



Pier Luigi Guida

IL NUOVO PROJECT MANAGER

Mentre scriviamo è fra le cure dell'UNI l'attività per licenziare la nuova edizione della norma UNI 11648 inerente la qualifica del project manager, la cui precedente edizione, risalente al 2016, pur con tutti i vincoli e le contingenze italiane, riteniamo abbia finora molto contribuito al riconoscimento di questa figura professionale nel nostro Paese. Il rinnovamento della norma era peraltro dovuto a seguito della pubblicazione della nuova UNI ISO 21502, che definisce le conoscenze di project management e che a sua volta viene recepita dalla stessa UNI 11648 su cui si basa la certificazione Accredia di project manager.

La nuova 21502:2021 appare peraltro più corposa della precedente (UNI ISO 21500 del 2012) e, insieme alla pure nuova UNI ISO 21500:2021, introduttiva alla serie di norme ISO in materia, rappresenta un riferimento istituzionale per l'applicazione e la diffusione della disciplina a livello internazionale e in particolare nel nostro Paese.

Rinviando a un precedente articolo su queste colonne circa l'evoluzione e i contenuti dei citati standard, la definizione sulla nuova UNI 11648 ha richiesto una certa dialettica al tavolo UNI, per le naturali visioni che si hanno sulla figura del project manager, che per la verità non può rispondere a un semplice e immediato cliché. Si può andare dal project manager senior e di più pesante profilo, messo a capo della realizzazione di un "megaproject" di oltre 1 miliardo di euro, al project manager di information technology, alla guida di un piccolo team che deve rilasciare il prodotto in un mese. Peraltro in un documento della commissione europea, se ricordiamo bene, si definisce la dimensione minima di un progetto, appunto tale da richiedere almeno un paio di persone e circa un mese di lavoro. Inoltre si è diffusa negli ultimi anni la definizione del Business Project Manager, ossia quella figura responsabile del progetto lato cliente o committente, che dovrà relazionarsi con il PM in casa del fornitore o appaltatore. Dapprima non vedevamo di buon occhio questa escalation di ruoli, ma poi, anche sulla base della nostra personale esperienza, ne abbiamo senz'altro condiviso il modello.

Osserviamo che spesso esistono più project manager, ai differenti livelli di una organizzazione di progetto, responsabili ciascuno al proprio livello e per la rispettiva parte di progetto, specie quando questo sia complesso e di notevoli dimensioni. Ma quando in pratica ci si siede al tavolo di un livello superiore, il PM è uno solo: colui che, tanto per intenderci, alla fine deve decidere se modificare il piano di progetto. Quando i diversi soggetti tornano in casa propria, ciascuno potrà rimettersi in testa il cappello di PM della propria organizzazione. Così come imparammo dal PRINCE 2, che per evitare confusione introduce i "team manager", o, secondo la nuova UNI ISO 21502, i cosiddetti "work package leader". Nel settore pubblico il RUP (Responsabile Unico del Procedimento) si distingue dal project manager dell'appaltatore (di cui spesso fa le veci il cosiddetto direttore tecnico), e spesso in molte aziende e organizzazioni svolgono ruoli di project manager molti che non fanno di esserlo. Per progetti di natura strategica o che comprendono più livelli decisionali possono aversi: il PM della stazione appaltante di alta sorveglianza, quello del GC (General Contractor), quello o quelli dei principali appaltatori, sub-fornitori ecc.

Inoltre, alcuni fanno confusione tra ruolo e metodologie di project management. Esistono infatti progetti che sposano diverse metodologie, o addirittura metodi, come alcuni di tipo agile, che intenderebbero abolire il PM. Posizione da consulenti americani! Chissà chi parla con lo sponsor in organizzazioni complesse o firma il deliverable "mission critical" nel campo dei progetti di sicurezza dell'avionica o nei trasporti... Altri quotati metodi di project management agile ne richiedono certamente la presenza. La questione, semmai, non è quella di abolire il PM, ma di renderlo agile. Quindi, cari amici, siate elastici quando si tratta di definire la figura del project manager; non fate riferimento solo al modello della vostra personale esperienza, ma inquadratela nel mondo e nelle diverse opportunità, contesti, metodologie con cui potrà confrontarsi la stessa figura, usando pratiche, processi, metodi, tecniche e strumenti o quant'altro possa servire. Come diceva un nostro maestro, cogliere "fior da fiori" e non essere manichei.

Anche i guru in materia, come Kerzner, Nieto-Rodriguez e altri, hanno da tempo ampliato l'orizzonte del project management quale disciplina sempre più integrata, matura e partner delle organizzazioni, con project manager sempre più aperti a ruoli e funzioni aziendali di più alto profilo. D'altra parte uno standard non può che porsi al livello più alto, per non escludere importanti settori o membri della nostra community. Ci vorrà pur sempre un'attività di tailoring per personalizzare la norma su ciascuna figura. Un project manager può infatti lavorare tanto, ancora prima che si formalizzi la partenza di un progetto, e tanto più sarà in grado di divenire un project manager strategico per l'organizzazione, tanto più avrà possibilità di sviluppo professionale.

Per ciò ci siamo battuti per questa nuova (?) figura di project manager nella citata norma, allargandone i lacci e le opportunità, speriamo insieme a tutto il project management.

Pier Luigi Guida