



**Marco Sampietro**

## PROJECT MANAGEMENT

*UN APPROCCIO INTEGRATO A METODOLOGIE E COMPORTAMENTI*

Editore: EGEA Spa - SDA Bocconi (2021)

ISBN: 978-8823838376

Lingua: Italiano

Anno: 2021 (2<sup>a</sup> edizione)

Pagine: 256

Prezzo: € 30,40

### Recensione

Il libro, scritto da un brillante docente universitario della Bocconi e riconosciuto professionista del settore a livello internazionale, ha lo scopo principale di introdurre alla disciplina del project management anche i meno esperti, ma non solo. Il testo miscela sempre il modello classico di origine ingegneristica (hard skills) con un adeguato atteggiamento basato sulle emozioni (soft skills), per migliorare la leadership del gruppo di lavoro e rendere efficace il processo di comunicazione con gli stakeholder di progetto.

Dopo una introduzione che spiega come ormai stiamo operando in una "economia dei progetti" (rispetto alla "economia per processi" del secolo passato), i primi capitoli sono dedicati a illustrare in modo sistematico di cosa si compone un progetto: contesto e attori principali, pianificazione e controllo, strutturazione dei contenuti, definizione e allocazione delle risorse necessarie, gestione dei tempi/costi/rischi. Sembrerebbe a prima vista l'approccio tradizionale, ma qui fortemente focalizzato a considerare i benefici attesi rivenienti dal progetto, utilizzando a pieno degli appropriati "fattori critici di successo" (FCS).

In effetti, oltre ai molti spunti riportati in varie parti del libro, un apposito capitolo è dedicato alla gestione delle comunicazioni, compresi gli stakeholder (interni ed esterni) del progetto: un buon numero di persone per grandi progetti, e questo richiede un significativo impegno da parte del project manager e del suo gruppo di lavoro, incluso il Project Management Office (PMO).

Sono anche riportati gli opportuni suggerimenti per operare in contesti multi-progetto.

Un esteso capitolo, dedicato a spiegare l'approccio agile, comprende una dettagliata e precisa disamina su quando questo approccio è applicabile al di fuori del contesto in cui si è originato: i progetti ICT. A completamento del libro, è inserita una ampia checklist per aiutare i lettori a valutare quanto sia

effettivamente "robusto" il proprio progetto, su tutto l'arco della sua vita.

### Punti di forza del libro

L'attenzione prioritaria alla generazione dei benefici, che sono il motivo fondamentale per avviare un progetto, è la chiave dell'approccio di project management proposto e delle pratiche professionali illustrate. Gli elementi di maggior rilievo sono:

- come già detto, l'adeguata miscela di hard skills e soft skills presente nei vari capitoli è estremamente positiva, sia per i project manager cresciuti secondo un approccio tradizionale che per i principianti (laureati in discipline scientifiche/ingegneristiche o economiche) che sono i principali lettori previsti per il libro;
- le descrizioni di effettivi casi aziendali o dei risultati di apposite ricerche accademiche, inserite in appositi numerosi riquadri, mostrano con i fatti quanto possa essere efficace l'impatto delle pratiche di project management (quando applicate);
- il dibattito sulla applicabilità dell'approccio agile al di fuori del contesto ICT aiuta nella scelta che il project manager (e l'organizzazione) deve fare, mentre chiarisce falsi miti sulla sua convenienza (o meno).

### Punti meno convincenti

Molto pochi, ma, come in ogni opera dell'ingegno umano, qualche suggerimento potrebbe risultare utile per una auspicata nuova edizione, visto il successo delle precedenti.

- Tra i fattori critici di successo, oltre a quelli emergenti dalla valida checklist finale sulla robustezza dello specifico progetto, potrebbe essere utile valutare anche la "maturità" generale dell'organizzazione coinvolta nella gestione del progetto, in modo da poter accrescere la resilienza abitualmente richiesta per ottenere i benefici attesi in un contesto ormai soggetto a rapidi cambiamenti, come vediamo oggi.

- Il capitolo (15) sulla gestione dei cambiamenti spiega bene le migliori pratiche da adottare quando (abituamente) si verificano, durante tutta la vita del progetto, le condizioni che richiedono di modificarne alcuni aspetti (requisiti, tempi/costi ecc.). Ma una almeno analoga attenzione dovrebbe essere dedicata ai cambiamenti nei processi (o nella stessa organizzazione) generati dai risultati/effetti del progetto stesso, in modo da rendere effettivi i benefici attesi.
- Un accenno alle metodiche per il portfolio/program management potrebbe servire, specie ora che, con il PNRR, ne siamo pienamente coinvolti.
- Oltre alla ampia bibliografia, un indice analitico dettagliato potrebbe essere di aiuto ai lettori meno esperti, che in fondo sono il "target" del libro.

### Conclusioni

Come già detto, dalla lettura del libro i principianti nella disciplina del project management (preferibilmente laureati in discipline scientifiche/ingegneristiche o economiche) possono agevolmente apprendere le migliori pratiche professionali nel settore, ma ne beneficiano sicuramente anche i project manager cresciuti secondo modelli tradi-

zionali. Alcuni argomenti (si vedano i Capitoli 1, 2, 5, 10) possono essere utili anche agli sponsor di progetto e alla dirigenza dell'organizzazione coinvolta.

L'autore non considera solo progetti nei settori "storici": ingegneria/impianti/costruzioni, energia o ICT, ma considera quanto ora sempre più emerge con frequenza in tutto il mondo: progetti per lo sviluppo sociale, la crescita della sicurezza sanitaria e la salvaguardia/ripristino dell'ambiente. In tali contesti, i tradizionali indicatori di carattere economico/finanziario sulla bontà dell'investimento spesso non sono applicabili o forniscono valori distorti.

Ecco perché gli enfatizzati FCS, opportunamente definiti dall'inizio del progetto (o anche prima) devono essere valutati con continuità durante tutto il ciclo di vita del progetto (e anche dopo la sua fine), per poter mantenere la bussola del progetto nella giusta direzione, o a limite cambiarla, quando le modifiche al contesto lo richiedano. In qualche modo, un cambio strategico rispetto all'abituale modello del triplo vincolo su tempi/costi/qualità (cosiddetto "iron triangle").

Federico Minelle



Pier Luigi Guida

## IL PROJECT MANAGEMENT

SECONDO LE NORME UNI ISO 21500 E 21502

Editore: **FrancoAngeli (2022)**

ISBN: **978-88-351-3874-7**

Lingua: **Italiano**

Anno: **2022 (2<sup>a</sup> edizione)**

Pagine: **422**

Prezzo: **€ 48**

La seconda edizione di questo libro, riscritta e aggiornata per presentare i concetti e le pratiche di project management secondo le nuove norme UNI ISO 21500 e 21502, costituisce un compendio organico e di riferimento per tutti coloro che, con ruoli diversi, operano nell'ambito dei progetti, ed è arricchita con integrazioni, complementi e spigolature di esperienza che alleggeriscono la trattazione, oltre che con allegati online liberamente accessibili dal sito dell'editore.

L'autore è da diversi anni coordinatore del Gruppo di Lavoro UNI sul project management ed è ben noto ai nostri lettori per aver contribuito alla nascita di questa Rivista, della quale è stato a lungo direttore.

«Ciò che le persone tendono a ricordare in modo più vivo della loro carriera - scrive Antonio Nieto-Rodriguez nella presentazione - sono i progetti ai quali hanno partecipato, spesso quelli di maggior successo, ma anche i fallimenti» e quindi è

necessario chiedersi come avere successo in un mondo guidato da progetti. La risposta è che «occorre accrescere responsabilità e competenza tanto nella gestione dei progetti quanto in quella dei programmi e in ciò hanno un ruolo fondamentale, e più ampio di un tempo, tanto i dirigenti apicali delle organizzazioni quanto quelli appartenenti al cosiddetto middle management».

Il testo consta di 7 capitoli ed è certamente molto di più che un'introduzione organica al project management, in linea con i riferimenti normativi della nuova UNI ISO 21500:2021 e della UNI ISO 21502:2021 - norme riguardanti la gestione dei progetti, dei programmi e del portfolio - e contiene anche riferimenti pertinenti e circostanziati riguardanti i cosiddetti approcci adattivi/agili e la maturità delle organizzazioni in materia di project management.

Nel Capitolo 1 sono descritte le finalità delle norme, richiamando il contesto e i lettori a cui si rivolgono le norme UNI ISO relative al project management (in pratica tutti quelli che sono definiti stakeholder).

Il Capitolo 2 è molto opportunamente dedicato al linguaggio del project management, un tema che è spesso trascurato e che, se non sufficientemente chiaro, può essere di ostacolo non soltanto per comprendere gli stessi testi delle norme ma anche per comprendere e applicare correttamente il project management. Il capitolo serve quindi per inquadrare la materia e darne le definizioni e le nozioni introduttive. È infatti necessario comprendere che lo studio un po' "filosofico" e formale di questa disciplina serve soprattutto quale strumento di comunicazione, per cui in pratica bisogna sapere e saper "parlare bene", anche per comprendere metodi, approcci e dialetti che possono esser diversi dai nostri, oltre che evitare odiose distinzioni solitamente basate su interpretazioni inesatte (ne sono esempi: tradizionale vs. agile, pratiche vs. processi!). Il linguaggio fa inoltre cultura e buona professione. Come due scienziati o musicisti di due paesi diversi e distanti tra loro dopo qualche approccio iniziale alla fine si comprendono e iniziano a lavorare e a suonare insieme, lo stesso devono poter fare i project manager e tutti i membri del team di progetto grazie alla comune interpretazione dei concetti e dei termini appropriati.

Nel Capitolo 3 sono descritti i "Concetti di project management" dell'ISO 21502, che introduce le definizioni e i principi della disciplina ormai generalmente accettati a livello internazionale, fornendo in particolare l'inquadramento generale del progetto a livello organizzativo e in rapporto agli altri concetti collegati: contesto, strategia e business case, governance e obiettivi di un progetto, oltre al ciclo di vita, l'organizzazione, gli stakeholder e le competenze del personale di progetto. Tutti questi temi sono poi ripresi e più diffusamente commentati nei capitoli successivi.

Il Capitolo 4 è dedicato alle "Pratiche integrate di project management", cioè all'insieme di attività che riguardano in modo trasversale il progetto nella sua interezza e che interessano diversi livelli organizzativi. Si tratta in particolare di cinque argomenti che interessano direttamente un progetto - supervisione, direzione, avvio, controllo e chiusura - cui si aggiungono anche le attività pre- e post-progetto.

Il Capitolo 5 illustra le "Pratiche di gestione di un progetto" che costituiscono la parte più corposa della disciplina, che partendo dal mitico "triangolo" (tempi-costi-qualità) si sono poi evolute nel tempo. Alle pratiche generali (come pianificazione, benefici) si affiancano vere e proprie pratiche tematiche: ambito, risorse, tempi, costi, rischi, qualità, stakeholder, comunicazioni, approvvigionamenti, nonché il cambiamento socio-organizzativo che costituisce una novità rispetto ad altri standard; a questi si aggiungono infine le pratiche di utilizzo comune, cioè al servizio di tutte le altre: questioni, modifiche, reporting, documentazione e informazioni, lezioni apprese.

Il Capitolo 6 si propone di richiamare i concetti fondamentali relativi ai "Progetti agili e snelli", al fine di fornire una naturale integrazione della trattazione in materia di gestione progetti, mentre il Capitolo 7 viene dedicato alla "Maturità di project management".

Molto utili sono infine le due Appendici, di cui la prima riporta il prospetto intero delle pratiche della norma UNI ISO 21502 e la seconda un richiamo dei principali strumenti e dei cosiddetti deliverable gestionali.

*Enrico Mastrofini*