



J. LeRoy Ward

2012: LE PRIME 10 TENDENZE DEL PROJECT MANAGEMENT

Al crescere della complessità degli ambienti di progetto, nel 2012 il project management richiederà mai come prima tanta collaborazione da parte dei team, degli stakeholder e dei responsabili d'azienda. In tale contesto risultano essenziali interventi di addestramento sul campo, approcci di progetto fatti su misura del cliente, strumenti innovativi e metodi più brillanti di gestione delle risorse, così da avere maggiore impatto sul business. Non solo il project management, ma anche la definizione di successo di progetto è cambiata rispetto al tradizionale triplo vincolo (costi, tempi, ambito). La "collaborazione" è un tema comune di molte delle 10 tendenze principali del nuovo anno per la gestione progetti, secondo quanto stabilito da un ampio panel di responsabili della nostra società (ESI International) e di esperti della disciplina.

1. Il program management acquisterà importanza, ma le risorse restano limitate. In misura sempre maggiore le iniziative dei grandi gruppi industriali e dei governi saranno riconosciute per quel che sono: cioè programmi, e non semplici progetti, che richiedono elevate competenze. Ciò nonostante molte organizzazioni continuano a ricercare le persone giuste, ma mancano delle necessarie pratiche di management per assicurare il successo dei programmi. Sono prevedibili, quindi, maggiori investimenti nelle diverse componenti (modelli di competenza, metodologia, percorsi di carriera e altri) per garantire che le persone che portano il titolo di program manager siano all'altezza del compito.

2. Le soluzioni di software "collaborativo" diventeranno uno strumento essenziale per i team di progetto. La proliferazione di detti strumenti crescerà di intensità, spinta da tipi di progetti sempre più complessi e virtuali, budget limitati, nonché la necessità di gestire in modo più efficiente le comunicazioni e il workflow di progetto. La collaborazione è centrale al project management, oggi supportata da un "repository" centrale, accessibile via web, con funzioni automatiche di distribuzione, notifiche, controllo di configurazione nonché sensibili incrementi di produttività.

3. Il trasferimento di conoscenze diventerà la nuova mantra, ma con approcci poco strutturati. Nonostante l'obiettivo di tornare dai corsi di formazione e mettere subito in pratica quanto ivi appreso, resti l'obiettivo dei responsabili di PMO e delle strutture di formazione e sviluppo delle risorse umane, e si concordi che l'apprendimento continuo è un concetto fondamentale, si prevede che solo poche organizzazioni faranno investi-

menti per realizzare processi formali per conseguire un tale obiettivo, e spesso mancherà un approccio strutturato perché ciò possa realmente accadere.

4. Il modello "agile" si fonde con il tradizionale waterfall. Il metodo di project management "agile" ha incontrato difficoltà nel realizzare un approccio sperimentale e iper-collaborativo. Per favorire la transizione verso l'adozione dei metodi agili, i team di progetto tendono a combinare questi ultimi elementi con il tradizionale approccio per fasi di progetto "a cascata", creando il proprio modello di tipo ibrido, con metodologie specifiche del loro contesto.

5. Progetti di investimento brillanti richiederanno un matrimonio più stretto fra il project management e la gestione dei processi di business. La filosofia del "business process management" (BPM) ispirerà in modo sempre più forte la selezione dei progetti, con riferimento al valore che questi sapranno apportare ai processi aziendali e alla riduzione dei costi interni. Per tale motivo, il BPM diventerà un aspetto con cui i project manager dovranno divenire sempre più familiari.

6. Le certificazioni interne nei grandi gruppi industriali e agenzie federali metteranno in ombra la supremazia della PMP. Con circa 700.000 PMP (Project Management Professional) riconosciuti in tutto il mondo, questa resta la certificazione più diffusa del pianeta. Tuttavia non è il riferimento preminente dappertutto. Nel governo americano e nel gruppo di aziende "Fortune 500", la stessa PMP è stata messa in ombra da una diversa gerarchia di certificazioni "interne".

7. L'efficacia dei PMO sarà misurata sui risultati di business. Fra le classiche metriche di misura dell'efficacia degli uffici di PMO si usa rilevare l'introduzione di metodologie, i corsi di istruzione, il numero dei certificati PMP ecc... Ma gli stessi PMO dovranno cominciare a misurarsi con risultati quantificabili più direttamente legati al business, quali l'incremento dei progetti "in salute", un minor numero di project manager che lasciano, e tempi più ridotti di "time-to-market". In pratica si tenderà a misurare più gli output, che gli input, del processo di project management.

8. I bravi project manager non risentono della disoccupazione. Nonostante i livelli di disoccupazione siano a livelli da record in molte paesi, i project manager di valore restano difficili da trovare. L'esigenza di individui con competenze base di gestione progetti, in particolare di risk management, resterà elevata nel 2012, specie in alcuni

paesi come l'India e la Cina in cui resta alto il tasso di dimissioni dei project manager e critica la necessità di addestrare sempre nuove risorse.

9. Il project management cliente-centrico surclassa il "triplo vincolo". Per anni le metriche basate sui criteri di tempo, costo e ambito, sono rimaste misure classiche di successo dei progetti e dei rispettivi project manager. Nonostante il "triplo vincolo" resti importante, nuovi fattori risultano significativi, come i vincoli di rischio e di qualità, ma soprattutto importante diviene oggi il "valore" che il progetto apporta all'organizzazione. La nuova definizione di successo del progetto tollera lo sfioramento dei tempi e dei costi fino a quando il cliente lo accetti. Oggi il valore del progetto è infatti determinato dal "ricevente", o cliente, e non più dal "fornitore".

10. I responsabili delle Risorse Umane cercheranno metodi di valutazione per identificare i PM ad alto potenziale. Questa esigenza nasce dal fatto che non esistono formule magiche (cosiddetti "silver bullet") per identificare sin dall'inizio i talenti, e gli assessment attuali restano inefficaci perché non concepiti per le posizioni iniziali di project manager. Nondimeno i candidati devono essere valutati non solo sulla base delle competenze tecniche, ma anche di qualità interpersonali e di skill relativi al contesto di business. Per quanto ne sappiamo, nessuno ha ancora realizzato questo tipo di assessment, ma ciò continua a rappresentare un punto di ricerca dei responsabili delle risorse umane.

Per concludere, dalla evoluzione dei moderni mezzi di comunicazione (*social media*) verso la strutturazione degli strumenti collaborativi da parte dei PMO e lo sviluppo crescente dei gruppi di esperienze (*practice communities*), ci stiamo avvicinando a un punto di svolta. Quelle organizzazioni di progetto che non mettono in pratica simili canali di collaborazione e nuove tecnologie, rischiano di perdere la combinazione più promettente dei moltiplicatori di forza del project management di questo decennio.

© ESI International

J. LeRoy Ward

PMP, PGMP, è vice-presidente esecutivo di ESI International, una delle principali società di sviluppo e training nel campo del project management riconosciuta a livello internazionale. Con circa 40 anni di esperienza nel settore, è autore di numerosi testi oltre che responsabile dei programmi di apprendimento e sviluppo circa i metodi e le tecniche di gestione progetti, lo sviluppo delle conoscenze e la valutazione dei programmi di formazione.
www.esi-intl.com.