



Marco Caressa, Massimo Pirozzi

GUIDA ALLA GESTIONE EFFICACE DI PROGETTI, PROGRAMMI E PORTFOLIO

COME CREARE VALORE NELLA COMPLESSITÀ

Editore: **FrancoAngeli (2022)**

ISBN: **978-8835138150**

Lingua: **Italiano**

Anno: **2022 (1ª edizione)**

Pagine: **190**

Prezzo: **€ 27,00**

Recensione

Il libro è opera di una affiatata coppia di autori: il primo brillante dirigente e project manager di una multinazionale della consulenza ICT, il secondo esperto riconosciuto nel settore del project management (PM) e premiato anche a livello internazionale. Il testo ha lo scopo principale di fornire una guida su come affrontare professionalmente la disciplina del portfolio/program/project management (PPPM). L'approccio adottato è dichiaratamente "sistemico" e aiuta a selezionare con avveduta consapevolezza il metodo di lavoro più appropriato, anche in presenza di progetti/programmi "complessi", che attualmente sono sempre più presenti.

Attraverso una analisi logicamente stringente e di agevole comprensione sono evidenziate le caratteristiche fondamentali dei progetti (sistemi) - semplici/complicati/complessi o addirittura caotici - e la conseguente maggiore/minore efficacia applicabilità delle metodologie "predittive" (*waterfall* ecc.) o adattive/agili. Oppure l'applicazione ragionata di un "ibrido" di entrambe, con l'obiettivo anche di spegnere il dibattito, talvolta sterile, tra i fautori delle due alternative.

Il ruolo dominante (e a ragione) lo hanno i seguenti principi, tra loro fortemente interagenti:

- la continua attenzione alle esigenze degli stakeholder di progetto e l'adeguata comunicazione della loro evoluzione;
- la focalizzazione sull'effettiva generazione dei benefici attesi dal progetto (valore rilasciato), sia al suo completamento sia, meglio ancora, ottenuti nel corso della sua realizzazione per passi incrementali.

Il libro si articola in cinque parti, delle quali è qui fornita una sintesi:

1. Dalle strategie ai benefici, in contesti complessi - significato e importanza attuale dei progetti e del relativo project management, esteso ai programmi e portfolio;
2. I progetti, i programmi, i portfolio e il valore - passaggio dal soddisfacimento dei requisiti

alla generazione di valore per gli stakeholder, attraverso l'integrazione sistemica e la comunicazione;

3. I progetti, i programmi, i portfolio e la complessità - definizione della complessità nei progetti, programmi e portfolio e approccio innovativo per valutarne il relativo livello e scegliere di conseguenza l'approccio più adeguato;
4. Guida agli approcci predittivo, adattivo e ibrido - strutturazione del progetto e articolazione del suo ciclo di vita, secondo gli approcci predittivo, adattivo o ibrido;
5. La gestione efficace della complessità nei progetti, programmi e portfolio - gestione di progetti/programmi/portfolio intrinsecamente semplici, complicati e complessi, opportunità di semplificazione e relativa gestione dei rischi. Il futuro nel PM grazie alla intelligenza artificiale (AI).

A completamento del libro è inserita una aggiornata bibliografia, sia nazionale che internazionale.

Punti di forza del libro

Come già detto, la visione sistemica che ispira l'intera guida rende agevoli e logicamente ineccepibili le classificazioni adottate e i modelli da applicare, a seconda dello specifico contesto.

In particolare, tra i molti meritevoli contributi innovativi e chiaramente esposti, se ne evidenziano alcuni, di sicuro aiuto al project manager e all'eventuale PMO (*project management office*):

- l'applicazione pratica del *framework* Cynefin® per misurare la complessità nel progetto da affrontare, secondo criteri semplici ma ragionevolmente oggettivi. Partendo dalla valutazione ottenuta tramite il modello sviluppato, risulta agevole e convincente la selezione di quale modello di gestione adottare;
- la schematizzazione del *project charter* secondo il modello *canvas*, nel caso si sia selezionato un modello di sviluppo "agile". Consente al project manager e allo sponsor di progetto di costruire un quadro completo sulle motivazioni alla base del

progetto (valore di *business*), sulla sua organizzazione e sui criteri di successo per gli stakeholder. Tutti elementi utili per confrontarsi con la direzione aziendale, sia in fase di approvazione che durante la naturale evoluzione nel progetto, fino al suo completamento e oltre, per il rilascio effettivo del valore generato;

- la visione complessiva dell'intera struttura a "piramide" dei progetti/programmi/portfolio, a partire dalla WBS (o *user story*) fino ai livelli superiori, aiuta ad affrontare il PPPM con un approccio integrato di processi e metodi, anche se non necessariamente uniformi;
- la prospettiva sul futuro nel PM grazie alla intelligenza artificiale (AI) costituisce, pur nella sua brevità, uno stimolante punto di riflessione sulle opportunità e relative sfide che tra breve si presenteranno alla professione di project manager. L'invito a prepararsi è implicito!

Opportunità per le prossime edizioni

La dimensione del testo, necessariamente limitato, impedisce di approfondire alcuni argomenti, specie nella parte finale, anche se si può fare un agevole riferimento ai testi raccomandati e citati in bibliografia. A chiarimento delle argomentazioni esposte, la maggior parte degli esempi riportati nasce nell'area ICT. Pur se tutti questi risultano efficaci, un maggior riferimento a diversi settori economici (ad esempio costruzioni/impianti, infrastrutture, sanità) fornireb-

be una più ampia comprensione ai project manager operanti in altri contesti.

Inoltre, come già notato in precedenti recensioni, le ingegnose figure "multidimensionali" che illustrano il libro, certamente utili per chiarire alcuni concetti fondamentali, risultano purtroppo penalizzate dal vincolo (presumibilmente editoriale) di essere in "bianco e nero".

Data l'ampiezza dei concetti espressi, potrebbe risultare utile avere un indice analitico, per una più agevole "navigabilità" nel testo.

Profilo del lettore ideale

Certamente la guida si rivolge a project manager esperti, operanti sul campo o con funzioni di PMO, fornendo loro un sicuro riferimento per applicare un efficace PPPM "moderno".

Alcune parti (ad esempio 1, 2 e 4) sono di utile lettura anche per i meno esperti che vogliono progredire, evitando di perdersi nelle difficoltà crescenti insite negli attuali progetti.

Anche la direzione aziendale, specie nelle organizzazioni orientate ai progetti (sia nel settore privato che in quello pubblico, vista la rilevanza attuale e prospettica del PNRR o simili), potrebbe trarre dalla Guida utili spunti nell'orientare le scelte strategiche per la crescita delle competenze nel PM e per il loro efficace utilizzo.

Federico Minelle

FrancoAngeli

www.francoangeli.it

FrancoAngeli
Management

Le conoscenze per innovare

Stephen M.R. Covey

FIDUCIA E ISPIRAZIONE

Come i veri leader liberano
la grandezza negli altri

Fiducia & ispirazione nasce dalla convinzione che le persone siano creative, collaborative e piene di potenziale. Le persone guidate dai leader che abbracciano tale presupposto sono ispirate a diventare la miglior versione di se stesse e a produrre i migliori risultati possibili.

Le persone non vogliono essere gestite, vogliono essere guidate!

288 pagine,
€ 27,00
(anche in e-book)



Maurizio La Cava

PRESENTARE I DATI

Un approccio lean per raccontare
le proprie idee attraverso i dati

Qualunque decisione importante e ponderata si basa su dati, risultati e sintesi numeriche. In un avvincente concatenarsi di storie, teoria, scienza ed esempi concreti, l'autore illustra un processo strutturato in pochi, semplici passi che ti permetterà di trasformare qualunque presentazione di dati in una storia coinvolgente, professionale ed efficace.

268 pagine,
€ 33,00
(anche in e-book)



Marshall Goldsmith,
Mark Reiter

LA VITA CONQUISTATA

Come abbandonare i rimpianti
e realizzare se stessi

Ricco di aneddoti illuminanti, tratti dalla leggendaria carriera dell'autore come coach di alcuni dei più grandi leader del mondo e da riflessioni sulla propria vita, *La vita conquistata* è un libro per scoprire come realizzarsi e vivere senza rimpianti.

208 pagine,
€ 25,00
(anche in e-book)

