



Laurence Lecoeuvre

THE PERFORMANCE OF PROJECTS AND PROJECT MANAGEMENT

Sustainable Delivery in Project Intensive Companies

Editore: **Routledge - Taylor & Francis Group Ltd**

ISBN: **9781472421890**

Lingua: **Inglese**

Anno: **2017 (1ª edizione)**

Pagine: **230**

Prezzo: **£ 80,00**

Il libro si pone l'obiettivo di dare una visione complessiva del tema rappresentato dal titolo e nasce dalla raccolta di saggi elaborati originariamente nell'ambito della SKEMA (Business School francese facente parte della *Conférence des Grandes Ecoles*), dove la curatrice ha attualmente l'incarico di Direttrice del Dipartimento di Project Management e Direttrice del PhD in Programme and Project Management.

Ulteriori contributi sono stati forniti da autori internazionali, per maggiore completezza dell'ambizioso obiettivo del libro, anche a seguito del prezioso lavoro di coordinamento svolto dal prof. D. Dalcher, che per la stessa casa editrice cura la collana su "Advances in Project Management":

In the increasing number of heavily projectized organizations, sustainable, commercial performance depends on their ability to measure and develop the performance of project management.

This involves developing new skills and capabilities, such as a learning approach across projects. It also involves transforming established approaches such as corporate governance to match the new project-oriented context and, finally, it involves learning to use projects to enable key organizational objectives, such as sustainability, as well as the project-specific outcomes.

The Performance of Projects and Project Management offers perspectives on all of these fundamental aspects of project performance. As such, it is an important book for those concerned with project strategy, project delivery and business sustainability.

Il libro fornisce agli aspiranti leader delle aziende "orientate ai progetti" una serie di modelli di analisi e di azione per ottenere una migliore performance dei progetti, attraverso un approccio guidato principalmente da indicatori di successo chiaramente definiti e dalla necessaria crescita delle competenze complessive dell'organizzazione nel campo del project management.

Oltre che ai vertici aziendali, il libro si rivolge tipicamente ai responsabili di progetto (i project manager), ma anche ai responsabili per lo svolgimento delle relative *operations*. Anzi, per questi ultimi, che sono i "percettori" dei benefici rivenienti dai progetti stessi, è fondamentale cogliere al meglio le opportunità del cambiamento generato dai nuovi progetti e renderli concretamente efficaci! Dopo l'introduzione di R. Müller ed una prefazione della stessa Lecoeuvre, il libro si articola in 4 parti, dedicate a temi fondamentali per l'obiettivo che si è posto (*project sustainable performance*), ognuno delle quali con contributi originali di diversi autori, la maggior parte facenti parte della *faculty* della SKEMA:

1. Project risk management and sustainable performance
2. Project governance and sustainable performance
3. Project teams and sustainable performance
4. Project standards and sustainable performance

Il libro ha un esauriente indice analitico, mentre l'ampia bibliografia è associata a ciascun contributo (in tutto 12).

Come evidente anche dai titoli, l'attenzione maggiore è dedicata a modelli e casi di applicazioni reali per assicurare non solo una buona performance dei progetti in senso classico (temi/costi/qualità) nel ciclo di vita del progetto, ma per dare maggiore certezza nell'ottenere i benefici attesi, dal momento dell'entrata in operatività del prodotto risultante dal progetto, fino al compimento del suo ciclo di vita. Pertanto diventa importante il coinvolgimento dei responsabili delle *operations*, oltre che ovviamente del *top management*!

D'altronde, è sostanziale il riferimento alla definizione di "sviluppo sostenibile": *development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*¹.

¹ Brundtland report by the World Commission on Environment and Development (WCED, 1987).

Punti di forza del libro

L'ampia e diversificata esperienza degli autori dei singoli contributi, ma appartenenti per la maggior parte alla stessa SKEMA, fornisce un quadro completo, con ottiche diverse e comunque congruenti, di un approccio "sistemico" alle non banali problematiche affrontate: si fa riferimento in genere a mega-progetti, tipicamente riguardanti i settori delle infrastrutture, trasporti, gestione del territorio, dove regna l'ingegneria, ma anche lo sviluppo di progetti ad alta tecnologia (incluso l'ICT). In ogni caso si tratta di progetti/programmi dove il livello di complessità ed i rischi connessi sono particolarmente elevati, sia per la realizzazione come anche per l'effettivo conseguimento dei benefici...

Risulta confortante notare che una intera sezione è dedicata alla costruzione e gestione del team di progetto, per realtà che presentano spesso aspetti problematici di multiculturalità e diverse scale valoriali, partendo da alcune riflessioni sul comportamento dei gruppi temporanei, sviluppate a suo tempo dal filosofo J.P. Sarte².

In altre sezioni viene brillantemente trattata, insieme alla governance, la "gestione" degli stakeholder. Altri contributi assolutamente consigliati per la lettura (a chi si occupa di questi aspetti) sono quelli dedicati a:

- la applicazione in Nuova Zelanda delle tecniche di audit ai progetti pubblici (secondo la metodologia britannica del GatewayTM), che sarebbe utile anche a noi³;
- l'utilizzo in Canada di un approccio contemporaneamente *lean* ed *agile* (denominato "*leagile*") da parte del PMO, funzione ad alta correlazione statistica per ottenere progetti di successo⁴.

Punti meno convincenti

Appare meno completa, almeno ad una prima lettura, la parte dedicata alla "valutazione" dei benefici, che invece è dichiarata essere una componente fondamentale della sostenibilità dello specifico progetto.

Inoltre alcuni contributi, di per sè validi, sembrano parzialmente "datati" rispetto alla redazione del libro: un sintomo è il mancato richiamo alla norma ISO 21500: 2012 (*Guidance on project management*), che dovrebbe comunque costituire un punto di riferimento basilare per chi si occupa di questi argomenti.

Inoltre si nota la disomogeneità nel taglio dato ai contributi da parte degli autori, a seconda della origine: maggiormente di ricerca da parte degli

"accademici", più orientati a descrivere casi reali da parte dei "professionisti".

Conclusioni

In sintesi, può essere di interesse per il potenziale lettore, coinvolto nella disciplina del *portfolio/program/project management*, riprendere alcuni concetti chiave ben espressi (e liberamente tradotti) nei vari contributi costituenti il libro.

1. *Project risk management and sustainable performance*

- tre specifici elementi si originano e pilotano il successo dei progetti: la pianificazione e controllo, le persone e le altre risorse necessarie, il loro inserimento nell'organizzazione di progetto;
- la "visione" progettuale deve tradursi in una serie di indicatori misurabili e verificabili;
- la base comune per la gestione dei cambiamenti, dei processi e dei progetti deve includere una percezione condivisa della organizzazione, dei valori, del linguaggio e degli strumenti metodologici utilizzati;
- molti capi progetto rilevano che è difficile pianificare attività ad alto rischio: nella fase preliminare di "ingaggio" con cliente o utente dovrebbe essere compito dei responsabili del marketing o delle funzioni per le relazioni esterne (o interne) preoccuparsi del rischio.

2. *Project governance and sustainable performance*

- se lo sponsor non è un esperto "tecnico", si può configurare un ruolo di *steward* a suo supporto, per la valutazione dello studio di fattibilità e la individuazione definitiva di *output* e *outcome* del progetto;
- il passo conclusivo sul progetto, nel processo di portfolio management, è valutare gli effettivi benefici realizzati, rispetto agli attesi;
- è possibile misurare il ROI per un incremento di un livello di maturità sul project management, ma tipicamente nel passare ai livelli più alti il rapporto si dimezza, rispetto al passaggio dai più bassi agli intermedi;
- spesso i ruoli di sponsor, steward e project manager si rispecchiano sia nella organizzazione committente che in quella del relativo fornitore contrattuale;
- si usa definire il project management una "professione accidentale" poiché le persone sono assegnate a questo ruolo senza una specifica esperienza o formazione;
- il project manager ideale dovrebbe avere competenze nella leadership, su come soddisfare le esigenze degli stakeholder, sulle caratteristiche del prodotto da rilasciare e delle sue componenti, nelle *best practice* di project management.

2 Daniel C., Walker S.: *The first steps of a methodology for management reflection*.

3 Ross S.: *Sustainable capability building in the Public Sector - Focus GatewayTM reviews*.

4 Kurkukly W.: *Sustaining project management office (PMO) performance - A new focus on Lean and Agile as standards*.

3. Project teams and sustainable performance

- il tema di fondo rimane sempre la dinamica delle interazioni umane e la forza dei team competenti per innescare l'innovazione e creare valore sostenibile nell'ambiente progettuale;
- un particolare tipo di spazio di incontro è la "comunità di pratica": un gruppo di individui (operanti anche su progetti diversi) che condividono un interesse comune su uno specifico tema e si scambiano conoscenze ed esperienze attraverso i confini organizzativi e con la comune motivazione di coltivare la fiducia, di imparare insieme e di migliorare la capacità decisionale nella gestione degli attuali o futuri progetti;
- quando nasce l'idea di un progetto, raramente si pensa alla combinazione di competenze necessarie, ma spesso i componenti sono selezionati soltanto sulla base della loro disponibilità;
- vi sono tre fattori che sono prerequisiti per l'ottimizzazione delle performance di progetto: un riferimento base comune e codificato di pratiche, un sistema efficiente per il suo miglioramento continuo, una organizzazione che sostiene un alto livello di conoscenze in questo campo.

4. Project standards and sustainable performance

- in UK, l'ufficio nazionale di audit (NAO/OGC), nel cercare le cause comuni per il fallimento dei progetti, cita "perdita di un chiaro legame tra il progetto e le priorità strategiche della organizzazione, incluse le misure concordate sul successo";
- le pratiche *lean* e *agile* sono importanti per dare valore aggiunto al PMO in modo da assicurare il proprio stesso successo e longevità, come anche la sostenibilità della organizzazione supportata;
- le dimensioni del valore aggiunto dai progetti si focalizzano sulle persone (crescita e consapevolezza) e sulla soddisfazione (oltre alle aspettative) del cliente.

In conclusione, la lettura del libro è consigliata certamente ai project manager o aspiranti a diventarlo compiutamente, e ai manager aziendali, di alto livello o meno, che operano in organizzazioni *project-intensive* e che vogliono capire cosa passa sotto i loro occhi! Purtroppo questi ultimi sono ancora troppo pochi...

Federico Minelle

FrancoAngeli

www.francoangeli.it

**FrancoAngeli
Management**

Le conoscenze per innovare

Lorenzo Schiavina,
Giancarlo Butti

INTELLIGENZA ARTIFICIALE E SOFT COMPUTING

Applicazioni pratiche per aziende e professionisti

Il testo presenta in forma didattica, e senza uso di formalismi matematici, i principi del soft computing (logica fuzzy, reti neurali, algoritmi genetici) e le sue applicazioni pratiche, al fine di consentire al lettore di sviluppare egli stesso un sistema esperto neuro fuzzy. Un testo rivolto a un pubblico di imprenditori, professionisti, ricercatori e studenti.

208 pagine, € 23,00,
e-book: € 15,99



Nino Di Franco

ENERGY MANAGEMENT

Fondamenti per la valutazione, la pianificazione e il controllo dell'efficienza energetica.

Con esempi ed esercizi

Un testo di riferimento destinato a tutti coloro che vogliono addentrarsi nel mondo dell'energy management, che siano attuali o futuri professionisti, manager e tecnici aziendali, funzionari di Pubbliche Amministrazioni, docenti di discipline tecniche o ricercatori. In questa nuova edizione, completamente rivista, è stato introdotto un nuovo capitolo sulla norma UNI-CEI-EN ISO 50001 sui sistemi di gestione dell'energia, con diversi esempi procedurali.

640 pagine, € 58,00,
e-book: € 40,99



Alessandro Amadio

WORLD CLASS MANUFACTURING

I pilastri, la dinamica e l'evoluzione di un Modello eccellente orientato dalla Lean Manufacturing e dai costi

Il WCM è un modello di gestione ambizioso ma concreto, in grado di supportare manager e imprenditori nella ricerca delle opportunità di crescita partendo dalle inefficienze che ne limitano il flusso del valore: inefficienze che rappresentano una vera e propria opportunità di risanamento, rilancio e sviluppo aziendale. Questo testo, coerente con le linee guida del suo ideatore, Richard J. Schonberger, sviluppa con un approccio analitico e metodologico le modalità concrete di implementazione di un progetto aziendale World Class.

180 pagine, € 25,00,
e-book: € 17,99

