



Claudia Spagnuolo

## EFFICIENZA, EFFICACIA E METRIC MANIA: LA LINEA D'OMBRA

*Vorrei fare un pò di gossip e rassicurare quei - pochi? - che ancora non lo sanno: efficacia ed efficienza non sono sorelle gemelle. Perciò come è possibile confonderle?*

*Ipotizziamo un primo scenario e provate a dire, in qualità di project manager, il giorno della consegna finale del progetto al vostro capo (o meglio al committente): "sono stato efficientissimo ad allocare le risorse ed ho risparmiato un sacco di soldi rispetto a quanto preventivato ad oggi, il tutto grazie anche alla nostra eccellente gestione, e... un solo inconveniente... il cliente/utente non è soddisfatto del risultato e non ci vuole pagare". Vi aspettate lo stesso atteggiamento rispetto a questo secondo scenario, in cui gli direte: "abbiamo finito un po' in ritardo, spendendo più del previsto, ma il cliente è molto contento (e sta già pensando di commissionarci un altro lavoro)"? Nel secondo caso avete ottime possibilità di sopravvivere (non solo professionalmente) perché, se è vero che l'efficacia è legata alla capacità di raggiungere un obiettivo prefissato e l'efficienza valuta l'abilità di farlo minimizzando l'impiego di risorse, poco importa ai nostri principali interlocutori della seconda se non si ottiene contestualmente alla prima (efficienza a valle dell'efficacia).*

*Di contro è vero che se non si comincia a lavorare in modo efficiente in questi tempi di budget magri (ma che ti costringono a scovare nuove opportunità) potremmo non essere in grado di liberare/rendere disponibili le risorse necessarie a portare a casa il risultato (Efficienza x Efficacia).*

*A queste opzioni/considerazioni ne vanno aggiunte altre. La prima è come misurare l'efficienza, con quali parametri? E quale "efficienza" vogliamo misurare? Micro metriche? Macro metriche? Proibito rispondere "tutte" o "dipende".....*

*Se obiettivo prioritario, di un progetto ben concepito, fosse SOLO quello di produrre un output che sia fit for purpose e ("and" logico) che risponda ai requisiti concordati in modo da raccogliere i benefici desiderati, allora l'unica efficienza che ci interessa è quella legata alla produzione di risultati di progetto "adatti al loro scopo" nel rispetto del triplo vincolo (project management 1.0).*

*Ma i tempi cambiano (o sembrano cambiare): la tecnologia diffusa e a basso costo, le innumerevoli possibilità/obblighi di comunicare in tempo reale e l'aumento di complessità dei contesti progettuali ci hanno portati al project management 2.0 e a dover gestire molte nuove questioni. Tra le quali la gestione degli stakeholder, interni ed esterni, sempre più "affamati" di informazioni per un informed decision-making e quella della metric mania che dilaga e causa mal di testa a molti. Obiettivo, dicono, misurare tutto per poi diventare più efficienti ed efficaci (con il risultato di generare terabyte di report ed eleganti colorati dashboard). E l'overdose di informazioni porta velocemente alla dipendenza (tra i sintomi: confusione, delirio, paralisi... déjà vu?). Alcuni stakeholder impongono quindi metriche specifiche (spesso senza prima chiedersi se nel loro contesto siano "good or bad metric"), cioè nella illusoria speranza che "misurare di più" fornisca uno snapshot più accurato sullo stato dei progetti. Il mio professore di fisica rabbrivirebbe: solo con buone/idonee metriche (e misurazioni) puoi avere risultati significativi, altrimenti "non sai nemmeno cosa stai misurando!". E dopo aver ben misurato puoi puntare all'efficienza.*

*Cosa fa il project manager dotato di buon senso ed esperienza?*

*Chi è sul campo tutti i giorni ha acquisito una certa pragmatica concretezza e imparato a non perdere di vista l'obiettivo assegnato (efficacia) ma non ha rinunciato a correre il rischio di "perdere tempo" a misurare per ottimizzare (efficienza) anche quando "non c'è tempo per queste manie da ingegneri perché qui bisogna lavorare davvero" e senza le sue illusioni di gioventù in cui pensava di poter controllare tutto tenendo sotto controllo un congruo numero di KPI.*

*Ma l'efficienza è qualcosa che il cuore di un project manager brama anche se "La strada sarebbe stata lunga. Sono lunghe tutte le strade che conducono a ciò che il cuore brama. Ma questa strada l'occhio della mia mente la poteva vedere su una carta, tracciata professionalmente, con tutte le complicazioni e difficoltà, eppure a suo modo sufficientemente semplice. O si è marinaio o non lo si è. E io di esserlo non avevo dubbi."*

Siamo al punto di partenza? Efficacia x Efficienza? Efficienza x l'Efficacia?

*Ma forse... "Non avevo risposte perché mi facevo le domande sbagliate. Tu devi farti la domanda giusta. E qual'è?"<sup>2</sup>. Che tipo di project manager sei, in che contesto ti muovi e a cosa devi dar maggior peso?*

*Sei un sostenitore di Joseph Conrad e pensi che "È tipico di un uomo privo d'esperienza non credere alla fortuna" e ci hai costruito attorno il tuo personale metodo di gestione progetti? Sei un PM 1.0 e ti limiti a misurare a che punto sta oggi il tuo progetto?*

*Oppure sei un PM 2.0 ed applichi una combinazione di metriche e KPI che ti dicono come cresce il business value mentre il progetto progredisce? Ti limiti a essere efficiente perché al tuo capo non interessa se l'output del progetto non è efficace (perché secondo lui è un problema del cliente che non ha ben definito i requisiti)?*

*Gli approcci agili hanno risolto il problema puntando sull'efficacia, utilizzando come stella polare il business value e puntando ad essere efficienti solo all'interno di brevi slot temporali. Ma anche quando non si può o non conviene lavorare "agilmente", il business value deve rimanere sempre la bussola che ci orienta verso il successo! Buona lettura!*

1 Citazione - J. Conrad, *La linea d'ombra*, 1917.

2 Citazione dal film *American History X*, del regista Tony Kaye, 1998.