

di Fabrizio Trainito

esperto

di marketing

Il project management, competenza trasversale da insegnare ai lavoratori di domani

La gestione dei progetti, uno strumento per raggiungere i propri obiettivi

Ciascuno di noi è stato, è o sarà responsabile di uno, dieci, cento progetti.

Per occuparsi di project management non è necessario essere un imprenditore o un manager, né è scontato che questi ultimi sappiano gestire un progetto con professionalità.

In realtà, tutti gestiscono progetti, più o meno grandi, più o meno costosi, complessi e semplici, che coinvolgono centinaia di persone o una sola famiglia, che durano anni o un weekend, che spaziano da un continente a un altro oppure si realizzano tra quattro mura. Può gestire un progetto un titolare di un'impresa, un tecnico, un manager, un professionista, un genitore per i suoi figli, una coppia per un evento familiare, uno studente con i suoi compagni, un insegnante nella sua classe o per la sua scuola, un ricercatore, un assistente sociale.

Ciascuno di noi deve gestire progetti e sempre più spesso, per farlo, non è sufficiente improvvisare.

Le organizzazioni e i progetti

Se poi spostiamo l'attenzione sulle organizzazioni complesse (imprese, enti, amministrazioni pubbliche, partiti politici, associazioni ecc.) la gestione dei progetti diventa uno degli aspetti costitutivi del lavorare in gruppo.

Ogni organizzazione, per funzionare, sviluppa al suo interno numerosi gruppi di lavoro, necessari per coordinare i processi di routine (o "processi a flusso"), che sono ripetitivi, e i progetti (o "processi a impulso"), che vengono avviati *una tantum*, concludendosi al raggiungimento del risultato atteso.

La parola "progetto" indica un insieme complesso di attività organizzate per il raggiungimento di un obiettivo unico e non ripetitivo: ne fanno parte la pianificazione del progetto, lo sviluppo e il controllo delle singole attività che lo compongono e il risultato finale.

Principali definizioni del progetto

Il progetto indica un insieme complesso di attività organizzate per il raggiungimento di un obiettivo.

Il Project Management Institute (la più importante associazione di professionisti del project management al mondo con più di 125.000 associati in ben 140 paesi) definisce il progetto come una "combinazione di uomini, risorse e fattori organizzativi, riuniti temporaneamente per raggiungere obiettivi unici, definiti con vincoli di tempo, costi, qualità e con risorse limitate".

Altre definizioni enfatizzano di volta in volta diversi aspetti del project management:

- "Iniziativa temporanea finalizzata alla realizzazione di un prodotto/servizio con caratteristiche di unicità." (PMBOK® Guide, 1992)
- "Intrapresa complessa, singola (non di serie), limitata nel tempo, indirizzata al raggiungimento di un obiettivo che richiede l'impegno programmato e coordinato di varie capacità e risorse." (V. Albino, *Organizzazione dei progetti*, 1995)
- "Gestione sistemica di un'impresa complessa, unica, e di durata determinata, rivolta al raggiungimento di un obiettivo chiaramente predefinito, mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di risorse differenziate e con vincoli interdipendenti di costi, tempi e qualità." (Russell D. Archibald, *Project management La gestione di progetti e programmi complessi*, Franco Angeli, Milano 2004)
- "Il progetto è un problema per il quale è stata pianificata la soluzione." (Joseph M. Juran)

La gestione dei progetti è tipica della natura sociale dell'uomo e lo ha accompagnato in tutte le epoche. Le moderne tecniche di project management (PM) nacquero durante e dopo la seconda guerra mondiale, con particolare applicazione nei settori militare e aerospaziale, poi anche in quello delle grandi opere impiantistiche. Negli anni '70 e '80 del secolo scorso, di fronte alle crisi energetiche, il PM si concentrò sulla necessità di produrre con il minor dispendio di risorse. Negli anni '90 ci fu una più ampia diffusione della cultura di project management che si estese a numerosi settori ed ebbe una forte accelerazione con lo sviluppo dell'informatica. La nuova espressione *Enterprise Project Management* (EPM) definisce proprio quei progetti in cui gli aspetti tecnici sono una componente minoritaria rispetto a quelli organizzativi, gestionali e negoziali. Come si sono evoluti i progetti e le finalità perseguite, così è cambiato anche il ruolo del project manager, responsabile del buon esito del progetto, che in un primo tempo svolge funzioni particolarmente tecniche e operative e che a mano a mano diventa organizzatore, facilitatore, comunicatore.

PERIODO BELLICO	ANNI '70-'80: CRISI ENERGETICA	ANNI '90: PROCESSI COMPLESSI E GLOBALI	OGGI: CAMBIAMENTO, NETWORKING
<ul style="list-style-type: none"> ■ attività professionale legata alla produzione ■ focalizzazione sulla compressione dei tempi ■ project manager: tecnico 	<ul style="list-style-type: none"> ■ standardizzazione dei processi (procedure, gestione rischio) ■ focalizzazione sul controllo dei costi (vincolo risorse) ■ project manager: tecnico/gestionale 	<ul style="list-style-type: none"> ■ miglioramento dell'organizzazione, gestione multi-progetto ■ focalizzazione sulla diffusione della cultura di PM a tutti i livelli ■ project manager: gestore/coordinatore 	<ul style="list-style-type: none"> ■ collaborazione interfunzionale, interdivisionale, interaziendale (networking, impresa estesa) ■ focalizzazione su comunicazione, condivisione, motivazione e sul coordinamento di team misti temporanei ■ project manager: leader, facilitatore, comunicatore



Project management, competenza trasversale

La domanda di cultura di project management è cresciuta nel tempo e ora sta esplodendo. Questo ambito può infatti rappresentare un vero e proprio mestiere, un importante percorso di carriera o una valida alternativa in situazioni occupazionali sempre più difficili. Ciò si manifesta anche nell'ambito dell'istruzione, dove il project management acquisisce un ruolo di primo piano tra le competenze necessarie per accedere al mondo del lavoro e per restarvi in maniera competitiva.

In particolare, gestire progetti è considerata una *competenza trasversale*, espressione usata per denominare "un vasto insieme di abilità della persona, implicate in numerosi tipi di compiti lavorativi, dai più elementari ai più complessi, e utilizzate in situazioni operative tra loro diverse". Ci si riferisce infatti ad "abilità di carattere generale, a largo spettro, relative ai processi di pensiero e cognizione, alle modalità di comportamento nei contesti sociali e di lavoro, alle modalità e capacità di riflettere e di usare strategie di apprendimento e di auto-correzione della condotta" (dal documento sugli standard minimi delle competenze di base e trasversali, Regolamento MIUR n. 436 del 31/10/2000, articoli 4 e 5).

Si tratta quindi di capacità che sono utili sempre, indipendentemente dal contesto in cui il lavoratore opera, e per tale ragione sono particolarmente preziose. Sono capacità che "connotano il modo di impostare e di regolare la personale esperienza di lavoro", entrando a far parte della storia lavorativa della persona e procurando opportunità di utilizzo della stessa in una molteplicità di occasioni differenti.

Tutto questo è significativo proprio quando il sistema dell'istruzione, e della forma-

zione in genere, viene criticato per l'incapacità di formare i futuri lavoratori, riuscendo soltanto a fornire loro conoscenze teoriche di difficile utilizzo pratico. Uno studio recentemente pubblicato ci dice che solo il 37% degli studenti laureati trova un lavoro nel quale sono richieste conoscenze attinenti al corso di studi da loro seguito, mentre il 29% si applica in lavori nei quali è richiesta genericamente la laurea e il 34% addirittura esegue lavori nei quali non è richiesto un titolo di studi specifico. Risulta quindi che il 63% dei laureati intervistati si trova a svolgere un lavoro nel quale vede del tutto o in parte frustrati i propri studi.

L'inserimento di competenze trasversali, come quelle introdotte con lo studio del project management, può quindi favorire questo processo di evoluzione dell'offerta formativa verso le reali esigenze del mondo del lavoro.

Il contributo del project management a sostegno del cambiamento

La globalizzazione dei mercati, la convergenza, gli sviluppi della tecnologia spingono le imprese in un **inasprimento della competizione**. Molte imprese, attratte da un mercato interessante, vi sono entrate con la prospettiva di vendere con margini elevati, ma, una volta aumentato il numero delle imprese concorrenti, l'offerta ha incominciato a essere maggiore della domanda e le imprese hanno iniziato a contendersi i clienti, attraverso l'innovazione, la differenziazione del prodotto e operando sulla leva-prezzo.

Attraverso un processo di razionalizzazione e di consolidamento del mercato, il potere contrattuale è passato progressivamente dal produttore al distributore e infine al consumatore. Come conseguenza di questa evoluzione, il numero dei produttori presenti nel mercato è diminuito e ogni impresa ha ridotto il numero dei suoi dipendenti per poter, contestualmente, abbassare il prezzo dei suoi prodotti e rimanere competitiva.

Il contesto di competizione crescente, come abbiamo detto, spinge le imprese a scelte drastiche orientate alla riduzione dei costi di produzione e all'efficienza dei processi distributivi. Tuttavia tali politiche di ottimizzazione delle risorse possono risultare vincenti solo se supportate dalla capacità di organizzare e predisporre piani opportuni per affrontare il cambiamento. In sintesi, sono indispensabili persone in grado di coordinare sinergie e relazioni sia all'interno dell'impresa, in modo interfunzionale e interdivisionale, sia all'esterno, con altre imprese dello stesso gruppo industriale, ma anche nei confronti di partner, clienti e fornitori.

Proprio in questa ottica si sta muovendo il mercato e tutti gli attori si stanno adeguando. Si passa quindi da una diversificazione selvaggia, eseguita con numerose e stravolgenti operazioni (per esempio, acquisizioni e fusioni, spesso finalizzate più a giochi finanziari che a piani industriali ben ponderati), alla focalizzazione sul core-business, con la partecipazione a sistemi (reti, network) di imprese complementari.

Il valore dei progetti nell'apprendimento dell'impresa

In questo momento di rapido cambiamento ogni progetto rappresenta un nuovo mattone dell'edificio di capacità che l'impresa costruisce per competere sul mercato. Si dice infatti che "gli uomini imparano finché vivono e le imprese vivono finché imparano" proprio per enfatizzare l'importanza per le imprese di ricevere continuamente nuova linfa per svilupparsi e rispondere meglio al mercato.

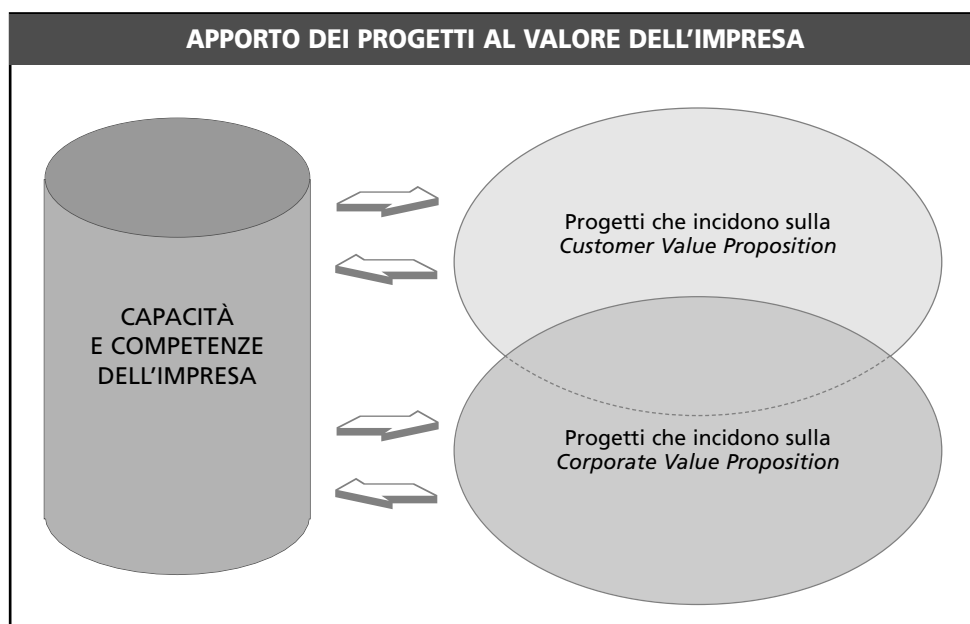
In questa ottica i progetti hanno due "padroni", in quanto possono essere misurati su due dimensioni fondamentali per l'organizzazione che li finanzia:

- apportare valore nei confronti del cliente;
- far crescere il valore dell'organizzazione in sé.

Nel primo caso, il progetto permette di accrescere la *customer value proposition* (il valore che l'organizzazione offre al suo cliente), mentre nel secondo caso si accresce la *corporate value proposition* (il valore dell'impresa sul mercato).

In entrambi i casi, l'effetto del progetto è quello di creare **nuove capacità** nell'organizzazione, che viene vista come **centro di competenze**.

Come si può vedere nell'immagine che segue, ogni progetto si avvale del bagaglio di competenze e di capacità dell'impresa, ma allo stesso tempo restituisce all'impresa un valore superiore, dovuto all'esperienza e alle competenze nuove accumulate nella sua esecuzione.



Programmi e progetti sono quindi i veicoli delle nuove iniziative, i motori dello sviluppo. I progetti, proprio per la loro natura straordinaria (non legata alla gestione quotidiana), rappresentano un metodo a **basso rischio** e anche ad **alto rendimento**.

Il rischio è basso appunto perché non si coinvolge l'intera organizzazione, bensì solo il team di progetto. Il rendimento è elevato perché sullo specifico tema trattato esiste un'attenzione particolare del team di progetto, tutta orientata verso il risultato finale, l'esito positivo del progetto.

Le organizzazioni che riconoscono l'importanza dei principi e dei metodi di PM sono quelle che meglio riescono a fronteggiare il cambiamento e che si adeguano con rapidità ed efficacia al mercato. Proprio per questo il PM è oggi considerato come una **specializzazione del management** e ci sono manager che si spostano continuamente da un progetto a un altro, di azienda in azienda, senza mai fermarsi su attività di routine.

La gestione dei progetti come tema di formazione

Di questa nuova e pressante attenzione sui temi del project management si sono accorte le scuole di management che hanno introdotto nella loro offerta di formazione manageriale corsi sul project management, sul team building, sulla comunicazione, sulla delega, sulla leadership e, in genere, sulla gestione delle risorse umane e sulla loro motivazione.

Se ne sono accorte le imprese (pubbliche e private), gli enti e le pubbliche amministrazioni che hanno indirizzato i propri manager – soprattutto quelli di formazione tecnica – verso corsi manageriali in grado di favorire lo sviluppo di competenze trasversali e di capacità gestionali.

Se ne sono accorte organizzazioni che nulla hanno a che fare con l'ottica del profitto (*non profit*, per l'appunto), le ONLUS e tra queste, in particolare, le Organizzazioni non governative (ONG), che devono gestire complessi e rischiosi progetti di sviluppo nei paesi del Terzo mondo. Le ONG, infatti, stanno cominciando a indirizzare i propri capi-progetto verso corsi di formazione sulla pianificazione e gestione dei progetti per dotarli di quegli strumenti professionali necessari a gestire situazioni difficili e imprevedibili come quelle che affrontano nei contesti internazionali.

Se ne sono accorte le università che stanno introducendo il project management tra le discipline insegnate (come ha fatto, per esempio, l'Università LUMSA, Libera Università Maria Santissima Assunta, di Roma nell'anno accademico 2003-2004).

Si è addirittura attivato il sistema dell'istruzione, che ha dato particolare peso al tema dei progetti, introducendo i concetti collegati con il project management tra i percorsi formativi IFTS e che ha introdotto l'insegnamento della gestione dei progetti nel progetto di Riforma (per esempio, al terzo e al quarto anno di insegnamento nei Licei tecnologici).

Nel documento che descrive gli standard minimi delle competenze di base e trasversali, tra gli obiettivi della formazione IFTS si trovano i seguenti enunciati:

“È infatti necessario essere in grado di: 1) identificare un'idea di business; 2) sviluppare un piano di realizzazione del progetto di business (business plan); 3) sviluppare le linee essenziali di un piano di finanziamento; 4) orientarsi tra le forme d'impresa; 5) valutare la fattibilità e la convenienza del progetto complessivo”.

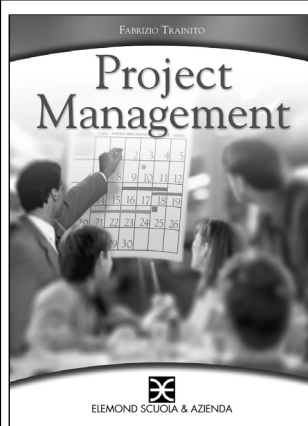
È così che nei percorsi formativi IFTS si richiede all'allievo di sapere come sviluppare un piano di realizzazione del progetto di business (business plan) attraverso le seguenti fasi:

- 1) individuare gli strumenti per la strutturazione di un progetto;
- 2) definire la sequenza delle azioni operative per l'avviamento dell'impresa;
- 3) individuare le fasi di sviluppo del business e le loro diverse priorità.

Allo stesso tempo è ritenuto indispensabile porre l'attenzione sulla sostenibilità economica e operativa dei progetti da sviluppare, valutare la fattibilità e convenienza del progetto complessivo, tramite le seguenti analisi:

- rappresentare punti di forza e di debolezza del progetto;
- individuare esperti con cui confrontarsi;
- sintetizzare le informazioni per giungere a una decisione motivata.

Il project management, inglobando nella sua impostazione e nei suoi metodi tutti gli aspetti relativi alla costituzione e alla gestione di un'iniziativa di business (manageriale o imprenditoriale, ma anche sociale e individuale), diventa quindi uno strumento indispensabile per sviluppare la persona e accompagnarla nella vita, dal mondo dell'istruzione a quello del lavoro.



Fabrizio Trainito

Project management

Elemond Scuola & Azienda, Milano, 2005, pp. 160
ISBN 88-247-2407-8

Il testo si compone di 5 sezioni (moduli) che sviluppano progressivamente la conoscenza del project management e ne permettono la facile applicazione.

I temi trattati sono: 1) Le esigenze di project management; 2) Le fondamenta del project management; 3) La gestione di un progetto; 4) Approfondimenti sul project management; 5) Esempi di applicazione del project management.

Un libro semplice, utilizzabile senza specifiche conoscenze di base, ricco di casi concreti tratti dal mondo dell'impresa, dalla dottrina e dalla vita quotidiana. I concetti sono immediatamente applicabili alla realtà. Un modo per dotarsi di strumenti e metodi pratici necessari ad affrontare problemi e attività complessi (progetti) e, allo stesso tempo, per comprendere meglio la realtà aziendale attraverso casi di studio ed esercitazioni.

La didattica è facilitata grazie a un linguaggio chiaro e comprensibile, supportato anche dalla presenza di un glossario, di prospetti riassuntivi e di un indice analitico.

Chi volesse, inoltre, approfondire i temi del marketing e della strategia aziendale, può vedere: F. Trainito, *Strategie di marketing*, Elemond Scuola & Azienda, 2003, pp. 192, ISBN 88-247-2145-1.