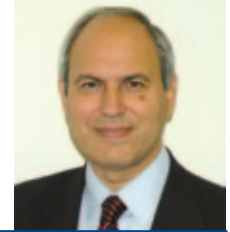


Pier Luigi Guida



PM: UNO, DUE O ... MOLTI?

Sulla unicità della figura del project manager, o in breve PM, non ci dovrebbero essere dubbi, in virtù del principio di unicità del ruolo, a capo di un progetto, nonché suffragato in materia da così tanti riferimenti in letteratura; per cui il titolo con cui esordisce questo editoriale non potrebbe che far strappare le vesti a quanti si ritengono un po' esperti di questa disciplina, e quindi riuscire a dir poco incomprensibile (!).

La verità è che si mette ogni tanto in dubbio questo principio, in modo esplicito o implicito, in modo più o meno (in)consapevole, da persone più o meno esperte di project management, o almeno di quanto si ritiene formalmente riconosciuto in tale disciplina. Così si sente spesso parlare, all'interno ad esempio di una stessa e grande organizzazione, di 'project manager del business' e 'project manager IT' (Information Technology), o altro dipartimento, sullo stesso progetto. Vero?! Da un lato ciò non dovrebbe per definizione esistere, salvo quelle storture e convenzioni di natura assolutamente organizzativa, che spesso confondono fra ruoli, funzioni e persone, a causa di relazioni e posizioni di potere, livelli stipendiali e altri accidentes che rendono spesso difficile la vita delle organizzazioni, quando non le fanno fallire (!).

Così, incorporando nella funzione di PM un certo ruolo di responsabilità, e spesso anche di immagine, meno talvolta di potere effettivo, se esiste un progetto che vede alla base un rapporto interno cliente-fornitore, nessuno dei due intende perdere questa qualifica, seppure siano di fatto chiari e sperabilmente condivisi i reciproci rapporti di lavoro. E chi è lo sponsor, dei due dipartimenti? E di chi è il budget? Del cliente, o come di dice del business, o del fornitore, cioè direzione sviluppo sistemi o simile? Anche nel caso di rapporti contrattuali esterni, capita di vedere seduti allo stesso tavolo il PM dell'organizzazione cliente-committente (quando questa figura auspicabilmente esiste), e il PM della ditta che realizza il lavoro. Anche nell'antica Roma esistevano in fondo due consoli, che rispondevano al senato, pur avendo compiti e competenze specifici, fino a quando, temporaneamente, non fosse eletto un dictator nei momenti di maggior crisi... Quindi se i due PM vanno d'amore e d'accordo, e la loro eventuale dialettica non può che portare vantaggio al progetto, quest'ultimo andrà con successo a termine, belfando ogni più rigorosa definizione e best practice dei manuali di project management. Ma in realtà sono "due" PM di livello... pardon (!), di tipo diverso, ciascuno riconosciuto come tale nella propria realtà. Il PRINCE2 risolve in modo, secondo noi, eccellente il problema semantico-funzionale, riconoscendo una sola figura e funzione di PM del progetto, che risponde all'Executive, etc...; e nel caso di un rapporto cliente-fornitore, indica di norma nel primo (Cliente) la responsabilità della stessa figura, e definisce più propriamente "team manager"; il o i PM del fornitore, che senz'altro potranno continuare a fregiarsi di tale titolo nelle "proprie" organizzazioni.

La verità è che il project management è una funzione "matrioska", che in particolare nei progetti più articolati e complessi, si estende in modo sia verticale che orizzontale a diverse organizzazioni o unità comunque operanti a vario modo sullo stesso progetto. Si consideri ad esempio il caso di quanto può avvenire nei programmi di grandi opere pubbliche, ma anche nel privato, in cui possa esistere un'azienda o capogruppo committente, che si rivolge a una società di engineering e project management, propria od esterna, che nomina a sua volta un general contractor, che si avvale di appaltatori, che si affidano a diversi subappaltatori, joint venture, etc... Vogliamo che ciascuno al proprio livello non nomini un proprio project manager, e che i processi di gestione progetto non siano idoneamente referenziati e personalizzati sulle singole realtà? Un altro esempio illuminante ce lo porta l'arch. Mario Kaiser (intervistato in questo numero della Rivista) che operava quale project manager per conto dell'ODA, l'agenzia olimpica di delivery delle opere di Londra 2012, e aveva a fianco il project manager del consorzio assegnatario del megacontratto.

Quindi ciascuno resti princeps in patria, si riconosca l'unicità del PM secondo il PMBoK, ma anche il fatto che i grandi progetti richiedono organizzazioni molto più complesse dei semplici esempi di questo standard, e come il project management divenga funzione altrettanto organica e diffusa; infine si definiscano sempre bene ruoli e responsabilità; e mi raccomando, facciamo in modo che ad ogni tavolo sieda sempre un unico PM!

Buona lettura e a presto!