



Enrico Mastrofini

PROJECT MANAGEMENT: PASSAGGIO AL FUTURO

Anche questo numero della Rivista ospita diversi articoli dedicati all'evoluzione della disciplina del project management, con particolare riferimento all'utilizzazione dell'intelligenza artificiale (IA) e, di conseguenza, alla trasformazione del ruolo del project manager.

L'immagine di copertina è emblematica: vuole rappresentare una situazione in cui ci troviamo su una soglia da oltrepassare e in presenza di ombre da superare.

Recenti statistiche del settore di diverse fonti (PMI, Gartner, PwC) indicano che oltre il 70% delle organizzazioni sta già implementando o sperimentando strumenti di IA per la gestione dei progetti, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza e l'accuratezza delle previsioni. Questo scenario non rende obsoleto il project manager, ma ne aumenta il potenziale, spostando il suo ruolo da controllore di processi a leader strategico.

Oggi l'IA permette di automatizzare molte attività di routine consentendo quindi al project manager di concentrarsi su aspetti strategici e creativi. I clienti e gli stakeholder hanno già iniziato a modificare le loro aspettative: non cercano più solo un coordinatore dei progetti, ma un professionista in grado di sfruttare la tecnologia per fornire indicazioni predittive, analisi approfondite e soluzioni innovative. Il project manager del futuro sarà quindi colui che saprà orchestrare l'intelligenza artificiale come uno strumento di potenziamento delle proprie capacità, soprattutto se non si limita a utilizzarla per l'esecuzione delegata di compiti ripetitivi (come la raccolta dei dati, la generazione di report, l'aggiornamento delle pianificazioni e delle previsioni a finire), ma migliorando l'efficienza e la coerenza del progetto e cambiandone sostanzialmente il processo decisionale. Si parla infatti di "project manager aumentato", intendendo per augmentation, la possibilità di essere supportati in compiti intrinsecamente complessi come, ad esempio, l'interpretazione di segnali deboli o ambigui, il bilanciamento dei trade-off, la valutazione delle alternative, la previsione delle possibili conseguenze e la riflessione sulle lessons learned (oggi ancora trascurate). In generale, l'augmentation può incrementare la qualità delle intuizioni cognitive e fornire ragionamenti più rigorosi e articolati, senza per questo eliminare o sostituire la responsabilità umana; in altri termini può supportare il processo decisionale senza però prendere decisioni.

Da un altro punto di vista, se il project manager, nelle attività di pianificazione, esecuzione e controllo, si affida in modo estensivo a sistemi di intelligenza artificiale, il suo ruolo tenderebbe a spostarsi da una leadership fondata sull'azione diretta a una leadership centrata sulla verifica, sull'interpretazione e sulla responsabilità. Diventano centrali il controllo della correttezza delle decisioni generate, il monitoraggio degli aspetti etici e l'attenzione alle dinamiche relazionali e umane che nessun algoritmo può pienamente comprendere, in quanto da una eccessiva delega ai sistemi IA possono emergere dei rischi invisibili, ma notevoli, in particolare nei contesti progettuali complessi.

La Rivista continuerà a ospitare interventi e riflessioni su queste interessanti e affascinanti prospettive, ma senza dimenticare la necessità di analizzare l'effettiva capacità di utilizzare al meglio le metodologie e gli strumenti tecnologici disponibili; specie al fine di promuovere la crescita della maturità organizzativa della gestione progetti, senza la quale questi sarebbero orfani di governance.

Alla ormai vicina data di scadenza del PNRR (30 giugno 2026) saranno consuntivati gli obiettivi raggiunti e la utilizzazione effettiva degli ingenti finanziamenti che sono stati erogati; ma sarà anche necessario e opportuno verificare l'effettivo conseguimento dei risultati e dei benefici attesi, al di là del formale rispetto delle milestone che, tra l'altro, sono state oggetto di numerose variazioni rinegoziate nell'ultimo semestre del piano. Nel prossimo numero torneremo su questo argomento, ma nel frattempo registriamo con soddisfazione la recente pubblicazione della Prassi di Riferimento (PDR) UNI 185 "Requisiti per il project management delle organizzazioni", della serie Gestione dei progetti, dei programmi e del portfolio.

Tale documento – disponibile gratuitamente sul sito UNI – rappresenta un utile strumento per il miglioramento e lo sviluppo della maturità delle attività di gestione progetti nelle organizzazioni pubbliche e private, in quanto contribuisce a migliorare la cultura e l'applicazione delle best practice di project management, facendo specifico riferimento sia alle linee guida fornite dalla UNI ISO 21502 che ai contenuti della UNI EN ISO 9001, in modo da indurre incrementi di efficienza e di efficacia in tutte le organizzazioni la cui missione si fonda sulla realizzazione di progetti, o questi ne rappresentano una leva strategica di posizionamento sul mercato.

Enrico Mastrofini