



Presentazione del libro
Project Management Flessibile
Mario Damiani, McGraw Hill, 2008

Premessa dell'autore

La situazione la conosciamo: se fino a qualche mese fa si poteva iniziare qualunque presentazione, convegno o articolo citando la globalizzazione, la pressione sui risultati, la necessita' di rispondere velocemente alle sollecitazioni del mercato o meglio, di anticiparle, la frequenza dei cambiamenti, ecc, oggi possiamo aggiungere a tutto cio' il fatto che abbiamo un sensibile calo nel giro complessivo di denaro reale.

Siamo in crisi, si dice. E da mesi assistiamo alla danza sfrenata dei numeri, tutti generalmente al ribasso. Veri o no tali numeri, tutti noi percepiamo concretamente di dover fronteggiare un problema in piu'. Ma il mercato in termini di esigenze e di istanze di mutamento non sembra cambiare molto.

Le imprese se da un lato agiscono con maggior accanimento di prima sulla leva dei costi, dall'altro non riescono a sottrarsi dal dover realizzare qualcosa di nuovo. E in questo contesto, oggi come ieri, si inseriscono i progetti come un "modo di fare" che le organizzazioni adottano non solo per realizzare le loro strategie, ma anche per definirle ed affinarle.

Se guardiamo ai risultati della ben nota ricerca condotta dallo Standish Group¹, ci rendiamo conto che nella situazione attuale le imprese non possono piu' permettersi di fare progetti con un livello cosi' basso di performance complessiva. I margini di errore si assottigliano, l'isteria dei manager aumenta, la pressione sugli operativi pure. E' il momento di fare qualcosa di concreto e di farlo subito. Qualcosa di concreto che aiuti le imprese a fare i progetti meglio e senza dover ribaltare per questo l'impresa stessa.

Da molto tempo il mercato della formazione offre una ampia gamma di interventi sui temi del project management. Si tratta per lo piu' di corsi in aula, della durata di pochissimi giorni (in media due-tre, ma a volte ci si limita a uno solo) finalizzati ad affrontare i principi fondamentali e le tecniche piu' diffuse della gestione progetti. E' di solito formazione generica e non potrebbe essere altrimenti, anche se i committenti si raccomandano di calare l'intervento nella realta' aziendale, ecc. L'incoerenza tra richiesta di personalizzazione specifica e tempo dedicato e' tale da commentarsi da se'.

I partecipanti sono quasi unicamente i project manager o i presunti tali, come se per avere successo bastasse spiegare per qualche ora qualcosa a qualcuno. Fare progetti

¹ La ricerca più citata nel campo del project management, chiamata The Chaos Report e condotta da Standish Group, nell'edizione del 2000 ha riscontrato che solo il 28% dei progetti si conclude nei tempi e con i costi prefissati, il 23% viene abbandonato prima della sua fine e il 49% termina in ritardo e con costi maggiori del previsto. In particolare, il ritardo medio risulta del 63%.



Presentazione del libro
Project Management Flessibile
Mario Damiani, McGraw Hill, 2008

significa coinvolgere molte persone in azienda; rivolgersi solamente ai capi progetto serve quindi a poco.

Talvolta si ottiene anzi il risultato opposto, in quanto i partecipanti sono gli unici a condividere i contenuti della formazione e da soli non riescono a smuovere il resto dell'azienda che resta ancorata alla visione tradizionale dei compiti e dell'organizzazione gerarchica.

Da meno tempo rispetto alle iniziative di formazione individuale che abbiamo appena ricordato, ma comunque con una diffusione crescente, si parla anche di portafoglio progetti e di gestione dello stesso. Con il termine portafoglio progetti si intende genericamente l'insieme delle iniziative (progetti) che le aziende intraprendono.

Gestire il portafoglio progetti significa quindi occuparsi della gestione complessiva dei progetti in corso e in via di approvazione e di norma coinvolge livelli di responsabilit  diversi da quelli esercitati dai singoli capi progetto.

Gli interventi formativi (pochi) e consulenziali in questo campo spaziano dalla discussione sui massimi sistemi, totalmente teorica ed eccessivamente generica, che serve giusto a porre la questione ma che spesso confonde solo le idee, alla proposizione di interventi massicci di consulenza organizzativa nei quali si finisce per mettere in discussione tutta l'azienda con il risultato che il management si spaventa e si rifiuta di continuare.

Poi ci sono gli standard emanati dalle varie associazioni internazionali, le certificazioni professionali, le metodologie preconfezionate, i modelli di maturit , gli strumenti software di vario tipo. Tutte cose utili per trarre spunti o riferimenti, ma rischiosi se presi troppo alla lettera in quanto tendono, chi pi  chi meno, ad essere prescrittivi suggerendo e talvolta dettando all'organizzazione come fare, cosa fare, come organizzarsi, quali "uffici" creare, quali ruoli, responsabilit , ecc.

Project Management Flessibile propone un approccio diverso. Qualcuno potra' trovarlo poco scientifico (ma in questo campo fortemente esperienziale di scientifico non c'  molto) e anche poco, diciamo cos , tecnologico in quanto non adotta alcuno strumento software specifico. Altri lo troveranno faticoso, perche' non fornisce alcun oggetto di pronto utilizzo ma invita ogni azienda a definire il proprio approccio e trovare da se' la propria strada. In sostanza credo che sia la disciplina del project management che si deve declinare in base alle specifiche realt  organizzative e non viceversa, Un project management flessibile, appunto.

Ho quindi deciso di raccogliere alcune delle esperienze da maturate e delle considerazioni elaborate in molti anni di lavoro in un nuovo libro che intende proporre



Presentazione del libro *Project Management Flessibile* Mario Damiani, McGraw Hill, 2008

considerazioni, elementi, spunti ed esempi pratici riferiti a casi reali che funzionano bene da anni nel loro specifico ambito di riferimento e che possono supportare il lettore nella definizione di una propria modalità di lavoro.

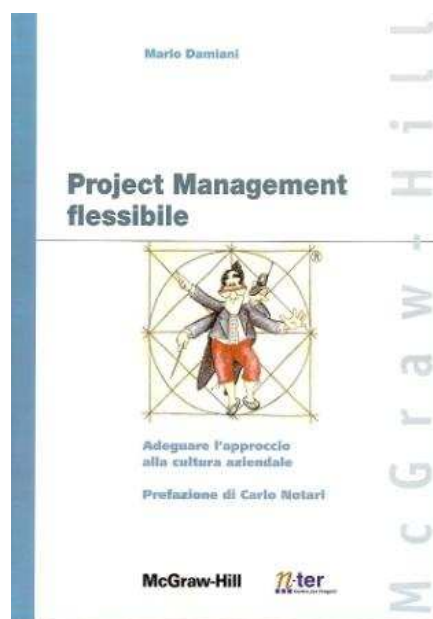
Non pretendo certo di sostituire preziosi interventi formativi e consulenziali con la semplice lettura di un libro. Anche io sono un docente e consulente e, oltre che apparire ridicolo, così' facendo mi tirerei la zappa sui piedi.

Voglio pero', nel mio piccolo, contribuire a cambiare un po' la visuale con cui le imprese si affacciano al mondo del project management, ricordando che la prima cosa da fare, sia temporalmente, sia in ordine di importanza e' la scesa in campo, decisa, convinta e in prima persona degli attori sociali coinvolti a vario titolo nei progetti.

Se poi, come probabile, si rende necessario ricorrere a interventi formativi o consulenziali, ben venga tutto cio' ma a patto che sia l'organizzazione che possiede il problema ad affrontarlo e a gestirlo in prima persona, senza delegare la responsabilita' di successo a terzi.

Project Management Flessibile, quindi, si prefigge di proporre considerazioni, elementi, spunti, esempi riferiti a casi reali che funzionano bene da anni nel loro specifico ambito di riferimento ma che non vogliono costituire in nessun caso risposte precostituite a esigenze specifiche. Se il lettore trarrà giovamento dalla lettura di questo lavoro in termini di riflessioni e di supporto per affrontare con maggior autonomia e consapevolezza il compito di definire per proprio conto gli aspetti metodologici relativi al suo contesto specifico, magari per fare in modo diverso rispetto a quanto proposto, allora vorrà dire che il mio obiettivo e' stato raggiunto.

Mario Damiani





Presentazione del libro
Project Management Flessibile
Mario Damiani, McGraw Hill, 2008

Prefazione del libro a cura dell'Ing. Carlo Notari, Fondatore N-TER e Presidente Chapter PMI Northern Italy

Risulta sempre difficile scrivere la prefazione per un caro amico, soprattutto quando, nel caso del sottoscritto, la richiesta è stata accolta con entusiasmo e percepita come gratificante. Si potrebbe correre il rischio di enfatizzarne troppo i pregi e di dare, quindi, un quadro dei contenuti e della fruibilità non proprio aderente alla realtà. Io credo, però, che non sia questo il caso, soprattutto perché l'autore mi ha stimolato preventivamente a produrre miei rilievi e suggerimenti che sembravano opportuni. In questo modo il risultato si può dire essere assolutamente condiviso in ogni sua parte anche dal sottoscritto.

Mario e io, del resto, condividiamo da tempo certe convinzioni ed entrambi facciamo (o, nel mio caso, cerco di fare) della concretezza la nostra bandiera. Il comune background costruito in decenni di esercizio della professione (prima ancora che ci si dedicasse anche allo sviluppo professionale delle strutture organizzative e dei project manager), unito a un insieme condiviso di Valori (gli stessi che ispirano N-TER e le sue attività e che potete trovare al sito www.n-ter.it) ci porta naturalmente a vedere le cose pensandole dalla stessa prospettiva e calandole nella realtà professionale di tutti i giorni.

Io credo che i maggiori punti di forza di questo libro siano proprio la concretezza e l'aderenza alla realtà. Quante volte nei corsi di project management che ho tenuto sia in ambiente accademico che aziendale, mi si chiedono le cosiddette "dritte" e i cosiddetti "trucchi del mestiere". Ebbene, mai come nel lavorare nella gestione dei e per progetti l'esperienza sul campo conta moltissimo. Risulta difficile costruire una serie di casi tipo e darne le relative soluzioni o, quanto meno, le linee guida di conduzione per raggiungere il successo finale.

Ogni struttura organizzativa e ogni progetto (lasciatemi dire, per fortuna!) è unico, soprattutto perché permeato dal fattore umano che ne determina diversità di contenuto, di contesto e di obiettivo. Impossibile, quindi, definire un set di "trucchi" e/o "dritte" più o meno standard da applicare nei casi più fastidiosi o difficili. L'esperienza aiuta e sviluppa un istinto professionale che fa poi la differenza. Quello che, invece, può aiutare a sviluppare questo istinto, con l'aiuto di vecchi (... di competenza) filibustieri (... in senso buono) del project management come Mario, è il coltivare le potenzialità personali (quelle che gli americani chiamano "soft skills") e sviluppare delle "sensibilità professionali".

Questo libro è dedicato alla gestione del portafoglio progetti di una struttura organizzativa, ma, nello stile di Mario, non è un testo accademico o, comunque,



Presentazione del libro
Project Management Flessibile
Mario Damiani, McGraw Hill, 2008

teorico come in letteratura ce ne sono molti anche interessanti; non è nemmeno, né vuole esserlo, un manuale. Il suo obiettivo è cercare di dare un utile supporto a chi in azienda gestisce un portfolio progetti o a chi si accinge a farlo, nell'ottica di fornirgli spunti che possano aiutarlo nello sviluppo di strumenti concreti e specifici della propria realtà organizzativa.

Esso rappresenta, insomma, un "vissuto" che, se da un lato non può sostituirsi all'esperienza diretta, dall'altro fornisce moltissimi spunti, indicazioni, piccoli suggerimenti e tantissimi esempi per navigare tra i progetti dell'azienda. La pratica della professione ha, inoltre, portato naturalmente l'autore a inserire nel testo una serie di strumenti presi dalla quotidianità che serviranno al lettore per prendere ispirazione e svilupparne di propri.

Lo stesso autore invita chiaramente a non utilizzare come sono gli esempi qui descritti, ma di pensare soprattutto alla propria organizzazione, alla propria cultura aziendale e alle specifiche caratteristiche dei progetti in azienda per progettare il proprio particolare modo di gestirli.

L'approccio dello schema espositivo del testo è senz'altro originale: a parte il primo capitolo riferito alle note introduttive, i due successivi sono dedicati a tecniche e strumenti, mentre dal capitolo 4 in poi viene dato spazio ai processi, alle considerazioni di tipo organizzativo e allo sviluppo delle tematiche relative al ruolo e alle competenze dei project manager. In tal modo si entra subito nel vivo della questione in quanto sono bene evidenziate sin dall'inizio le problematiche affrontate quotidianamente dall'organizzazione che pone in atto più progetti nello stesso tempo.

Infatti nel capitolo 2 gli argomenti trattati vanno dalla gestione delle priorità a quella delle opportunità e dei rischi, dalla consuntivazione all'integrazione con il controllo di gestione (che nella mia vita professionale tanti conflitti da comporre hanno prodotto, ma anche tante nuove amicizie!) e alla gestione della allocazione delle risorse, tema delicatissimo che, oltre a strumenti agili, richiede competenze relazionali e negoziali spesso non banali.

Il capitolo 3 è dedicato agli standard operativi e alla documentazione di progetto. In essa non si snocciolano i soliti template, ma spunti di schematizzazione e, soprattutto, note sui comportamenti. Quindi, per esempio, a fianco di uno schema possibile dei contenuti di un SAL (Stato Avanzamento Lavori), piuttosto che di una scheda di una variante, troverete delle note sui comportamenti da assumere che risultano essere uno dei veri valori aggiunti di questo testo.

Il capitolo 4 è dedicato al processo di lavoro e, quindi, al ciclo di vita del progetto, con considerazioni sulla sua applicabilità rivista alla luce della vasta esperienza sul campo sviluppata dall'autore. Trovo molto utile la tabella riportata alla fine di questo



Presentazione del libro
Project Management Flessibile
Mario Damiani, McGraw Hill, 2008

capitolo, in quanto schematizza molto bene processi, flusso della documentazione e attori coinvolti.

Il capitolo 5 è dedicato alla tematica nodale del Project Management Office, entità percepita ancora oggi dalle strutture organizzative più come “moda” che come sostanza e, quindi, non ancora affrontata in maniera matura, se non da qualche multinazionale e da alcuni illuminati, specie nell’ambito dell’Information Technology. Qui, oltre a illustrare il senso di avere una struttura PMO nella propria azienda, è analizzato l’approccio per la costituzione di un ufficio dedicato alle tematiche di project management e i requisiti che una tale struttura deve possedere per essere realmente efficace ed efficiente.

Nel capitolo 6 sono sviluppate le tematiche relative al ruolo di project manager nella società odierna con riflessioni sia di ordine organizzativo che funzionale, con richiami alla situazione attuale e alle prospettive future.

Molto interessante il capitolo 7 sulle competenze del capo progetto, tematica non molto presente in letteratura che nella elaborazione di Mario, percorrendo non solo modelli tradizionali ma anche prospettive più innovative, come quella descritta dall’approccio Future-PM, fornisce una lettura concreta e realistica della tematica.

Non meno interessante è il capitolo 8, contenente esempi di note operative che trattano delle attività ruotanti intorno a due tra le problematiche più critiche del project management, ovvero la gestione dei rischi e la pianificazione, che contribuiscono in maniera incisiva a fare del project manager un gestore della variabilità.

In conclusione, direi che il *leit motiv* di questo testo è rappresentato dalla visione organizzativa del project management che l’autore ha chiamato approccio CMD (www.cmdmc.eu) e che N-TER ha sposato come ispiratore di ogni sua attività consulenziale e formativa, in nome del motto a esso collegato che recita “more concreteness in project management”.