

Il Ruolo dei Project Manager e la Metodologia TenStep®

di

Vito Madaio, PMP

(Questo articolo, sebbene obsoleto nei numeri che fanno riferimento alla situazione del 2006, ed a precedenti edizioni del PMBOK e della Metodologia TenStep, resta di grande attualità per i concetti e le riflessioni che propone)

Indice argomenti

Introduzione -----	2
L'effetto globalizzazione -----	2
Il Project Management Institute (PMI) -----	4
Ruolo del Project Manager -----	4
Compiti del Project Manager -----	5
Prospettive del Project Manager -----	6
Il futuro del Project Management -----	6
Ruolo delle Metodologie -----	7
Il Valore di una Metodologie di PM -----	8
Come adottare una Metodologie di PM -----	9
Il Processo di Project Management TenStep® -----	11
PMBOK® -----	11
TenStep PB -----	11
Conclusioni -----	12
Note -----	13

Indice figure

Figura 1 - Ruoli delle Metodologie nel contesto aziendale	8
Figura 2 - Flusso del Processo TenStep®	11
Figura 3 - Processi del PMBOK®2004 raggruppati per Area di Conoscenza	12

Introduzione

Il Processo TenStep® è la metodologia di project management concepita a beneficio del Project Manager, colui che assume la responsabilità di gestire processi e persone per raggiungere lo scopo di un progetto. La disciplina del project management è una componente essenziale della moderna gestione dei processi aziendali. Negli ultimi anni, molti progetti hanno incontrato problemi di ogni genere: ritardi nelle consegne, costi extra budget, prodotti di cattiva qualità, contenziosi giudiziari, abbandoni ingiustificati. Questi fenomeni suggeriscono più cautela nell'assumere impegni e maggiore chiarezza nella formulazione dei contratti e nella successiva realizzazione dei prodotti o risultati dei progetti. Inoltre, i rapidi cambiamenti a livello mondiale impongono maggiore attenzione riflessione su:

- **L'effetto globalizzazione**
- **La professione di Project Manager**
- **Le diversità culturali**
- **La metodologia da adottare**
- **Il valore di una metodologia**

La disciplina del project management è un fenomeno a carattere internazionale, per il semplice fatto che si tratta di "**conoscenze e competenze**" prive di limiti temporali e spaziali. Purtroppo, in Italia ed in Europa, non sempre è ritenuta essenziale per i risultati di business. Non è ancora un prerequisito per rispondere ad una gara pubblica, però il termine "Project Management" è molto più popolare dell'effettiva applicazione di una metodologia.

A livello mondiale, esistono molte iniziative tendenti a diffondere la cultura del "Project Management", compreso il programma di certificazione **Project Management Professional (PMP)** del **Project Management Institute (PMI)**. Questa certificazione, sempre più richiesta come garanzia per l'affidamento di un progetto, costituisce un'ottima credenziale da affiancare ad un buon titolo di studio. L'Italia e l'Europa stanno scoprendo questa opportunità ed ultimamente il numero dei professionisti certificati aumenta mese su mese.

A inizio 2006, l'Europa contava circa 15.000 professionisti certificati, di cui circa 800 in Italia. Come aumentare la professionalità, recuperare il gap in professionalità ed essere competitivi?

In questo studio, in qualità di responsabile di **TenStep Italia**¹, cercherò di dare delle risposte, partendo da alcune considerazioni sul futuro della professione di Project Manager, sul valore di una metodologia e sul trend attuale del mercato del lavoro di consulenza organizzativa. Accennerò ai contenuti della metodologia TenStep ed alle sue applicazioni. Lo scopo è evidenziare il bisogno di formazione nell'area del "Project Management" per formare i manager di domani, con l'auspicio che la professione di **Project Manager** venga riconosciuta a livello istituzionale e costituisca un formale credito formativo.

L'effetto globalizzazione

L'interconnessione dei computer, attraverso le reti **Internet** ha eliminato "**il vincolo delle distanze**", uno dei maggiori ostacoli allo sviluppo economico. Oggi, si può accedere a qualsiasi informazione pubblicata sul web, compreso le tecniche di project management sviluppate in ogni angolo del mondo. I mercati finanziari sono un esempio lampante della globalizzazione. Essi sono interconnessi in modo completo e sofisticato, garantendo ogni tipo di transazione, in tempo reale. Pertanto, a maggior ragione, la comunicazione globale è un dato di fatto per qualsiasi tipo di business. Questa rivoluzione ha accentuato la necessità di maggiore efficienza e rigore nei processi industriali, generando maggiore concorrenza in termini di costi, qualità e rispetto dei tempi di consegna. In sostanza, per restare sul mercato bisogna saper essere competitivi.

Il primo effetto della globalizzazione è stato il bisogno, in tempi rapidi, di formazione sull'utilizzo di tecniche più sofisticate sull'utilizzo appropriato delle tecnologie, sulle necessarie misure di sicurezza e sul coordinamento del processo di cambiamento dovuto alle molteplici innovazioni.

Un aiuto sostanziale lo può dare l'approccio metodologico, comunemente chiamate "**Project Management**". In questa ottica il "project management" non è più un optional, bensì una misura assolutamente necessaria da adottare anche in fretta, cioè possibilmente prima dei nostri concorrenti.

La prima esigenza di un imprenditore è la comprensione dell'organizzazione da darsi per competere senza andare fuori mercato. Poiché l'adozione di una metodologia di project management avrà sicuramente un costo, il problema è comprendere quale costo può permettersi un'azienda per avere il giusto ritorno degli investimenti. L'errore più grave e più comune è non affrontare il problema, che oramai esiste.

Molti organismi internazionali promuovono approcci comuni, attraverso standard dell'industria e dei governi. Alcuni esempi di standard in continua evoluzione sono:

1. International Organization for Standards (**ISO**)
2. Association for Project Management Project Management Body of Knowledge (**APMBok**)
3. PMI Guide to the Project Management Body of Knowledge (**GPMBok**)
4. Software Engineering Institute Capability Maturity Model (**SEI CMM**)
5. US Department of Defense Earned Value Management System (**EVMS**)

Il **PMI** cerca di individuare un uso coerente e razionale dello standard definito nell'**APMBok** sul Project Management. L'impegno del PMI, supportato a livello mondiale anche da molti volontari, è condensato nelle varie versioni del **PMBOK** - *PMI Guide to the Project Management Body of Knowledge*.

Il **PMBOK**®² è uno schema di riferimento, accettato a livello internazionale e viene applicato nello sviluppo pratico di metodologie da multinazionali e da molte società di formazione e consulenza, tra cui, una delle principali a livello mondiale è il **Gruppo TenStep**. Mentre lo schema del **PMBOK** definisce tutti i processi necessari per la definizione ed il governo di un progetto, il **Processo TenStep**®³ è una metodologia che spiega in dettaglio come attuare i singoli processi, fornendo i semilavorati (template) per essere immediatamente produttivi.

In Europa si è combattuti tra l'adozione di standard locali (una contraddizione in termini) ed i modelli di project management transcontinentali. Infatti, il Parlamento Europeo, solo a Novembre 2005, ha adottato una risoluzione che evidenzia il bisogno di maggiore competenza nel project management e la qualificazione per il lavoro finanziato dalla Comunità, che rappresenta più di un terzo del budget EU. Fino ad ora, comunque, lo schema di riferimento della Comunità è stato il "**Project Cycle Management (PCM)**"⁴ basato sul **Logical Framework Approach (LFA)**⁵, una metodologia locale per disegnare, eseguire e monitorare tutti i programmi ed i progetti finanziati dalla Comunità Europea.

Parallelamente, il Governo Italiano non considera ancora il project management un fattore critico di successo, anche se qualcosa si muove. Ad esempio, il progetto dell'alta velocità avviato nel 1999 e le Olimpiadi Invernali di Torino del 2006 sono stati gestiti con sofisticate tecniche di project management. Il successo nella gestione delle Olimpiadi, riconosciuto da tutto il mondo, è stato un ottimo contributo alla valorizzazione della nuova professione. Il **CNIPA** (Centro Nazionale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione), che opera presso la Presidenza del Consiglio per l'attuazione delle politiche del Ministero per l'Innovazione e le Tecnologie, con l'obiettivo primario di dare supporto alla pubblica amministrazione nell'ottenimento di una migliore qualità dei progetti e dei servizi ICT, ha sviluppato una serie di linee guida tra cui i "**Modelli per la qualità delle forniture ICT**"⁶. Nel volume vengono presentati gli standard e le logiche suggerite per la gestione delle forniture ed il governo dei contratti. Tra le altre cose, la guida esalta l'importanza dell'adozione di una disciplina di Project Management nel perseguimento della qualità, con un esplicito riferimento alla metodologia **TenStep** ed al **PMBOK**, lo schema di riferimento del **PMI**.

Il Project Management Institute (PMI)

Il **PMI** è un'associazione americana, senza scopo di lucro, che promuove la disciplina del Project Management da circa 35 anni. In particolare cura la pubblicazione di uno schema di riferimento che raccoglie tutti i processi necessari alla gestione di qualsiasi tipo di progetto. Lo schema è riconosciuto ed accettato ovunque ed in pratica è diventato uno standard de facto. Per dare un'idea della penetrazione e della valenza dell'associazione PMI, riporto i volumi riferiti a febbraio 2006, pubblicati su **PMI today**.

213.858	Associati da tutto il mondo
36.3%	% crescita anno su anno 2006/2005
155.378	Chapter (Uffici periferici) in tutto il mondo
179.214	PMP certificati attivi
1.873.039	Copie del PMBOK in circolazione
963.660	Viste al sito nel solo mese di Febbraio 2006

Tabella 1 - Associati e Certificati del PMI⁷

Purtroppo, i professionisti italiani, certificati PMP, non raggiungono ancora il migliaio, mentre, a livello globale, la corsa alla certificazione si è accentuata in particolare tra i professionisti Cinesi, Indiani, Brasiliani e Canadesi. E' in atto una forte spinta verso il riconoscimento delle certificazioni della professione di Project Manager, cosa molto gradita alle imprese più attente alla competizione internazionale ed all'efficienza ed ai professionisti capaci di mettersi in gioco, proponendosi per un miglioramento di carriera.

Ruolo del Project Manager

La qualifica di Project Manager, in passato considerata occasionale e temporanea, oggi viene considerata una figura professionale emergente con un proprio ruolo. In tutti i settori di industria, compreso la pubblica amministrazione stanno comprendendo che per innovarsi, aumentare l'efficienza, risolvere i problemi e gestire la carenza di risorse, occorre un approccio sistematico. Occorre saper governare tutti i processi, a prescindere dai loro contenuti tecnici. Molti addirittura sostengono che il project management è da considerare parte del "**general management**", ritenendolo il principale motore della crescita economica. In ogni caso, si tratta di un ruolo con enormi responsabilità nei confronti del committente e della comunità sottostante i risultati del progetto.

Ufficialmente non è ancora una professione, se per professionista si intende una persona qualificata attraverso un ciclo di studi dove si apprende la professione, come quella del medico, dell'avvocato, dell'insegnante, ecc. però, il problema del riconoscimento di questa nuova professione è dibattuto a livello mondiale ed al momento ci sono più correnti di pensiero, tra cui:

1. la professione esiste se l'individuo applica con metodo i principi di una particolare area di conoscenza ed un relativo codice etico. Non occorre altro.
2. la professione esiste se c'è una certificazione della conoscenza e della competenza sulla disciplina, insieme ad **una licenza che autorizzi l'esercizio della professione**, con le conseguenti responsabilità.

Comunque, in un modo o nell'altro, è fuori discussione che il ruolo di Project Manager sarà considerato una professione, una volta risolti gli aspetti legali dalle istituzioni di ogni nazione.

I Governi, riconoscendo la professione del Project Manager potrebbero solo guadagnarci. Le moderne metodologie di project management consentono:

- la trasparenza in ogni aspetto di un progetto,
- un approccio comune nella rappresentazione dello stato di avanzamento e dei resoconti in generale.

Definendo chiaramente le responsabilità e le sanzioni per i Project Manager, si potrebbe combattere seriamente anche la corruzione, ottenendo maggiore evidenza della destinazione della spesa pubblica, sempre che ciò sia gradito ai governanti.

Compiti del Project Manager

Un bravo Project Manager dovrebbe avere:

- grandi capacità comunicative e relazionali,
- competenze generiche nel settore in cui opera,
- specifiche competenze nella gestione di:
 - processi e procedure di project management
 - persone, intese come team di lavoro, anche virtuale, e relazioni con gli stakeholder
- conoscenze dei principi contabili,
- conoscenza approfondita dell'etica professionale,
- conoscenza della strategia dell'organizzazione per cui opera,
- conoscenza di base della legislazione del paese in cui opera.

Ma come misurare tali competenze? Chi è in grado di misurare queste competenze? Una certificazione potrebbe assicurare che il professionista è stato esaminato nell'ambito di un schema di riferimento legale ed etico. Perciò, la nomina di un Project Manager dovrebbe far riferimento ai seguenti prerequisiti:

1. **Il possesso di un titolo di studio** - responsabilità demandata al controllo di un organo pubblico – Scuole Superiori o Università.
2. **La conoscenza della disciplina** - responsabilità demandata ad un ente internazionale che si occupi dello sviluppo del Project Management, come il PMI o il Gruppo TenStep.
3. **Il supporto commerciale** - responsabilità attribuita alle singole imprese che dovrebbero separare la commercializzazione dei prodotti, dallo sviluppo di un approccio metodologico.

La mancanza di queste semplici distinzioni, spesso, induce a confondere la conoscenza teorica di un approccio metodologico con le funzioni offerte da un qualsiasi prodotto software.

Mentre i prodotti software abbondano sul mercato, la conoscenza teorica, da acquisire e trasformare in "cultura aziendale" si ottiene soltanto con l'esperienza e lo studio approfondito di standard e metodologie riconosciute a livello internazionale.

Chi parte dall'adozione di un tool per scoprire teoricamente cosa serve nel suo contesto, spesso non dispone neanche delle conoscenze di base per valutare gli strumenti software che sta acquistando. In sostanza, le imprese dovrebbero conoscere a priori le proprie esigenze, per non finire in balia dei venditori di applicazioni generalizzate, magari sviluppate in contesti del tutto diversi. L'iniziativa del **Gruppo TenStep** tende proprio ad evitare questo errore comune, focalizzando l'attenzione prima sulla creazione della cultura aziendale necessaria a garantire il buon esito dei progetti, ed a seguire sugli strumenti per la gestione quotidiana, e non viceversa. In pratica, ogni Project Manager dovrebbe padroneggiare i processi di project management, a prescindere dagli strumenti che li automatizzano.

Il bisogno di diffondere prima questa cultura di base e poi scegliere gli strumenti informatici è sentito anche in Italia da molti professionisti. L'allineamento con i modelli internazionali faciliterà il dialogo anche con popolazioni di culture diverse, abbattendo i tempi della conclusione di nuovi affari, garantendo il controllo dei progetti sia nel ruolo di fornitore, sia nel ruolo di cliente. Purtroppo, troppi Executive Manager non hanno ancora chiaro l'aspetto strategico del project management e l'impatto positivo che potrebbe avere sui risultati organizzativi. Vedono il project management come uno strumento necessario,

senza comprenderne l'importanza strategica. Invece, una delle principali sfide del momento è creare la **consapevolezza tra i senior manager** dell'importanza strategica del project management. Seguono la definizione di **obiettivi condivisi** dall'alto verso il basso, la definizione del **portfolio management** e lo sviluppo della **leadership** dei project manager.

L'**ISTAT**⁸, nel rapporto annuale del 2003, affermava:

"Le capacità competitive di un paese dipendono dallo stock di conoscenze incorporate nel sistema produttivo e nel capitale umano. Il Paese non percepisce a pieno i danni che provengono dal deficit di ricerca, sviluppo e innovazione che lo contraddistingue rispetto alla gran parte dei paesi sviluppati. Non si tratta solamente della diffusione dell'informatica e della telematica, ma piuttosto della generale riluttanza ad adottare l'informazione, l'organizzazione e la cooperazione come risorse al centro dei processi produttivi, degli investimenti, dei prodotti e servizi. La piena utilizzazione e sviluppo di questa risorsa è diventata uno degli elementi cruciali della competitività."

Prospettive del Project Manager

Russell Archibald, uno dei padri della disciplina del Project Management, tra i fondatori del PMI, con circa 50 anni di esperienza sul campo, nella lista "**Who's Who in the World**", suggerisce molte delle seguenti riflessioni⁹:

I progetti sono sempre esistiti ed esisteranno in ogni tipo di impresa umana. Si tratta di complessi impegni unici per creare nuovi prodotti, nuovi servizi, o per rimediare ad un errore o un disastro causato dall'uomo o dalla natura.

Tutto ciò che non è routine può essere considerato un progetto.

La disciplina del project management si è evoluta perché i principi tradizionali ed i metodi di gestione dell'era industriale (validi per le attività ripetitive), non sono sufficienti per la pianificazione, il controllo ed il governo di progetti o programmi. I progetti si compongono di tante attività che richiedono molte più competenze rispetto all'organizzazione tradizionale. I progetti sono impegni temporanei con una data di inizio ed una data di fine e una durata che non garantisce la stabilità dell'occupazione delle persone coinvolte. **La sfida consiste nel completare i progetti nei tempi e nel budget stabiliti, con la giusta quantità di specialisti per la realizzazione.**

La differenza rispetto alla classica organizzazione funzionale consiste nell'assegnare specifiche responsabilità a nuove figure professionali, in grado di coordinare qualsiasi progetto. Le figure sono: General Manager, Comitato Esecutivo, Project Manager, Program Manager, Sponsor di Progetto, Project Manager Office, Specialisti, Manager Funzionali, Project Leader, ecc. Si tende all' **organizzazione piatta**.

Sviluppare e dirigere ogni team di progetto, compreso i manager multifunzionali e gli specialisti significa creare un piano di lavoro, eseguirlo e governare il progetto o il programma di progetti. In un'organizzazione complessa si determina una matrice di responsabilità più o meno forte in base al livello di autorità che si concede alla figura del Project Manager. In sostanza, siamo di fronte ad una nuova distribuzione del potere, cosa non facile da far accettare a chi ha visto crescere la propria impresa o la propria carriera con metodi tradizionali, ed ancora non vede i vantaggi dei nuovi modelli organizzativi.

Il futuro del Project Management

Oltre ad **Archibald**, anche altri esperti affermano con determinazione che la disciplina del project management deve essere conosciuta dall'intera organizzazione di una impresa perché 1) Il project management è ormai un subset del General Management (**Curling**); 2) Il project management è uno stile di vita per tutti i professionisti (**Morales**)¹⁰.

Le previsioni più attendibili per i prossimi anni sono le seguenti:

1. La disciplina del project management sarà indispensabile per competere.
2. Non vi saranno grandi cambiamenti sui contenuti della disciplina.
3. La strategia aziendale e la gestione dei progetti si incontreranno nel portfolio management.
4. Il project management investirà l'intero ciclo di vita del prodotto, o del servizio.
5. Si scopriranno nuove aree di applicazione della disciplina.
6. La disciplina si fonderà con altre aree manageriali e diventerà una importante area di responsabilità, tipo la gestione finanziaria di oggi (ogni manager gestisce un proprio budget).
7. Prevarranno i modelli di maturità: **OPM3** del PMI, **P2M** dei Giapponesi e l'**OGC** degli Inglesi e saranno trasferiti in metodologie tradotte in più lingue.
8. Le certificazioni degli individui saranno caratterizzate da:
 - a. le competenze dimostrate,
 - b. le specifiche aree di applicazioni o particolari categorie di progetti,
 - c. le ricompense incentivanti a vari livelli,
 - d. la dimostrazione di saper gestire realmente un progetto per gli avanzamenti di carriera,
 - e. nessun riconoscimento legale almeno fino al 2008,
 - f. una specifica formazione per assumere la responsabilità della gestione di certi progetti,
 - g. la diffusione del project portfolio management,
 - h. l'adozione di criteri comuni di classificazione dei progetti,
 - i. la ricerca per singola categoria di progetti,
 - j. le specifiche categorie dei progetti.
9. Il project management sarà utilizzato in tutti i settori pubblici e privati.
10. Il controllo dei progetti sarà integrato con il controllo di gestione.
11. Il software sarà specializzato in base alle classificazioni dei progetti.
12. Il software per il project management, orientato al WEB, diventerà un'industria matura.
13. Emergerà il concetto di team virtuale con riunioni prevalentemente via tele-conferenza.
14. I project manager comprenderanno l'importanza del "team building" e della "leadership".
15. Il project management avrà difficoltà a penetrare nei paesi con differenze economiche e culturali, perchè le attuali assunzioni della disciplina non sono valide per tutte le culture.

Ruolo delle Metodologie

La disciplina del Project Management potrebbe appartenere alla Direzione Generale. I Project Manager dovranno prestare molta più attenzione ai **profitti**, alle disposizioni del **Project Management Office (PMO)** ed all'intero **ciclo di vita dei prodotti** realizzati. Le metodologie saranno tradotte in diverse lingue e conosciute ed applicate a tutti i livelli. Per gestire i progetti di portata internazionale, bisognerà tener conto delle differenze culturali ed economiche dei paesi in via di sviluppo. In alcuni casi tali differenze potranno costituire una grossa barriera. Tali difficoltà saranno mitigate dalle certificazioni dei professionisti e dalla classificazione dei progetti in base ai risultati, misurati e monitorati attraverso il **Portfolio Management**. La gestione dei lavori per progetti non sarà più una scelta ma una necessità.

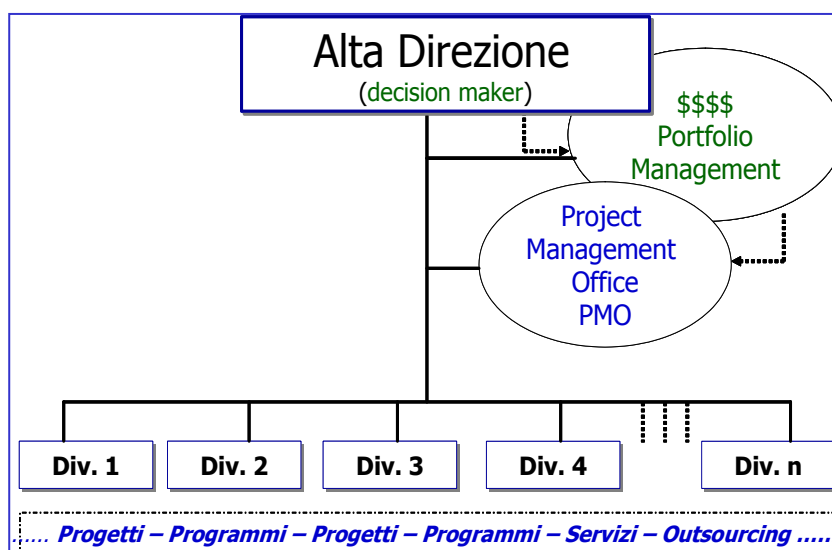


Figura 1 - Ruoli delle Metodologie nel contesto aziendale

Nella figura 1, osserviamo che l'Alta Direzione, con o senza supporto, è tenuta a prendere decisioni e lo stesso vale per le Divisioni sottostanti, limitatamente alla propria area di competenza.

Se ogni Divisione realizzasse autonomamente i propri progetti, ognuna rappresenterebbe all'Alta Direzione i propri risultati a modo suo, con scarse possibilità di confronto tra progetti simili.

In presenza di un PMO, tutti utilizzano le stesse procedure, le stesse template, le best practice comuni e gli stessi strumenti. In caso di difficoltà le Divisioni possono chiedere supporto al PMO, il quale quando incontra un buon risultato, lo diffonde, come best practice, a beneficio di tutte le altre Divisioni.

In presenza di una funzione di Portfolio Management, l'Alta Direzione dispone di una visione di insieme di tutti i progetti in base alla profittabilità ed all'allineamento alle strategie aziendali. In caso di carenza di risorse, ha tutti gli elementi per decidere quale progetto portare avanti e quale cancellare a ragion veduta.

In pratica una metodologia condivisa, un PMO ed un Portfolio Management creano enormi vantaggi soprattutto per l'Alta Direzione. In generale, l'applicazione dei principi di project management consente all'alto management di:

- Stabilire le misurazioni del proprio successo.
- Quantificare il valore dei progetti, commisurato ai costi sostenuti.
- Adottare principi di qualità.
- Garantire il time-to-market.
- Allineare le proprie strategie prestando anche l'attenzione al cliente.
- Ottimizzare l'utilizzo delle risorse.
- Attuare e verificare i propri piani strategici.

Il Valore di una Metodologie di PM

Molte aziende non sempre sono in grado di rispettare gli impegni presi. Le cause più frequenti sono:

- Ritardi nelle consegne, extra budget, requisiti funzionali incompleti, etc.
- Processi e tecniche utilizzati in modo improprio da parte dei Project Manager.
- Applicazione reattiva del project management, anziché come generatore di valore.

Dove il project management viene visto come una perdita di tempo e non viene formalizzato nel piano di lavoro, i progetti si concludono lo stesso, spesso a fatica e senza controllo, con molto stress e con tanto lavoro straordinario. L'eterna situazione di stress è indice della mancanza di solidi processi di gestione.

Per rispettare gli impegni presi, non basta disporre di singole persone competenti, ma occorre disporre di una buona disciplina di project management, basata su processi condivisi, e adatti per ogni evenienza.

Non è facile dimostrare il valore del Project Management, perché bisognerebbe:

- quantificare i benefici, rispetto a ciò che sarebbe accaduto in assenza dei processi di project management.
- sommare il valore di singoli componenti, tipo:
 - comunicazione,
 - costi,
 - tempo,
 - rischi,
 - integrazione,
 - gruppo di lavoro,
 - etc.

Fortunatamente il valore del project management per l'intera organizzazione è superiore alla sommatoria del valore dei singoli componenti, perciò non vale la pena addentrarsi in questi calcoli, ma basta il buon senso del management. Inoltre, al valore calcolato bisognerebbe aggiungere:

- Il valore della maggiore confidenza nelle stime iniziali, nella pianificazione e nella definizione dei progetti. La consapevolezza del valore del progetto in ogni fase e la possibilità di rinunciare a progetti con un "business case" non più sostenibile.
- Il valore della possibilità di riutilizzo di template e processi condivisi. Se l'organizzazione imposta un insieme di template e processi di project management che vengono utilizzate consistentemente di progetto in progetto, il riutilizzo di processi o componenti fa risparmiare tempo per creare gli stessi processi ex novo. I processi ben impostati costituiscono un valore residuo per l'organizzazione, molto quotato dal libero mercato come capacità operativa dell'azienda.
- Il valore del minor numero di problemi, errori e rifacimenti. Tutti i progetti incontrano problemi e corrono dei rischi. L'abilità sta nell'affrontarli in modo proattivo, tramite processi predefiniti, evitando l'improvvisazione dell'ultimo minuto.
- Il valore della maggiore confidenza nei processi decisionali, per effetto di una migliore comunicazione.
- Il valore della maggiore soddisfazione del cliente, dovuta al buon livello di qualità. Gestire la qualità significa mettere in piedi processi che producono prodotti di alta qualità fin dalla prima volta.
- Il valore di stime e pianificazione più attendibili, fin dalla fase iniziale dei progetti.
- Il valore della chiarezza delle aspettative del committente nei rapporti con il team di progetto.
- Il valore della certezza di eseguire soltanto il lavoro finalizzato al progetto.

Questi elementi dimostrano che il valore del project management non può essere rappresentato da un numero, ma soltanto dalle intuizioni del management.

Come adottare una Metodologie di PM

L'implementazione di una metodologia richiede l'intuizione, la volontà ed il coinvolgimento dei più alti livelli manageriali, tenendo presente che si tratta di un processo di medio lungo termine, tendente a cambiare la cultura aziendale. L'adozione di una metodologia di project management può avvenire in tre modi diversi:

1. Creare una propria metodologia partendo da zero.

Vantaggi:

- Difficilmente viene imposta una scelta (esempio: difesa, farmaceutici, settori nucleari),
- Ottimizza il cashflow quando le risorse costano molto poco e sono disponibili,
- Il processo è stressante, ma molto istruttivo, in particolare se finanziato da altri enti.

Svantaggi:

- I risultati sono imprevedibili in termini di impegno, tempi e costi,
- La soluzione ha poca consistenza, per mancanza di esperienza,
- La qualità è inferiore alle aspettative e con il tempo decadrà l'interesse,

- Quasi sempre è di scarsa scalabilità, perché pensata per uno scenario specifico.
- C'è il pericolo che i soliti giochi di potere si riflettano nelle procedure.

2. Assumere degli esperti in grado di sviluppare una metodologia da zero, per nostro conto.

Vantaggi:

- Lo sviluppo sarà sicuramente più veloce in presenza di esperti di project management,
- Gli esperti avranno la capacità di valutare più condizioni di errore e più rischi,
- Gli esperti avranno la capacità di creare la giusta atmosfera per discutere problemi ipotetici.

Svantaggi:

- Richiede un forte impegno, per allineare la terminologia di tutti i partecipanti al progetto,
- Sono pochi quelli che sanno veramente scrivere per gli altri,
- Quasi sempre è di scarsa scalabilità, perché basata su procedure non generalizzabili,
- I risultati sono imprevedibili in termini di impegno, tempi e costi,
- Esiste il rischio di concentrarsi sui giochi di potere dei partecipanti o sui problemi del momento
- Esistono seri problemi di copyright da chiarire a priori con gli esperti.

3. Adattare una metodologia acquistandola su licenza dal mercato.

Vantaggi:

- La qualità è garantita, perché, di solito, la metodologia è stata sviluppata da esperti,
- Prima di essere commercializzata è stata collaudata, e poi applicata in più contesti,
- Di solito, un prodotto commerciale è scalabile, dai piccoli ai grandi progetti,
- La personalizzazione impiega un tempo molto breve ed è prevedibile,
- Può avere il supporto internazionale, in più lingue,
- Copre qualsiasi esigenza nell'ambito della disciplina: PM, PMO, Portfolio Management, etc.
- Viene effettuata regolarmente la manutenzione e viene migliorata continuamente.

Svantaggi:

- Di solito, ha un costo iniziale ed un canone di manutenzione,
- Se si sceglie una soluzione inadeguata, si può generare altro caos,
- Se proposta nel modo sbagliato può generare resistenza tra i primi utilizzatori,
- Di solito, mette in luce problemi nascosti, dovuti a mancanza di controlli,
- Può determinare nuovi comportamenti, da monitorare e correggere in fase iniziale.

Il Processo di Project Management TenStep®

Il **Processo di Project Management TenStep®** è una metodologia flessibile e scalabile che contiene processi, tecniche, best practice, template e materiale di formazione. La metodologia consiste in dieci passi: due passi fondamentali per la definizione del progetto e lo sviluppo del piano di lavoro; otto passi per gestire i vari aspetti dell'esecuzione del progetto: gestione di piano di lavoro, problemi, contenuto, comunicazioni, rischio, documentazione, qualità e metriche. I primi due passi si applicano a tutti i progetti, gli altri otto si applicano in base alle dimensioni, la durata e l'importanza del progetto.



Figura 2 - Flusso del Processo TenStep®

PMBOK®

Il **PMBOK®** pubblicato dal Project Management Institute (PMI) è lo schema di riferimento internazionale dell'intera disciplina del project management. Il **PMBOK®** non è una metodologia, ma un modello di livello alto che descrive le varie aree di conoscenza da comprendere per avere successo sui progetti. Il **PMBOK®**, per ogni area di conoscenza definisce input, processi, output e tecniche per ogni circostanza.

TenStep PB

TenStep PB¹¹ – è l'insieme dello schema di riferimento del **PMBOK®** ed il **Processo di Project Management TenStep®**. Il primo è praticamente uno standard de facto, il secondo descrive i processi necessari per gestire concretamente un progetto. I due prodotti, combinati in un prodotto esclusivo, su concessione del PMI, prendono il nome di **TenStep PB**. TenStep PB è uno degli strumenti necessari per preparare l'esame di certificazione **PMP®** e per mantenersi allineati allo standard internazionale.

KA/Process	Initiating	Planning	Executing	Controlling	Closing	##
4 Integration	4.1 Develop Project Charter 4.2 Preliminary Project Scope Statement	4.3 Develop Project Management Plan	4.4 Direct and Manage Project Execution	4.5 Monitor and Control project Work 4.6 Integrated Change Control	4.7 Close Project	7
5 Scope		5.1 Scope Planning 5.2 Scope Definition 5.3 Create WBS		5.4 Scope verification 5.5 Scope Control		5
6 Time		6.1 Activity Definition 6.2 Activity Sequencing 6.3 Act. Resource Estimating 6.4 Act. Duration Estimating 6.5 Schedule Development		6.6 Schedule Control		6
7 Cost		7.1 Cost Estimating 7.2 Cost Budgeting		7.3 Cost Control		3
8 Quality		8.1 Quality Planning	8.2 Perform Quality Assurance	8.3 Perform Quality Control		3
9 Human Resource		9.1 Human Resource Planning	9.2 Acquire Project Team 9.3 Develop Project Team	9.4 Manage Project Team		4
10 Communications		10.1 Communications Planning	10.2 Information Distribution	10.3 Performance Reporting 10.4 Manage Stakeholders		4
11 Risk Project		11.1 Risk Management Planning 11.2 Risk Identification 11.3 Qualitative Risk Analysis 11.4 Quantitative Risk Analysis 11.5 Risk response Planning		11.6 Risk Monitoring and Control		6
12 Procurement		12.1 Plan Purchases and Acquisitions 12.2 Plan Contracting	12.3 Request Seller Responses 12.4 Select Sellers	12.5 Contract Administration	12.6 Contract Closure	6
Totale processi	2	21	7	12	2	44

Figura 3 - Processi del PMBOK®2004 raggruppati per Area di Conoscenza ¹²

Conclusioni

Fermo restando la valenza della formazione di base di ogni professionista, appare evidente che per essere competitivi bisogna padroneggiare anche i vari approcci metodologici di mercato. La nostra creatività deve trovare nuovi spazi, forse nell'applicazione rigorosa delle metodologie, scoprendone le lacune per migliorarle. Ma è sicuro che non si potrà più rispondere ad una gara internazionale, improvvisando un proprio schema di offerta o di capitolato di appalto. Lo stesso vale per le garanzie da prestare a dimostrazione dello stato di avanzamento dei lavori. Il governo americano ha già imposto a tutti i propri fornitori la rappresentazione dello stato di avanzamento dei lavori attraverso l'analisi dell'**Earned Value**. La

Commissione Europea attualmente per i progetti che finanzia esige la rappresentazione degli avanzamenti attraverso una serie di schemi chiamati **Logical Framework Approach (LFA)**. La valutazione delle competenze per assumere la responsabilità di un progetto non potrà più essere rappresentata da descrizioni sommarie del proponente, ma dovrà essere certificata da appositi enti esterni alle organizzazioni e costituire titolo ufficiale per concorrere a certe posizioni.

Se questo è il contesto, è evidente che c'è bisogno di formazione sulla disciplina del project management. L'offerta di formazione nel settore si basa principalmente su esperienze locali di singoli professionisti, su metodologie prevalentemente americane o inglesi. Motivo per cui non esiste una vera identità nazionale sulla disciplina, bensì una forte dipendenza dalla letteratura internazionale. Ciò è in linea con il carattere internazionale del fenomeno "Project Management".

Inoltre, il mio motto è:

"Le metodologie hanno tutte lo stesso scopo: alzare il livello culturale di una organizzazione. Sembrano tutte uguali e invece bisogna conoscerne tante per apprezzarne le differenze."

Il **Gruppo TenStep** dispone di materiale di formazione standardizzato ed utilizzato allo stesso modo da tutti i Partner, compreso **TenStep Italia**.



TenStep Italia, come Partner Globale di TenStep, Inc., fa parte del programma **Registered Education Provider (R.E.P.)** del **Project Management Institute (PMI)**.



Vito Madaio, PMP

Da circa 3 anni è responsabile di TenStep Italia, in partnership con TenStep, Inc. Certificato Project Management Professional (**PMP®**) dal Project Management Institute (**PMI**), ha maturato oltre 30 anni di esperienza nel settore ICT: è stato IBM System Engineer e Project Manager per IBM Italia; Direttore dei Sistemi Informativi del Gruppo Assicurativo Skandia in Italia; Senior Consultant di Cap Gemini Ernst & Young e Service Manager del servizio di outsourcing dei sistemi informatici della Camera dei deputati in raggruppamento temporaneo di imprese (RTI).
Può essere contattato al **348-3974474** oppure all'indirizzo e-mail vitomadaio@tenstep.it.




Note

¹ **TenStep Italia** (www.tenstep.it) è una iniziativa italiana di **Vito Madaio**, Partner Globale in esclusiva per la lingua italiana e per l'Italia di **TenStep, Inc.**, specializzata nello sviluppo di metodologie e servizi di Project Management. **TenStep, Inc.** (www.tenstep.com) è una società americana, fondata da **Tom Mochal**, con sede in Atlanta, impegnata nello sviluppo di una rete di Partner a livello mondiale, per diffondere la metodologia TenStep, oramai uno standard di fatto, e per promuovere servizi comuni nell'ambito della formazione e della consulenza.

Il Gruppo TenStep, attraverso TenStep Italia offre al mercato italiano:

- **Servizi di formazione e consulenza sulla disciplina del Project Management**
- **Supporto e consulenza sui prodotti metodologici TenStep**
- **Licenze di utilizzo dei prodotti TenStep**

Il sito www.tenstep.it consente l'accesso a tutti i prodotti della famiglia TenStep in versione originale. Offre direttamente in lingua italiana l'accesso a:

	La metodologia che costituisce "Il Processo di Project Management TenStep®"
	Il framework definito nel PMBOK dal PMI, arricchito delle spiegazioni dei processi descritti nella metodologia TenStep
	Le linee guida per definire e condurre un Project Management Office (PMO)

Il **Processo di Project Management TenStep®**, è una metodologia allineata allo schema di riferimento del PMI, sviluppata e continuamente aggiornata da un network internazionale coordinato da Tom Mochal, fondatore e presidente di **TenStep, Inc.** di Atlanta (USA).

La **Metodologia TenStep®**, costituisce la base di una famiglia completa di prodotti per ogni esigenza organizzativa, tra cui:

- **Project Management Office,**
- **Portfolio Management,**
- **Lifecycle Management,**
- **Application Management.**

I prodotti TenStep sono stati adottati da oltre 3.000 utenti a livello internazionale in spagnolo, portoghese, italiano, tedesco, olandese, francese, cinese, malese, polacco, rumeno, ungherese, greco ed arabo.

² **PMBOK®** – è la "**Guida al Project Management Body of Knowledge**" Project Management Institute (PMI).

³ Il **Processo TenStep®** – è una metodologia di Project Management flessibile, scalabile, ed economica, adatta a qualsiasi tipo di progetto. Sviluppata da Tom Mochal di Atlanta, è stata pubblicata in diverse lingue, tra cui la lingua italiana. E' accessibile via internet dal sito www.tenstep.it.

⁴ Il **Project Cycle Management** è un termine utilizzato per descrivere le attività di gestione e le procedure decisionali durante il ciclo di vita di un progetto (compreso attività, ruoli e responsabilità, documenti e alternative). E' un documento pubblicato nel 2001 ed aggiornato nel 2004 dalla Commissione Europea (vedi http://ec.europa.eu/comm/europeaid/qsm/project_en.htm).

⁵ Il **Logical Framework Approach (LFA)** è uno strumento analitico di gestione che (in un modo o in un altro) viene attualmente utilizzato da molte agenzie per gli aiuti umanitari multilaterali o bilaterali, dalle organizzazioni NGO e da molti governi partner. E' lo strumento principale del Project Cycle Management. E' un documento pubblicato nel 2001 ed aggiornato nel 2004 dalla Commissione Europea (vedi http://ec.europa.eu/comm/europeaid/qsm/project_en.htm).

⁶ **CNIPA** - le linee guida relative alla "Qualità per le forniture ICT" sono pubbliche e si possono scaricare dal sito www.cnipa.it. Si tratta di sette manuali pubblicati come Quaderni, ed in particolare i riferimenti alla metodologia TenStep si trovano da pagina 88 a101 del Capitolo 7 del manuale 6 "**Modelli per la qualità delle forniture ICT**" e in più punti del manuale 7 "**Governo dei contratti ICT**".

⁷ **PMI Today** – I dati riportati provengono dal numero di Aprile 2006 e si riferiscono alla situazione aggiornata a Febbraio 2006.

⁸ **ISTAT** – affermazione ripresa dal rapporto annuale del 2003 (vedi www.istat.it).

⁹ **Russell Archibald** – I concetti a lui attribuiti sono stati estratti dai suoi numerosi lavori, tra cui le recenti pubblicazioni su www.pmforum.org.

¹⁰ **Curling –Morales** – Il pensiero di Curling è stato estratto da "The Project Management Profession - Read Discipline". Molti dei concetti espressi nel presente documento sono stati maturati grazie agli pubblicati dai scritti di personaggi come **David Curling, Russel Archibald, Max Wideman, David Pells, Alan Harpham**, maestri per la capacità di sintesi e di chiarezza, allo stesso tempo. (vedi - www.maxwideman.com/guests...).

¹¹ **TenStep PB** – è un prodotto concepito dal Gruppo TenStep, derivato da "La Guida del Project Management Body of Knowledge" (PMBOK® 2004), materiale sviluppato e pubblicato con il permesso del PMI e TenStep, Inc. - copyright © 2005. E' accessibile dal sito web (www.tenstep.it/TenStep-PB).

¹² **Schema dei Processi** definiti nella tabella 3.45 del PMBOK®2004, per rappresentare il collegamento dei processi di Project Management ai gruppi di processi di Project Management e alle aree di conoscenza. Materiale protetto da copyright del Project Management Institute, Inc. (PMI), copyright 2005.