché ogni progetto ha molti criteri di successo diversi, le metriche univoche devono supportare i criteri per misurare e rendicontare il successo.

Flexible project management

Ci sarà un aumento dei "manifesti" che, per i flexible project management, frameworks o metodologie, promuoveranno una gestione di progetto flessibile in grado di mi-

3 Earned Value Management System.

surare benefici e *business value*, sia durante il progredire del progetto che dopo, quando i risultati finali sono stati creati.

Il tradizionale approccio "waterfall" nella gestione del progetto è stato utilizzato con successo per anni, ma il suo limite è che il valore diventa misurabile principalmente alla fine del progetto. Le aziende desiderano che le metriche relative al valore e ai vantaggi vengano utilizzate durante tutto il progetto, in modo da poter cancellare o reindirizzare i progetti non performanti. Tecniche come Agile e Scrum, rispetto ad altri approcci, sembrano svolgere un lavoro migliore, riuscendo a misurare e riportando il valore creato dal progetto già in corso d'opera.

In futuro, possiamo aspettarci che appaiano approcci di gestione progetti più flessibili, del tipo Agile e Scrum.

Man mano che appariranno nuovi framework flessibili, vedremo anche più documenti simili al Manifesto Agile che discute "i modi migliori" per utilizzare l'approccio agile. Ci si aspetta che la maggior parte delle indicazioni in ogni nuovo manifesto siano comportamentali, piuttosto che semplici miglioramenti continui di processi, strumenti e tecniche tradizionalmente utilizzati.

Nuove abilità per i project manager

Ci sarà un cambiamento significativo nel set di abilità comportamentali (*behavioral skill o people-oriented*), di cui alcuni project manager potrebbero aver bisogno per supportare l'introduzione di metodologie nuove e più flessibili.

Quando i progetti in un'azienda hanno elementi in comune, un approccio "one-size-fits-all" può essere utilizzato durante l'esecuzione del progetto e le competenze per i project manager possono essere identificate con un certo grado di certezza. Ma quando i project manager sono responsabili della gestione di nuovi tipi di progetti, in particolare con l'utilizzo di framework flessibili, potrebbero essere necessarie nuove competenze. Le metodologie flessibili si basano su una buona leadership di tipo *people-oriented* e su una maggiore collaborazione, e si occupano della salute

e del benessere dei membri della squadra piuttosto che concentrarsi solo sulla creazione di risultati finali⁴. Le nuove abilità per i progetti puntano su leadership *people-oriented* piuttosto che *task-oriented*, sul come condurre sessioni di *brainstorming*, *design thinking* e *creative problem-solving*⁵.

Conclusioni

Non è realistico pensare che questi saranno gli unici cambiamenti che si verificheranno. Ci saranno altri cambiamenti, ma forse non così significativi. L'implementazione di questi cambiamenti richiede che le aziende cerchino di immaginare il futuro e lo pianifichino partendo dal cambiamento della cultura aziendale.

Per le aziende che credono nel "business as usual" o "let's leave well enough alone", questi cambiamenti non verranno mai implementati.

Quelle aziende che, invece, credono che sia necessario "doing things the same old way"⁶, molto probabilmente lotteranno per sopravvivere.

Nota

Articolo tradotto per gentile concessione dell'autore e dell'International Institute for Learning, Inc. (IIL), in originale pubblicato su <https://blog.iil.com/project-management-predictions-for-2021/>

Harold Kerzner

M.S., Ph.D., Engineering and M.B.A Senior Executive Director for Project Management dell'International Institute for Learning, esperto internazionale di project management e pianificazione strategica. Professore universitario. Ha lavorato su una varietà di progetti della NASA, delle U.S. Air Force, Army, Navy e su programmi interni di R&D, dove aveva responsabilità sia di program management che di project engineering.

4 Ci si riferisce ai *deliverables*.

5 Sono 3 differenti approcci per generare soluzioni in modo creativo. *Brainstorming* si traduce letteralmente come "tempesta di cervelli" e indica una modalità di lavoro di gruppo in cui viene sfruttato il gioco creativo e l'associazione di idee per fare emergere soluzioni diverse a un problema. (Fonte: <https://www.focus.it/cultura/curiosita/che-cosa-vuol-dire-brainstorming>). *Design Thinking* è un approccio che poggia le sue fondamenta sulla capacità di risolvere problemi complessi utilizzando una visione e una gestione creative. Ne esistono vari tipi e si riconoscono quattro modelli principali: Creative Problem Solving, Sprint Execution, Creative Confidence, Innovation of Meaning. Il primo è il modello più usato. (Fonte: https://blog.osservatori.net/it_it/design-thinking-significato-importanza).

6 L'autore non si riferisce al metodo, ma al risultato finale: i *deliverable* devono essere fatti a regola d'arte, "le cose vanno fatte alla stessa vecchia maniera".