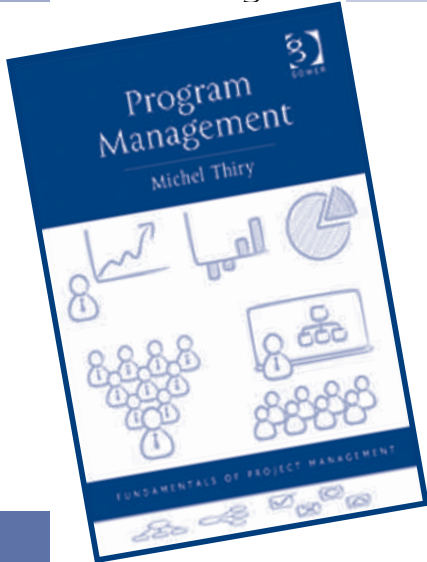


Michel Thiry

# PROGRAM MANAGEMENT

Editore: Gower  
 ISBN: 9780566088827  
 Lingua: Inglese  
 Anno: 2010  
 Pagine: 200  
 Prezzo: 29,25 Euro



**D**i testi sul program management ce ne sono così pochi, che si deve accogliere con un certo gradimento il contributo alla materia di Michel Thiry, all'origine un architetto, in seguito divenuto apprezzato autore e formatore della disciplina del project e, come titola il suo libro più recente, *Program Management*. Materia, quella della cosiddetta gestione di programma, che risulta peraltro relativamente recente, e tuttora da molti confusa con la più normale gestione di progetto, almeno fino a quando non si diventi "certificati", col beneficio di distinguere un "programma" da un "progetto", quantunque grande sia quest'ultimo. Definizione sulla quale i due standard attuali, quali la guida del PMI e quella inglese MSP risultano ormai normativi in materia [1, 2]. Per la prima un "programma è un "gruppo di progetti correlati gestiti in modo coordinato al fine di ottenere benefici e un controllo non possibili nella gestione dei singoli progetti". Inoltre "i programmi possono contenere elementi di lavoro pertinenti ma esterni all'ambito dei singoli progetti appartenenti al programma". Un circuito di parole per dire in sostanza che un programma può comprendere attività che fuoriescono dallo stretto ambito confinato di progetto e possono coinvolgere processi più generali delle organizzazioni, cosiddetti di natura "corrente". Il secondo riferimento, l'MSP di origine inglese (di cui l'ultima edizione è del 2011), specifica che "un programma si definisce come un'organizzazione temporanea e flessibile creata per coordinare, dirigere e supervisionare la realizzazione di un insieme di progetti correlati e (altre) attività, in modo da produrre risultati finali ("outcome") e benefici collegati con gli obiettivi strategici dell'organizzazione". Da questi principi, nasce una disciplina che in realtà tenta di superare i limiti insiti nella comune definizione di progetto, punta a coprire le esigenze gestionali di un livello organizzativo più alto e che più strettamente si lega alla missione strategica dell'impresa, richiede una struttura di "governance" e una gestione degli stakeholder in genere più articolata e complessa; considera la gestione del valore (altro tema trattato in precedenti saggi dell'autore); ma la caratteristica di *gestire i benefici* rappresenta il processo maggiormente distintivo rispetto al semplice "progetto". Non si dovrebbe peraltro rite-

nerare che il volume (200 pagine) di Thiry sia una scorciatoia o sintesi dei più voluminosi standard citati, perché il testo ha un diverso taglio culturale, e ribadisce meritatamente alcuni concetti che possono essere a una prima lettura sottovalutati o addirittura trascurati.

Di questi aspetti, specifici di un programma, vengono in particolare messi in rilievo le maggiori necessità di assumere decisioni (*decision making*) e il contesto di alta incertezza e "ambiguità" in cui deve muoversi in generale un programma, che pertanto risulta molto più dinamico e variabile della classica impostazione di project management (almeno fino a quando non si introducano modelli e approcci più "agili"). Un programma, comunque, per definizione, comprende più progetti (e rispettivi project manager) guidati da un program manager che normalmente si rapporta con l'alta direzione e spesso risulta "agente di cambiamento"; da non confondere con la figura "change manager", con cui deve all'occorrenza lavorare, favorendo una trasformazione di carattere radicale e strategico per l'organizzazione. In questo quadro i singoli "deliverable" (di progetto) "non" contano, quanto i risultati finali di business (i cosiddetti "outcome") che dai primi derivano; da questi (modello inglese) si originano i cambiamenti tecnico-organizzativi ("change"), e infine gli essenziali "benefici", il cui processo sull'intero ciclo di vita, dalla pianificazione, all'attuazione e controllo, caratterizza appunto un "programma"; per essere, ci si auspica, linfa vitale per le aziende.

Il volume in oggetto si compone in sintesi di tre parti (contesto, componenti e ciclo di vita di un programma), la cui lettura (da principio non del tutto leggera) si fa via via più snella e accattivante, man mano che il concetto di programma acquista corpo e sempre più prende le forme di una disciplina compiuta e ... benefica.

Il volume si inserisce nella pregevole serie di "Advances in Project Management" dell'inglese Gower.

**Pier Luigi Guida**

[1] PMI – *The Standard for Program Management* – 2<sup>a</sup> Ed., Project Management Institute, 2008.

[2] OGC – *Managing Successful Programmes* – 2<sup>a</sup> Ed., TSO (The Stationary Office), 2011.