

Antonio Nieto-Rodriguez



L'ECONOMIA DI PROGETTO

Un nuovo libro dell'autore - "Project Management Handbook" - definisce la Project Economy e la sua rilevanza nel mondo in evoluzione, dal passaggio dell'economia basata sull'efficienza a quella basata sul cambiamento. I progetti possono avere prospettive di notevole impatto, ma occorre migliorare i livelli attuali di successo, e riconoscere la rilevanza strategica del project management da parte delle organizzazioni e dei loro executive. In importanti aziende non più titoli e "job description" per i dirigenti, ma solo "project description". Lo strumento del "project canvas" introduce un modo agevole di comunicazione e coinvolgimento di tutti gli stakeholder. (L'articolo riporta l'introduzione al volume dell'Autore, per gentile concessione di Harvard Business Review).

(traduzione di Pier Luigi Guida)

Il mondo sta subendo una serie massiva di sconvolgimenti. Dal movimento della sostenibilità che oggi va per la maggiore, allo sviluppo dell'intelligenza artificiale, al dramma della pandemia del Covid-19, tutti movimenti tettonici che stanno rimodellando i settori di business e la società. I progetti rappresentano oggi il metodo più importante che abbiamo per indirizzare questi cambiamenti in senso positivo. I progetti cambiano il mondo. E si rendono possibili dei sogni impossibili. Nella mia sfida di imparare di più su ciò che realmente produce il successo dei progetti, o al contrario il loro fallimento, sono giunto a definire alcuni risultati incredibili. (Si veda il riquadro fuori testo per alcuni esempi di progetti di successo o di imprese basate su progetti). Il lavoro dell'uomo basato su progetti è il motore che guida cambiamenti e progresso. I progetti generano i principali progressi della nostra civiltà. Essi stimolano la società a progredire oltre lo stato di fatto delle cose e come le stesse sono fatte, o anche possono superare i limiti scientifici e culturali da lungo tempo stabiliti. Nonostante ciò, fino a tempi recenti, i progetti sono rima-

sti spesso invisibili, e il project management non è stato apprezzato. Questa condizione è cambiata nel 2020, allorché la pandemia globale ha portato i progetti al centro della scena (il più stupefacente dei quali è stato lo sviluppo in meno di un anno dei vaccini del Covid-19, un processo che di norma dura più di 10 anni). Ma anche in situazioni a noi più prossime, avevano luogo innumerevoli sforzi di cambiamento. Al lavoro, nelle nostre vite personali, nei giornali, i progetti sono balzati all'improvviso ovunque, e noi ne siamo divenuti parte. I progetti non sono più nascosti: la pandemia ha reso chiaro il fatto che tutti siamo project manager, e i leader della società sono diventati tutti sponsor.

Da un mondo guidato dall'efficienza a un mondo guidato dal cambiamento

Avete qualche dubbio su questo? I numerosi prodotti, le iniziative e le trasformazioni appena menzionate sono realmente progetti? Tutti invero hanno molto più in comune di quanto possa apparire ai nostri occhi. I progetti sono limitati nel tempo, hanno un inizio e una fine. Richiedono investimenti di capita-

li, risorse finanziarie e umane. E sono fatti da una serie di attività, comprese in un piano, concepito per generare un *deliverable*. Un nuovo prodotto, servizio o evento, che alla fine dovrà creare valore, benefici e altri impatti. Alcuni elementi di ogni progetto sono unici, e ogni progetto comporta qualcosa che non sia stato fatto prima.

Ora pensate come i progetti differiscano dai processi correnti. Nel 1908 Henry Ford trasformò la produzione delle automobili da semplice attività artigianale in industria con il lancio del modello T, perfezionando la produzione in massa delle autovetture. Tre anni più tardi, l'ingegnere meccanico Frederick Winslow Taylor presentò la sua teoria su come migliorare la produttività del lavoro, definendo le modalità per rendere il medesimo più efficiente. Insieme, questi eventi hanno costituito le basi storiche del mondo dei processi basato sull'efficienza. Maggiori volumi, minori costi, maggior velocità di esecuzione, riduzioni, attraverso la specializzazione e la divisione del lavoro, e la standardizzazione, sono fattori che hanno determinato come le attività industriali dovessero essere compiute nel Ventesimo secolo. Il re-

sponsabile operativo di più alto livello dell'azienda - COO (*Chief Operating Officer*) - ha assunto il ruolo preminente di leadership nella maggior parte delle organizzazioni. Secondo l'economista Robert Gordon, la produttività degli Stati Uniti è cresciuta al ritmo più alto fra gli anni 1928 e 1950, un fenomeno che egli ha denominato come la "grande ondata" (*one big wave*). Dagli anni '50 a seguire, la produttività dell'industria ha continuato a crescere dal 2 al 3% annuo. Ma subito dopo la svolta del secolo, qualcosa è cambiato. Dal 2007 la crescita di produttività si è quasi appiattita in tutto l'Occidente, nonostante l'esplosione di Internet, più brevi cicli di vita dei prodotti, e il progresso esponenziale di intelligenza artificiale e robotica. La produttività è andata in stallo, perché il *cambiamento* non può essere realizzato con metodi tradizionali basati sull'efficienza. Il cambiamento deve essere realizzato attraverso progetti, e di questo il mondo si è cominciato ad accorgere.

La nascita dell'Economia di Progetto

I progetti stanno diventando il modello essenziale per creare valore. Nelle aziende tedesche, per esempio, circa il 40% del fatturato e altre attività vengono realizzati attraverso progetti. Percentuali simili si riscontrano nella maggior parte delle economie occidentali, e questa cifra appare ancora maggiore in Cina e in altre economie avanzate dell'Asia, come la Corea del Sud, in cui il lavoro basato su progetti è stato un elemento essenziale dello sviluppo economico¹. Fin dal 2010 circa, a seguito del fenomeno in crescita della "progettificazione" del lavoro,

¹ "Project-based work" sta ormai divenendo il *mantra* del lavoro basato su progetti (NdT).

il project management è divenuto una delle maggiori aree di business della Gran Bretagna. Grazie a una stima di 156 miliardi di sterline, che il project management ha fruttato come valore lordo fornito all'economia inglese, 2,13 milioni di lavoratori equivalenti a tempo pieno nel settore, si stima che questo trend sia destinato a continuare. Una ricerca condotta da PricewaterhouseCooper e dalla Association for Project Management (APM) ha concluso che questa professione produce per l'economia del Regno Unito un contributo maggiore di quanto facciano il settore dei servizi finanziari o l'industria delle costruzioni.

Le stesse evoluzioni avvengono nel settore pubblico. Nel 2016 il Senato americano ha approvato all'unanimità il PMIAA (*Program Management Improvement and Accountability Act*), convertito in legge subito dopo. Questo atto si pone l'obiettivo di sviluppare le responsabilità e le pratiche di project e program management in tutta l'amministrazione pubblica federale e di riformare la politica degli Stati Uniti per gestire programmi. Nell'anno seguente la regina d'Inghilterra ha insignito la citata APM dello stato di *Royal Charter*, che definisce il project management come professione riconosciuta, premia le associazioni che ne promuovono la causa e fornisce maggiori opportunità a coloro che praticano la disciplina.

Il ritmo di sviluppo dell'Economia di Progetto non può che accelerare. Secondo recenti ricerche, il valore dell'attività economica basata sui progetti a livello mondiale crescerà da 12 trilioni di dollari nel 2013 a 20 trilioni nel 2027. Si aggiungano a questi i trilioni da spendere per i progetti di ripresa dalla pandemia del Covid 19. Si tratta di milioni

di progetti che richiedono ogni anno milioni di project manager e rispettivi sponsor di progetto. In tutti i settori industriali, le aziende e gli individui che guardano lontano si stanno preparando per una crescita massiva dei progetti. Un senior executive di IBM mi ha detto: «Non avremo più job description, avremo solo project description». Mohamed Alabbar, presidente di Emaar, gruppo industriale e finanziario gigante basato in Dubai, ha annunciato che la sua società intende abolire tutti i titoli tradizionali degli impiegati, come parte della trasformazione verso la politica dei "talenti, non titoli", e di sviluppare le attività basate su progetti. La decisione è stata comunicata ai membri dello staff in una e-mail interna che così recitava: «Quando arriverete alla fine di questa e-mail, avrete notato qualcosa di diverso. Io non ho più il mio titolo. E da questo momento in poi non lo avete nemmeno voi». Un tale cambiamento implica che gli individui non sono più definiti attraverso la Direzione alla quale appartengono, ma secondo i progetti per i quali lavorano. Il gruppo Richards, la più grande agenzia di pubblicità indipendente degli Stati Uniti, ha rimosso quasi tutti i suoi livelli organizzativi e titoli dei dirigenti, lasciando solo quelli di project manager. Uno studio di Microsoft, che fa uso del "LinkedIn's Economic Graph", ha analizzato «tutti i dati disponibili in LinkedIn che mostrano le proposte di lavoro disponibili, le competenze richieste e quelle che hanno coloro che cercano lavoro». Il grafico rileva i lavori che attualmente sono più richiesti e secondo le proiezioni di LinkedIn continueranno ad avere maggiore richiesta fino agli anni 2030. Fra queste

posizioni c'è il project manager. Gli executive sono consci dell'importanza crescente dei progetti nelle loro organizzazioni. In una ricerca che insieme ai miei colleghi abbiamo condotto con un campione di 556 senior executive in occasione della stesura di questo libro, il 78% degli intervistati ha riferito l'intenzione di investire e sviluppare le competenze di project management delle loro organizzazioni nei prossimi cinque anni².

Presto i leader più anziani, i manager e gli impiegati, indipendentemente dal proprio settore, dedicheranno almeno il 60% del tempo a selezionare, dare priorità e realizzare progetti. Tutti noi dobbiamo diventare project leader, nonostante non siamo mai stati prima addestrati per questo!

Il percorso per diventare un project leader

L'emersione dei progetti come il motore economico dei nostri tempi è stata notata abbastanza poco, ma è un fenomeno incredibilmente dirompente e potente. Siamo testimoni di una trasformazione senza precedenti con profonde conseguenze di carattere organizzativo e culturale.

Immaginate i benefici, sia per le organizzazioni che per la società, se potessimo innalzare il livello corrente del basso successo dei progetti. Considerate quanti ulteriori trilioni di dollari e di benefici, sociali, ambientali, educativi e di altro tipo, questo

miglioramento potrebbe rappresentare. E l'impatto potrebbe essere quasi immediato.

Altra cosa importante è che i progetti audaci possono dare un significato al lavoro. Le scienze sociali e del comportamento dimostrano che lavorare e collaborare su progetti può essere particolarmente motivante e fonte d'ispirazione per i membri del team. Quando un progetto ha obiettivi ambiziosi, uno scopo di alto livello e una definitiva scadenza, le persone coinvolte tendono a ricordare queste esperienze in modo più incisivo di quanto possano ricordare altre cose nella propria carriera. I momenti di cui si sentono più orgogliose sono i progetti su cui lavorano, spesso quelli più di successo, ma anche quelli che falliscono.

Spero che vogliate seguire la strada per diventare un project leader insieme a me. L'idea che alla fine ha dato origine a questo libro mi è venuta più di dieci anni fa, quando fui licenziato dal mio lavoro come esperto di project management. Ho subito realizzato che i senior executive non compresero né apprezzarono il valore del project management. Essi lo vedevano come una disciplina tecnica per esperti e tecnici di information technology, una cosa su cui non valeva la pena dedicare da parte loro tempo e attenzione. Questo atteggiamento non poteva essere più sbagliato. Quando gli executive ignorano il project management, i loro progetti hanno meno probabilità di avere successo. I prodotti arrivano in ritardo sul mercato. Le iniziative strategiche non si realizzano. Le trasformazioni del business falliscono. La chiave per avere progetti di successo è che gli alti dirigenti e i project manager condividano gli stessi obiettivi, lavorino insieme, parlino lo stes-

so linguaggio. Comprendere ciò mise in moto la mia ricerca per semplificare i metodi di project management e portarli nell'ottica dei leader d'azienda.

Nel corso del mio lavoro faccio riferimento alle mie esperienze come "leading practitioner" in numerosi gruppi internazionali come PricewaterhouseCooper, BNP Paribas Fortis e Glaxo-SmithKline. Sono stato anche presidente del Project Management Institute e consulente e docente di diverse top business school, dove ho avuto l'opportunità di insegnare a migliaia di leader aziendali, manager e project manager. Ho avuto l'opportunità di lavorare ed esaminare progetti da ogni punto di vista, e nel mio libro desidero condividere questo eccezionale mix di esperienze.

Credo che ognuno possa imparare a essere un project leader e le persone di ogni natura e background possano perseverare avverso le peggiori condizioni e tramutare i loro sogni in realtà attraverso i progetti. I progetti ispirano tutti noi. Il mio appello per la società è che le organizzazioni, i leader, i politici e tutti gli altri sviluppino le competenze richieste per trasformare e prosperare nella nuova economia digitale e guidata dai progetti.

Come professionista e docente nel project management, posso sperimentare sul campo per vedere cosa funziona o non funziona. Nella mia attività di insegnamento ho imparato ad apprendere quali concetti abbiano risonanza sia per gli executive che per i project manager. Ho imparato che se desidero mantenere qualsiasi mio interlocutore coinvolto e interessato devo fare a meno del gergo di progetto. Ho dovuto semplificare il linguaggio e gli strumenti e le tecniche di project management per permettere alle persone di

² Nel corso del 2020 in collaborazione con *Harvard Business Review* abbiamo svolto questa ricerca per comprendere come le organizzazioni utilizzino attualmente i progetti, come le persone trovino successo con i progetti e dove più hanno bisogno di combattere. Le interviste hanno coinvolto 1.284 soggetti, di cui 556 dirigenti senior e 728 esperti di progetto. I risultati della ricerca sono disponibili al sito <https://antonionietoridriguez.com/hbr-stateprojectmanagement>.

vedere come possano applicare questi approcci nella propria organizzazione. Quanto ho scritto non solo può consentirvi di avere un'ampia visione del project management, ma anche darvi abilità pratiche da applicare per portare avanti i vostri progetti. Tradizionalmente i libri sul project management sono stati complessi e tecnici, sviluppati da profondi esperti di progetti e scritti per professionisti di project management, spesso ignorando la platea più ampia di coloro che devono confrontarsi con i progetti. Più arcani questi libri diventano, più project manager ed executive si rifugiano nei loro specifici e distinti campi d'azione. Ci siamo invece rivolti alla materia da una prospettiva di outsider in un modo pragmatico, illustrato da casi e con le "mani in pasta". L'obiettivo del testo è di presentare una visione condivisa, un modello di riferimento semplice, un linguaggio

comune per ogni stakeholder, indipendentemente dal ruolo nel progetto. Dovrebbe insegnare ai project manager a pensare come gli executive, e agli executive a pensare come project manager. Un altro punto di debolezza delle metodologie esistenti e che queste tendono a fermarsi ai *deliverable* di progetto, assumendo che i benefici, il valore e l'impatto finale si materializzerà allorché i *deliverable* arrivino entro il budget, i tempi e secondo i requisiti. In molte metodologie di project management, come i *deliverable* di progetto si trasformino in benefici resta una scatola nera. Ciascun progetto - indipendentemente dal tipo di industria, l'organizzazione, di settore (pubblico, privato, no-profit), di metodologia (agile o tradizionale) o secondo la natura personale o professionale - si compone degli stessi elementi che determineranno come il progetto sia

un successo. Questi elementi chiave di un progetto si possono condensare nel modello centrale che proponiamo, come il project canvas (Figura 1). Se le organizzazioni, i leader e altri individui si focalizzano su questi elementi e applicano le tecniche associate, si può quasi garantire che il progetto abbia successo. Il nostro testo propone una nuova prospettiva sull'economia di progetto e dimostra come usare le opportunità offerte dal mondo in cambiamento, suggerendo come il futuro del lavoro possa essere guidato da progetti. Se siete un executive o altro leader, il testo dovrebbe aiutarvi a comprendere meglio i fondamentali di progetto, come assicurare che progetti abbiano solide basi e l'importanza del vostro ruolo come project sponsor. Vi si può apprendere come migliorare l'allineamento e il coinvolgimento degli stakeholder di progetto e come supportare al meglio i project manager. Se siete un CEO, vi aiuterà a pensare l'importanza dei progetti allineati in modo strategico e definire meglio le priorità nel vostro portfolio progetti. Vi si possono trovare modi come supportare al meglio il team, creare organizzazioni più agili e più "project-driven", e avere più possibilità di successo in un mondo in continua evoluzione. Infine, se siete un project manager o se lavorate su progetti, potreste apprendere come elevare il vostro lavoro per divenire più strategici, e come i leader più anziani valutino il valore dei progetti e il project management. In particolare lo strumento del project canvas può definire i progetti in modo più chiaro. Il canvas aiuta infatti a comunicare gli elementi di progetto in modo meno tecnico con lo sponsor, il gruppo di progetto e gli altri stakeholder, mi-

Fondamenti	Persone		Creazione	
<p>Scopo</p> <p>Perché facciamo il progetto?</p>	<p>Sponsor</p> <p>Chi è responsabile delle risorse del progetto?</p>	<p>Stakeholder</p> <p>Chi avrà i benefici del progetto?</p>	<p>Deliverable</p> <p>Che cosa sarà prodotto, realizzato o consegnato dal progetto?</p>	<p>Piani</p> <p>Come e quando il lavoro sarà compiuto?</p>
	<p>Risorse</p> <p>Chi gestirà il progetto e quali competenze servono per realizzare il progetto?</p>			<p>Cambiamento</p> <p>Come dobbiamo coinvolgere gli stakeholder e gestire i rischi?</p>
<p>Investimento</p> <p>Quanto costerà il progetto?</p>			<p>Benefici</p> <p>Quali benefici e impatti saranno generati dal progetto e come sapremo che il progetto avrà successo?</p>	

Figura 1 - Il canvas di progetto proposto dall'autore.

PROGETTI DI CAMBIAMENTO DI SUCCESSO

Nel 1961 il primo ministro di una ex colonia inglese in rovina concepì un progetto per ricreare un paese economicamente stabile e che fosse abbastanza robusto per le generazioni future. L'intervento comprese l'introduzione di una nuova legislazione, strutture di governo efficienti, una generale stabilità, lotta continua alla corruzione e lo sviluppo del capitale umano quale leva chiave di vantaggio competitivo per il paese. Il progetto impose standard senza compromessi per un sistema pubblico scolastico universalmente accessibile e di alto livello, applicando un sistema di rigorosa meritocrazia per l'educazione e per l'assunzione del personale nel settore pubblico. Oggi Singapore è fra le economie più competitive al mondo.

Nel 2010 una società biotech di San Diego iniziò la distribuzione commerciale di una stampante di parti artificiali del corpo umano, dopo che un progetto avviato dalla stessa aveva trasformato quella innovazione radicale in un rivoluzionario prodotto commerciale. I laboratori di medicina rigenerativa in tutto il mondo hanno da allora fatto affidamento sulla stampante di Organovo per generare parti di tessuto, muscoli e vasi sanguigni.

Un gigante ormai anziano dell'industria del software ha compiuto una delle rivoluzioni più sfidanti nella storia recente dopo che ne assunse il comando un nuovo CEO nel 2014. La società non era stata in grado di competere con il mercato dello smartphone di Apple, il cloud di Amazon, o il motore di ricerca di Google. Cinque anni dopo l'inizio del progetto di trasformazione di Satya Nadella, le azioni sul mercato di Microsoft erano raddoppiate, riposizionando la società come la più ricca compagnia al mondo del mercato azionario. La lista può continuare: il balzo in avanti della General Electric attraverso 600 acquisizioni fra gli anni 1980 e '90 sotto la leadership di Jack Welch, l'introduzione del *Kindle* da parte di Amazon, un dispositivo economico simile a un quaderno in grado di accedere al negozio di libri più grande del mondo; il percorso di DBS, la più grande banca del sud-est asiatico, divenuta la banca più innovativa del mondo. Tutti questi casi hanno avuto origine da progetti con una straordinaria visione, ar-

ticolati in modo chiaro e realizzati in modo metodico. Pensate anche all'ingresso dell'euro nel 2002, o al momento della notte del 3 settembre 1967, quando la Svezia passò dal sistema di guida a sinistra a quello di tenere la destra. O la piccola città danese di Odense, che attraverso un ambizioso progetto si è trasformata in un hub innovativo di avanguardia in Europa per la robotica; o Curitiba, la capitale "green" del Brasile e una delle città più confortevoli e sostenibili dal punto di vista ambientale dell'America Latina.

Alcuni sviluppi affascinanti e tecnologici negli anni passati derivano da progetti brillanti: la visione di John Kennedy, che ha portato il primo uomo sulla Luna alla fine degli anni '60; la creazione del Boeing 777, un capolavoro tecnologico dell'industria aeronautica; il progetto Purple, che nel 2006 ha prodotto il primo iPhone e ha trasformato l'industria delle telecomunicazioni. Infine c'è un insieme innumerevole di progetti attraenti anche di carattere personale, condotti in condizioni estremamente avverse o semplicemente i sogni di una persona che sono diventati realtà attraverso un progetto. Considerate la ventisettenne imprenditrice brasiliana Elisa Mansur, la cui start-up ha vinto nel 2018 la competizione Youth Summit della Banca mondiale. Avendo riconosciuto la cronica mancanza di assistenza di baby sitter nel suo paese, dove viene negato l'accesso ogni anno a due milioni di bambini appena nati o che muovono i primi passi in questa prima fase della vita, ha creato un network che fornisce alle madri di comunità programmi di formazione, organizzazione, turni giornalieri e sistema di valutazione. Nel far ciò ha stabilito un processo per migliorare l'educazione della prima infanzia e ha creato un nuovo mercato di lavoro in Brasile. Oppure Boyan Slat, un sedicenne olandese che nel 2010, in un'immersione subacquea sulle coste della Grecia, trovò più plastica che pesci. Tre anni dopo lanciava il progetto "*Ocean Cleanup*", con 300 \$ d'investimento iniziale e l'obiettivo di rimuovere il 90% della plastica nel mare per il 2040. Storie come queste dimostrano l'impatto che le giovani generazioni possono avere attraverso progetti per trasformare il mondo.

gliorandone il coinvolgimento e la motivazione.

I progetti sono concepiti per realizzare benefici; ciò che rappresenta il punto fondamentale. Ogni anno in tutto il mondo si investono 48 trilioni di dollari in progetti; tuttavia, secondo lo Standish Group, solo il 35% di questi si possono realmente considerare di successo. Le risorse e i budget sprecati, e i benefici non realizzati del restante 65%, ci sconvolgono la mente.

Immaginate un mondo in cui la maggior parte dei progetti realizzino i risultati finali per i quali sono stati concepiti. Immaginate se ne potessimo solo migliorare la quota di successo del 25%. Questo si potrebbe convertire in trilioni di dollari di valore e di benefici per le organizzazioni, le società e i singoli individui.

Bibliografia

- [1] Nieto-Rodriguez A. (2021). *Project Management Handbook: How to Launch, Lead, and Sponsor Successful*

Projects, Harvard Business Review Press. (Una recensione del volume è apparsa nel n. 49 di questa Rivista)

Antonio Nieto-Rodriguez

Antonio Nieto-Rodriguez è guru riconosciuto di project management e strategia aziendale, incluso nel prestigioso conferimento dei Thinkers50. Autore di diversi testi in materia, fra i quali *Lead Successful Projects*, *The Project Revolution* e *The Focused Organization*, svolge attività di docenza in project management a senior executive per diverse top business schools. Ha ricoperto posizioni dirigenziali per vari gruppi internazionali, fra cui PwC, BNP Paribas, and GlaxoSmithKline. È stato presidente del Project Management Institute, e co-fondatore di Strategy Implementation Institute e del movimento globale Brightline. Il suo volume più recente, *Project Management Handbook* (Harvard Business Review) è oggetto del presente articolo.