



IL FUTURO DEL PROJECT MANAGEMENT SECONDO KERZNER

In un recente seminario in Italia, *Il Futuro del Project Management secondo Kerzner*, a cui è stato invitato "il Project Manager", il Guru fa il punto della disciplina ed esalta i concetti di metriche, valore e partnership cliente-fornitore per il successo dei progetti.

Il futuro project management sarà sempre più dipendente da uno stretto rapporto di "engagement" – in lingua inglese, una relazione stretta, ma anche di affetto e promessa per la vita – fra chi richiede e chi fornisce servizi di project management. Quindi – raccomanda Harold Kerzner – lasciate stare relazioni "mordi e fuggi", che alla lunga non producono valore e non risultano spesso ripetibili, ma sforzatevi di creare un rapporto più profondo e duraturo fra il project manager, o l'organizzazione che ne realizza i servizi, e le aziende. Inoltre, con un po' di rottura rispetto a certa letteratura del passato, il PM deve essere sempre più conoscitore e partecipe del business dell'azienda, per essere veramente efficace e apportare valore. Un altro aspetto che contraddistingue sempre più un PM di successo è la capacità di gestire "progetti complessi", quindi molto più articolati e incerti rispetto al tradizionale modello PMBoK, con stakeholder molto numerosi e diversi, uno "statement of work" poco definito e soggetto a molti cambiamenti, obiettivi in movimento ("moving targets"). Mentre questa musica può non risultare a molti completamente nuova, Kerzner ribadisce che "non tutte le aziende hanno la capacità di gestire la complessità, e quelle che lo sanno fare meglio, avranno più possibilità di restare sul mercato", merito anche di gestori di progetto aperti ai cambiamenti culturali e in grado di operare in quasi tutte le culture. Una partnership di lungo termine e di tipo strategico, in linea con le attese proprie del cliente, può risultare inoltre molto più vincente della fornitura di un progetto o di una limitata soluzione di business. La gestione delle relazioni con gli stakeholder acquista in tale quadro un aspetto di fondamentale importanza, e il PM ne deve essere in grado di gestire con flessibilità i diversi tipi, ma soprattutto comprendere e accordarsi su quella che deve risultare una "comune definizione di successo". "Dobbiamo averne la stessa definizione e dobbiamo sforzarci all'inizio di

avere una comune visione del successo del progetto, forse già prima del "kick off", e fare in modo che un tale accordo sia compreso da tutti. Fallire in questo può avere risultati devastanti". Anche non rigorosamente allineato alla tradizionale definizione di successo di un progetto (nel rigoroso rispetto del classico triangolo tempi-costi-qualità), conta soprattutto il "valore" che il progetto è destinato a dimostrare nel tempo all'organizzazione cliente. Molti progetti sono risultati inizialmente un fallimento, ma in seguito hanno rappresentato il successo dell'azienda, come il computer dell'Apple "Liza", che in occasione della sua prima apparizione in pubblico fu un disastro. Ma in seguito, facendo tesoro delle raccomandazioni degli utenti e delle lezioni apprese ha portato la "mela" ai livelli che tutti sappiamo. Il successo di un progetto – aggiunge Kerzner – sembra facile a definirsi, molto più difficile ne è il suo fallimento. Ecco perché – è la ricetta del Guru – bisogna sforzarsi di definire un insieme di metriche di importanza degli obiettivi, con i relativi pesi, e concordare con lo sponsor un valore minimo totale di peso raggiungibile, che alla fine possa dare una misura del successo. Bisogna riconoscere inoltre le diverse caratteristiche e attitudini dei project manager. Non tutti i PM sono ad esempio in grado di divenire RPM, cioè "recovery" PM, essere cioè capaci di riaddebiitare un progetto messo male. Il "Recovery Project Management" è ormai divenuta una specialità del settore, anche se in verità, aggiunge il conferenziere, in aggiunta alla giuste capacità è necessaria una certa dose di fortuna. In questi casi si deve passare attraverso un certo numero di fasi di valutazione (U-A-T-N, dalle iniziali in lingua inglese dei termini relativi a Comprendere, Audit, Trade-off e Negoziare), prima delle attività di ripresa vera e propria (R-E, Ricominciare ed Eseguire). Ma soprattutto è il Project Management guidato dal Valore (*Value-Driven Project Management*) l'aspetto che sembra occupare al momento l'interesse maggiore del Kerzner, in linea con certa letteratura in argomento. "Esistono ormai – aggiunge l'esperto – nuovi e diversi modelli di analisi del valore e metodologie di misura, in grado di fornire notevoli contributi alla gestione progetti". In questo quadro progetti non tradizionali diventano quelli il cui focus si sposta dalla gestione

dei vincoli concorrenti, all'attenzione di gestione del valore, nelle sue molteplici espressioni (valori individuali, del team, dell'organizzazione e di altre parte interessate). A tal proposito vengono enunciati otto postulati:

- 1) nel caso lavorate sul progetto sbagliato, non ha importanza se realizzate un progetto in modo estremamente buono o cattivo;
- 2) rientrare nei tempi e nei costi non è necessariamente un successo;
- 3) completare un progetto nel triplo vincolo non garantisce di avere il necessario valore di business al completamento del progetto;
- 4) in modo analogo non basta adottare pratiche mature di project management, compresa una metodologia aziendale in materia;
- 5) il prezzo è quel che si paga. Il valore è ciò che si ottiene (Warren Buffett);
- 6) il valore è ciò che il cliente percepisce come meritevole di essere pagato;
- 7) il successo (di un progetto) si ha quando si raggiunge il valore per l'azienda;
- 8) seguire un piano sino alla fine non sempre è un successo, se sono apparse necessarie modifiche che non si sono realizzate.

Per concludere:

- esistono diverse categorie di successo per un progetto, e il valore ne rappresenta una parte dei criteri di successo;
- il project manager deve comprendere quali sono le metriche principali (KPI, indicatori di performance chiave) che è necessario individuare e gestire perché il progetto possa essere visto come un successo da tutti gli stakeholders.

Harold Kerzner

È uno dei riconosciuti esperti della materia del project management a livello internazionale. La sua fama si deve ai numerosi testi che hanno fatto scuola e reso una sintesi del project management negli ultimi decenni. Fra gli scritti più recenti, in cui sono sviluppati i temi del presente resoconto, oggetto di una serie di seminari organizzati in Europa da IIL (International Institute for Learning) di Madrid, figurano: *Value-driven Project Management* (coautore F. Saladis, 2009), *Project Management Best Practices* (2^a Ed. 2010) e *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance* (Wiley, 2011).