

La cultura di progetto nelle organizzazioni aziendali

Giuseppe Pugliese

Direttore IPMA e socio ALDAI

L'approccio

Quando mi sono avvicinato al mondo professionale del Project Management, ho creduto di poter dare il mio contributo nel trasferire questa cultura concentrandomi prevalentemente sulle tecniche e metodologie di project management. Mi sono accorto nel tempo di aver utilizzato un approccio poco efficace. Non sbagliato, ma poco efficace. Vediamo perché...

Il contesto

Il "Management by Projects" è una delle principali tematiche all'attenzione di IPMA® - International Project Management Association - (la prima Associazione di Project Management internazionale nata nel 1965 e presente in 62 Paesi nel mondo) in questo momento a livello mondiale.

Il contesto competitivo, le sfide dell'efficienza, l'innovazione, l'internazionalizzazione sono alcuni dei temi sui quali le aziende stanno lavorando e cercando loro percorsi di sviluppo. La cultura di progetto non è, apparentemente, in diretta relazione con le sfide citate. Forse no.

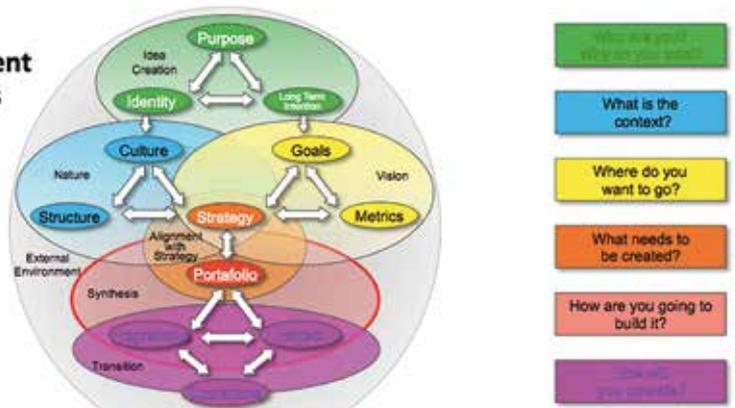
La stragrande maggioranza delle aziende si basano su organizzazioni per funzioni/divisioni, nate, soprattutto quelle manifatturiere, per gestire flussi di produzione. Tali modelli organizzativi puntano, in via prioritaria, ad obiettivi di efficienza. Spero di non essere accusato di generalizzazioni affermando che sono nate e poi si sono sviluppate per fare nel modo migliore possibile "le cose che hanno sempre fatto".

Le aziende che desiderano fare, nel modo migliore possibile, "cose nuove" (processi, prodotti, servizi...), accelerare, introdurre un più elevato tasso di innovazione, un maggiore tasso di persona-

Fig. 1 - Management by projects

Translating Strategy into Operations

This is called:
Management by projects



Ref: Mark Morgan, Raymond E. Levitt, William A. Malek, "Executing Your Strategy: How to Break It Down and Get it Done" Harvard Business Review Press (January 7, 2008), Strategic Execution Framework - Stanford University

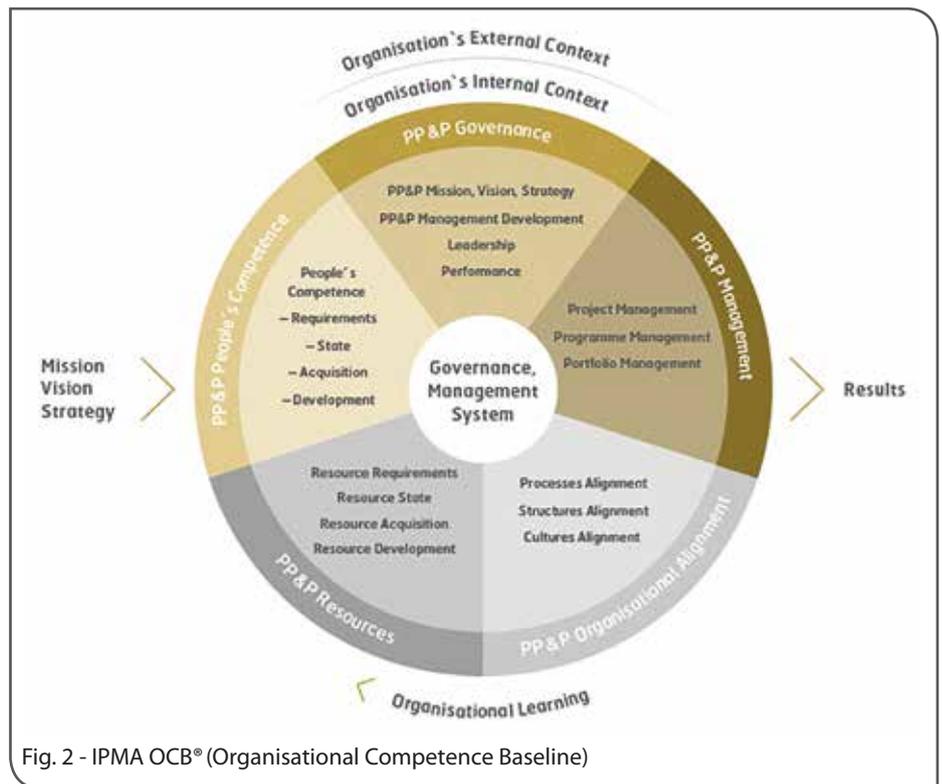
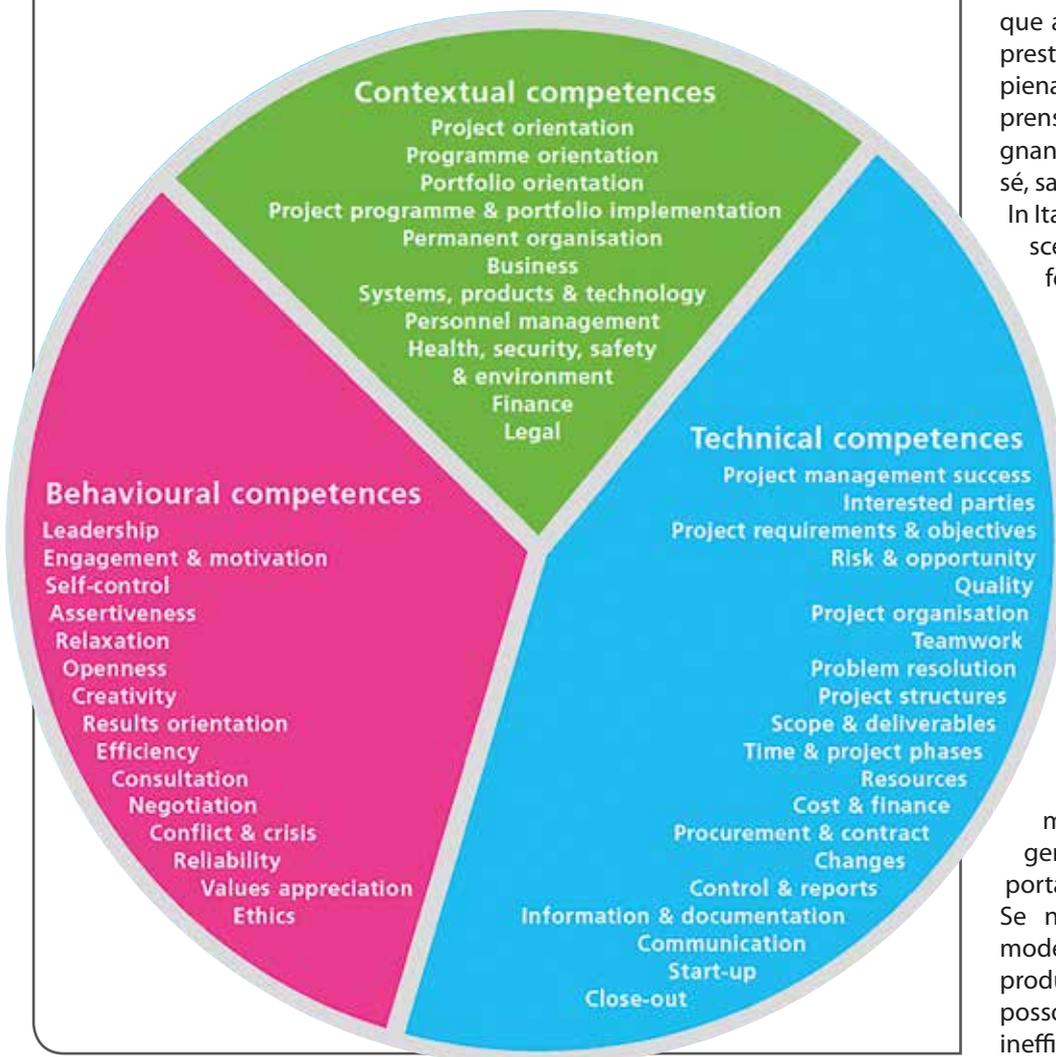


Fig. 2 - IPMA OCB® (Organisational Competence Baseline)

Fig. 3 - IPMA ICB® (Individual Competence Baseline)

1. Technical competences	2. Behavioural competences	3. Contextual competences
1.01 Project management success	2.01 Leadership	3.01 Project orientation
1.02 Interested parties	2.02 Engagement	3.02 Programme orientation
1.03 Project requirements & objectives	2.03 Self-control	3.03 Portfolio orientation
1.04 Risk & opportunity	2.04 Assertiveness	3.04 Project, programme & portfolio implementation (PPP implementation)
1.05 Quality	2.05 Relaxation	3.05 Permanent organisation
1.06 Project organisation	2.06 Openness	3.06 Business
1.07 Teamwork	2.07 Creativity	3.07 Systems, products & technology
1.08 Problem resolution	2.08 Results orientation	3.08 Personnel management
1.09 Project structures	2.09 Efficiency	3.09 Health, security, safety & environment
1.10 Scope & deliverables	2.10 Consultation	3.10 Finance
1.11 Time & project phases	2.11 Negotiation	3.11 Legal
1.12 Resources	2.12 Conflict & crisis	
1.13 Cost & finance	2.13 Reliability	
1.14 Procurement & contract	2.14 Values appreciation	
1.15 Changes	2.15 Ethics	
1.16 Control & reports		
1.17 Information & documentation		
1.18 Communication		
1.19 Start-up		
1.20 Close-out		



lizzazione dei prodotti/servizi e così via hanno sperimentato vari livelli di criticità. Le più avanzate hanno cominciato a guardare anche ad altre culture organizzative. Il **“Management by Projects”** è una di quelle (vedi Fig. 1).

Chi opera in azienda lo sa bene: anche la semplice costituzione di un gruppo di lavoro (trasversale alle diverse funzioni aziendali) che agisca sui temi nuovi risulta estremamente faticosa. Sono tutti, sempre, molto presi dai loro flussi e processi.

Le esperienze

Dobbiamo prendere atto (IPMA ha condotto nel 2014 una specifica *Survey* in 54 Paesi in tutti i Continenti) che **la sfida di integrare una cultura di progetto/programma/portafoglio in una Organizzazione strutturata a funzioni/divisioni** è molto impegnativa. Oltre il 64% di coloro che hanno risposto, la considerano la sfida più importante che dovranno affrontare nei prossimi cinque anni. Il risultato della *survey* si può prestare all'interpretazione che c'è una piena consapevolezza e una chiara comprensione delle criticità che accompagnano un tale processo. Questo, di per sé, sarebbe un fatto molto positivo.

In Italia, dal mio limitato osservatorio, lo scenario presenta dei segnali che non forniscono certezze circa l'acquisita consapevolezza delle criticità rilevate dalla *survey* di IPMA.

Un numero ancora troppo limitato di aziende ha avviato azioni

tese a favorire lo sviluppo della cultura per progetti. Inoltre, alcune di quelle che l'hanno fatto, si sono trovate di fronte a nuove complessità. Le aziende che si basano su organizzazioni divisionalizzate, hanno esperienze consolidate nell'attribuzione di responsabilità, livelli di deleghe e autonomie delle funzioni. Quelle basate su modelli matriciali sono più facilmente esposte a rischi che possono generare confusioni organizzative e portare ad elevati livelli di conflittualità. Se non opportunamente gestiti, tali modelli organizzativi, non soltanto non producono i miglioramenti attesi, ma possono essere generatori di ulteriori inefficienze.

Il quadro delle azioni

Animp/Ipma Italy, con la collaborazione di Ipma Internazionale e delle aziende associate che hanno dimostrato una più elevata sensibilità su tali tematiche, si pone l'obiettivo di contribuire allo sviluppo della cultura di progetto.

Non è questa la sede, ovviamente, nella quale entrare negli aspetti tecnici e analitici delle soluzioni.

Per i colleghi che hanno interesse di seguito sono riportate alcune delle tematiche che il processo di orientamento alla cultura di progetto richiede di affrontare:

- ▶ modelli organizzativi adottati: matrici deboli/forti, il perimetro di progetto;
- ▶ competenze professionali richieste a coloro che operano nel team di progetto;
- ▶ rischi di progetto;
- ▶ performance di progetto: KPI, CSF;
- ▶ processi di allineamento: business changes, lessons learnt.

Ipma, al fine di supportare queste linee di azione, ha sviluppato due standard internazionali che pongo all'attenzione dei Colleghi (per maggiori info www.ipma.it):

▶ Ipma OCB®

Organisational Competence Baseline

Documento che ha elaborato le competenze necessarie ad una Organizzazione per migliorare le performance nella gestione dei progetti (vedi Fig. 2).

▶ Ipma ICB®

Individual Competence Baseline

Documento che ha definito e descritto le competenze professionali che sono richieste a coloro che con vari ruoli partecipano alla gestione di un progetto, programma o portafoglio (vedi Fig. 3).

Gli elementi descritti nell'OCB, con vari livelli di articolazione in funzione della dimensione e complessità dell'organizzazione, indirizzano l'azione del management. Lo supportano in un processo di continuo miglioramento del livello di competitività e di performance nella gestione dei progetti.

L'ICB ha invece l'obiettivo di definire un modello internazionalmente condiviso circa le competenze individuali che dovrebbero possedere coloro che con vari ruoli gestiscono progetti.

Gli "elementi" relativi alle competenze di project management sono suddivisi in tre aree specifiche:

- ▶ area di "Competenza Tecnica", 20 elementi relativi a tutti gli aspetti tecnici, metodologici e gli strumenti utilizzati nel Project Management;
- ▶ area di "Competenza Comportamentale", 15 elementi relativi ai rapporti ed alle interrelazioni fra individui e gruppi che operano all'interno dei progetti, programmi o portafoglio progetti;
- ▶ area di "Competenza Contestuale", 11 elementi relativi all'interazione del project team con il contesto in cui si

svolge il progetto e con l'organizzazione permanente della società.

La Figura 3 indica l'intero set di elementi di competenza.

Ipma pone particolare attenzione agli elementi di competenza comportamentale e contestuale. Tante ricerche hanno evidenziato che una delle cause più frequenti per il fallimento dei progetti dipende da fattori di natura "soft". Bisogna ricordare, inoltre, che molto frequentemente il PM opera con un team di progetto i cui componenti non hanno una relazione di dipendenza gerarchica con la sua figura. Questo, come sapete bene, complica. E di molto. C'è da prenderne atto e attivare le azioni che possano "irrobustire" questa figura professionale con competenze che lo sostengano nella sua azione.

Vorrei chiudere con una frase di Martin Barnes (UK, Esponente di rilievo di Ipma dal 1972), papà del famoso triangolo tempi-costi-qualità, estrapolata da un suo intervento al Congresso Mondiale Ipma nel 2012:

"...We want to raise the standards of project management and believe we can. And there are still many sectors of human activity where project management is yet to be introduced". ■



La cultura di progetto nelle organizzazioni aziendali Le sfide dei manager e la visione internazionale di IPMA®

EVENTO DEDICATO AL PROJECT MANAGEMENT

Gli obiettivi dell'incontro sono quelli di condividere ed approfondire come si possano migliorare le performance (come manager e come azienda) tramite l'applicazione di principi gestionali basati sul project management. Le testimonianze dei colleghi che condivideranno le loro esperienze professionali e l'interazione con i presenti, secondo una formula oramai collaudata in ALDAI, rappresentano un'occasione di crescita professionale su una tematica che IPMA (International Project Management Association) ha posto alla sua attenzione dal 1965.

Testimonianze di:

- ing. **Maurizio Alessandro** - CEO Trading SpA - Gruppo A4Holding;
- prof. **Antonio Calabrese** - Professore Politecnico di Milano, Presidente IPMA Italy
- ing. **Marco Pepori** - Vice Presidente ANIMP;
- ing. **Giuseppe Pugliese** - Direttore della Certificazione IPMA Italy.

Luigi Napoli - Coordinatore Gruppo Giovani Dirigenti ALDAI



L'incontro si terrà in ALDAI - sala Viscontea - via Larga 31 - Milano
giovedì 28 aprile 2016 alle ore 18,00