

Un nuovo libro sul pensare e agire per progetti

a cura di **Bernardo Nicoletti**
Sezione Informatica dell'Animp

Sintesi della tavola rotonda sul tema "5 modi per ottimizzare le prestazioni con le soluzioni Enterprise Project Portfolio Management"

Organizzata dalla SDA Bocconi congiuntamente con Oracle lo scorso 22 giugno si è svolta presso la SDA Bocconi una Tavola Rotonda sul tema "5 modi per ottimizzare le prestazioni con le soluzioni Enterprise Project Portfolio Management".

Gli obiettivi della giornata erano:

- inquadrare le problematiche di gestione dei progetti nell'*Enterprise Project Based Management (EPB)*;
- presentare e approfondire le esperienze, le *best practice* e le soluzioni pratiche adottate da molte aziende multinazionali e istituzioni governative in tutto il mondo;
- illustrare gli straordinari benefici che le aziende operanti su scala internazionale potranno realizzare posizionandosi correttamente nell'attuale contesto economico e adottando una serie di *best practice* per la gestione dei progetti e dei portafogli.

L'evento, strutturato come una tavola rotonda moderata, verteva su cinque temi principali:

- miglioramento dei portafogli per gli investimenti di capitale;
- ottimizzazione del processo di costruzione;
- ottimizzazione delle attività di manutenzione;
- riduzione dell'esposizione ai rischi;
- ottimizzazione delle risorse.

L'esigenza di vedere la rilevanza della gestione per progetti e di migliorarne la gestione è particolarmente attuale nella presente situazione socio-economica. Oltre il 90% delle aziende non riesce a completare regolarmente i progetti nei tempi ed entro i limiti di

budget prefissati. Meno di metà delle aziende misura in termini quantitativi il ritorno sull'investimento dei progetti. Questi dati sorprendenti, uniti alle difficoltà dell'ambiente socio-economico, stanno portando a un rafforzamento dei controlli finanziari sulle attività di finanziamento, pianificazione ed esecuzione dei progetti più importanti, in tutti i settori.

Il project management, prassi manageriale nata all'inizio del secolo scorso e perfezionatasi durante il secondo conflitto mondiale, per troppo tempo è rimasto un approccio della gestione prevalentemente confinato a specifici ambiti applicativi, legati alla gestione di grandi opere, progetti complessi, iniziative articolate dai contenuti non ripetitive, quali quelle delle costruzioni, dei grandi impianti, della progettazione software, della cantieristica o della difesa: generalmente aree o settori in cui la parte tecnica risulta prevalente. Dopo decenni di pubblicazioni e metodi di gestione di progetti comprovati, purtroppo molti progetti non rispettano gli obiettivi di scopo, tempi e costi. Queste difficoltà realizzative a volte portano addirittura a un fallimento del progetto o a una sua non conclusione.

Vi sono diverse ragioni per questa situazione:

- vi è in genere una carenza nell'insegnamento a organizzare e gestire progetti;
- la professionalità delle persone è spesso prevalentemente focalizzata alla competenza tecnica specifica, concepita in modo verticale e ben poco orizzontale;

- la professionalità di una persona è in genere poco sviluppata dal punto di vista delle logiche della gestione e

quando lo si fa si privilegiano ambiti considerati più *hard* dal punto di vista del business;

- troppi, quando parte il progetto, si concentrano sul suo contenuto realizzativo, pochi su quello di impostazione e gestionale;
- le persone cercano certezze; nel progetto non è facile definire regole di funzionamento del progetto definite dal responsabile del progetto;
- molti non si rendono conto o non hanno il coraggio di scardinare i sistemi progettati per perpetuare la routine;
- molti pensano che un progetto sia un fatto di autoorganizzazione quasi anarchica;
- per formare un buon responsabile di progetti complessi occorrono spesso anni di investimento da parte della persona e da parte della o delle aziende in cui opera.

Insomma, in sintesi:

- manca il pensiero diffuso del lavoro per progetti;
- è carente l'idea che realizzare progetti sia un tema da "sistema azienda" anche per quelle imprese che non hanno business di commessa progetto nel senso proprio del termine;
- è viva la convinzione che il comando (manager) con un buon esecutore (il project manager) possa ottenere il risultato;
- se il progetto vede coinvolte più imprese, il disallineamento di conoscenza e impostazione organizzativa e metodologica dei progetti amplifica tutte queste criticità.

L'esigenza di migliorare tutti questi aspetti è dimostrata anche dal fatto che questo evento ha visto una folta partecipazione da parte di dirigenti di aziende impiantistiche e delle aziende petrolifere che stanno valutando gli

investimenti di capitale necessari per sostenere le attività di esplorazione e produzione in risposta alle crescenti esigenze o per responsabili i progetto impegnati in commesse impiantistiche o infrastrutturali.

Il programma della giornata

Il programma della giornata includeva la presentazione da parte di Alfredo Biffi, Professore Associato di Organizzazione Aziendale presso la Facoltà di Economia dell'Università dell'Insubria, del libro "Project Based Enterprise. Pensare e agire per progetti". [1] (**figura 1**)

I punti principali della sua relazione sono stati connessi con la Project Based Enterprise, cioè su una impresa che:

- anche se organizzata sui processi riesce a cogliere le opportunità di innovazione generando progetti perché ha le persone/i sistemi/assets organizzativi a ciò preposti;
- pensa al governo complessivo del business per progetti e non solo ai singoli progetti;
- fa della gestione per progetti il modo di pensare di tutti per poter essere in grado di agire nella complessità.

Dopo la presentazione del prof. Biffi, vi sono state testimonianze aziendali molto rilevanti dal punto di vista della realizzazione pratica della PBE:

- A Canaccini di Astaldi ha parlato su "Il Project Control e la complessità dei progetti: l'esperienza Astaldi";
- L. Tiepolo, di Danieli & C. Officine Meccaniche SpA, CIO, ha presentato "Evolution of ICT Systems in a

project company";

- D. Corrieri ed M. Trebbiani hanno presentato la PBE in Saipem.

Bernardo Nicoletti, consulente aziendale e membro del Comitato Direttivo della Sezione Informatica dell'Animp, ha sottolineato quanto sia vera l'espressione di Charles Darwin: "It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is the most adaptable to change." Questa considerazione di Darwin comporta:

- da un lato, l'importanza dei progetti nelle aziende in quanto sono appunto strumenti per il cambiamento;
- dall'altro lato, l'opportunità di cambiare la gestione dei progetti per renderla adeguata alle sfide attuali e utilizzare gli strumenti che la moderna tecnologia informatica rende disponibili, quali appunto la versione P6 di Primavera e i moduli di *business intelligence* applicati ai progetti della Oracle.

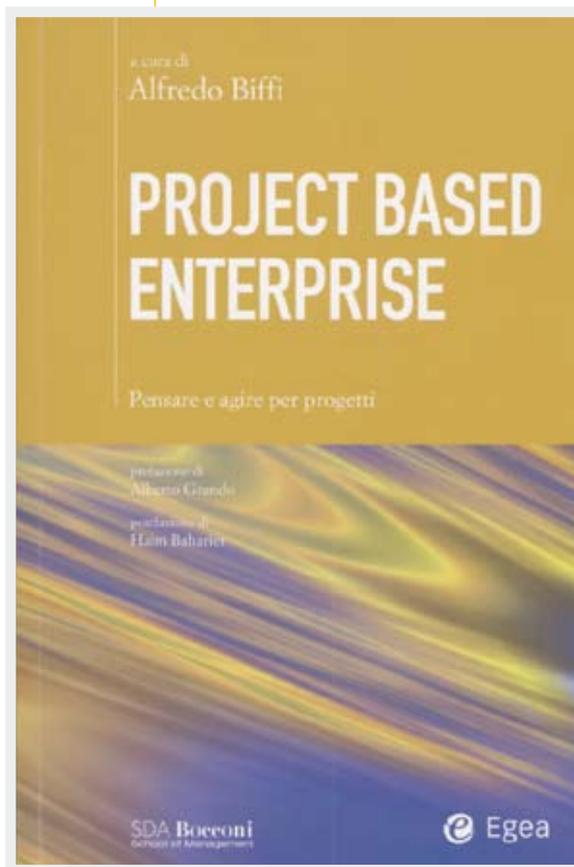


Fig. 1 - Copertina del recente libro del prof. Alfredo Biffi

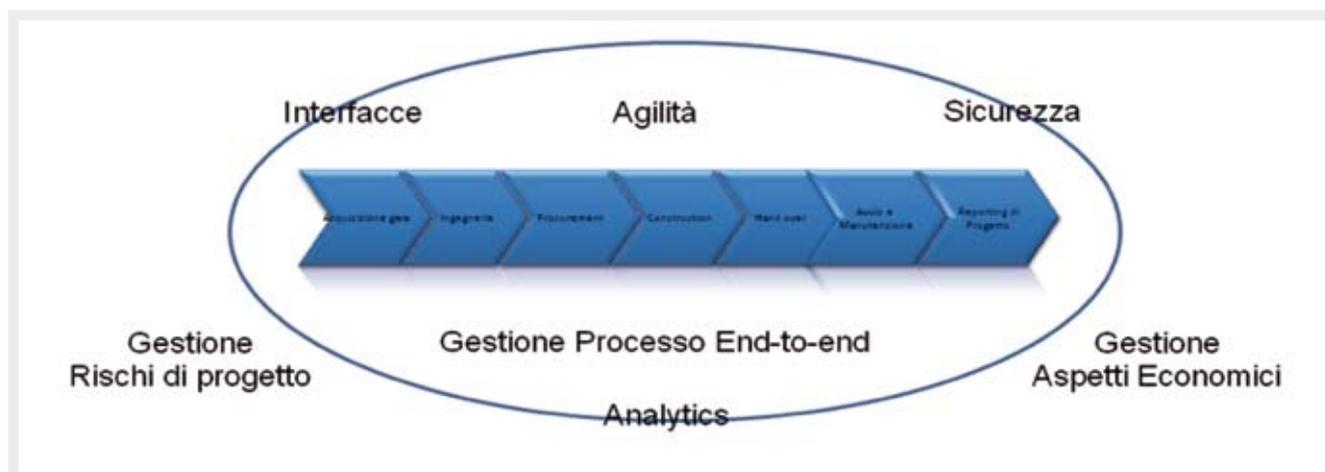


Fig. 2 – Patrimonializzazione delle conoscenze

Nicoletti ha sottolineato i fattori critici dei progetti su cui concentrare l'attenzione come condizione necessaria per il successo (**figura 2**) [2, 3]. Infine, Livio Signorelli Oracle Emea, Major Account Executive della Oracle Primavera Global Business Unit, ha chiuso l'evento parlando di Oracle Primavera EPPM (*Enterprise Project Portfolio Management*).

La Project Based Enterprise

A tutti i partecipanti è stato distribuito un volume su di una moderna visione della gestione per progetti. Il volume, affronta il problema in una ottica innovativa la PBE. È stato pubblicato nella nuova collana *Leading Management* promossa dalla Divisione Ricerche Claudio Demattè della Scuola SDA Bocconi.

Il volume sostiene queste idee:

- nell'economia moderna tutte le aziende, a livelli differenti di profondità, hanno l'esigenza di generare e incanalare l'innovazione, nelle sue varie forme espressive;
- la logica del pensare per progetti è strumento fondante la capacità di diffondere il senso dell'opportunità per l'innovazione e di organizzare l'azione a livello del sistema impresa;
- le imprese che sanno pensare per progetti hanno migliore possibilità di business perché sanno favorire l'innovazione a tutti i livelli della propria

organizzazione, sia come creazione sia come realizzazione.

Il coordinatore del volume è il professor Alfredo Biffi, Professore Associato di Organizzazione Aziendale presso la Facoltà di Economia dell'Università dell'Insubria. È inoltre SDA professor della Unit Sistemi Informativi. Da anni si occupa, come ricercatore, formatore e consulente di *process* e *project management*.

Il volume include una serie di contributi da parte di un gruppo di autori uniti in una delle piattaforme di sviluppo della conoscenza della SDA Bocconi: la *School of Management*. Si tratta di esperti che provengono da discipline assai differenti e sono portatori di competenze specifiche, che vanno dall'organizzazione, all'accounting, dai metodi quantitativi all'analisi finanziaria, dalle *operation* al management dei sistemi informativi, e che hanno saputo ben aggregare attorno a un interesse scientifico comune, come questo volume testimonia appieno.

La *Project Based Enterprise* è una impresa che ha un forte orientamento al pensiero per progetti e che si organizza per favorire, anche nelle attività più di routine, tale pensiero come motore per l'azione che può anche essere ripetitiva, ma è pensata e collocata in un contesto di grande o piccola innovazione.

Concretamente la *Project Based En-*

terprise è un'impresa che imposta il suo assetto di pensiero e azione per la realizzazione del proprio business sulle capacità di definire:

- gli assetti organizzativi da subito orientati la progetto con meccanismi di governante e management a ciò finalizzati (livello strategico), partendo dall'indicazione dei progetti e delle loro caratteristiche, che riguardano il settore in cui opera o le differenti combinazioni di prodotto/mercato per chi compete in più ambiti;
- i meccanismi e i sistemi di ottimizzazione dell'intero portafoglio progetti (livello strategico e tattico), sia esso espresso come insieme di programmi (costituiti da più progetti con medesime finalità) o di progetti gestiti singolarmente in logica multi-progetto (con condivisione competitiva di risorse); definire i metodi e le tecnologie adatte all'efficace ed efficienza gestione del singolo progetto (livello operativo).

Secondo Biffi, possono esservi quattro tipi di *Project Based Enterprise*:

- il tipo D (*Project Lead Enterprise* che agisce) riguarda le situazioni in cui singoli progetti, un programma di lavoro, un insieme scoordinato di progetti vengono gestiti con logiche differenti e con un approccio *personal specific*, oppure con un primo tentativo di normalizzazione metodologica a livello di singolo progetto

di condivisione di risorse nel portafoglio progetti;

- il tipo C (*Project Lead Enterprise* che pensa) si concentra

invece sulla necessità di cominciare a pensare per progetti almeno nelle scelte di portafoglio collegabili alle scelte strategiche d'azienda: la metodologia è fortemente sbilanciata sulle decisioni di investimenti e di scelta dell'assetto di progetto e lascia carta bianca all'operatività; è una logica che lascia ancora alle contingenze del progetto la sua conduzione;

- il tipo B (*Project Based Enterprise* che agisce) è un'impresa che razionalizza gli aspetti di gestione dei progetti ai tre livelli di quotidianità (singolo progetto, gestione operativa di risorse nel portafoglio; scelte di investimento nel portafoglio); è molto prossima alla forma pura, manca ancora della visione d'insieme, che comporta le grandi scelte per favorire il lavoro per progetto;
- il tipo A (*Project Based Enterprise*, che pensa e agisce per progetti) è la forma pura che alle capacità del tipo B unisce quella di impostare la governante dell'intera impresa sul saper fare progetti in quanto si sanno pensare ossia, in origine o periodicamente, i vertici dell'impresa, composti da persone che sanno cosa significhi fare progetti, pensano all'evoluzione dei fattori (persone, tecnologie, relazioni e alleanza, strutture ecc.) che favoriscono tale modalità di realizzazione del lavoro.

La struttura dell'opera può essere concettualmente divisa in due parti:

- il modello di riferimento della PBE;
- gli ambiti di applicazione della PBE.

Nella prima parte sono illustrati i tratti di fondo di un'azienda orientata al lavoro per progetti (PBE). La seconda parte approfondisce tali caratteri con riferimento a tipologie di progetti o a

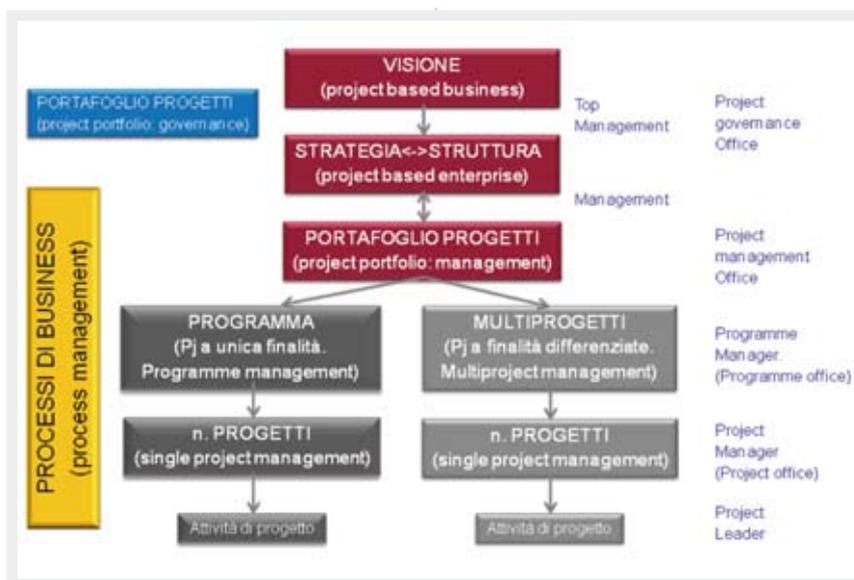


Fig. 3 - Quadro logico della struttura e dei ruoli in una PBE

tipologie di settori economici e quindi di aziende a essi appartenenti specifici. Si sono scelti questi progetti e settori di interesse perché rappresentano aree di forte investimento in progetti interni e per conto del cliente (società di servizi informatici) in un momento storico in cui molte imprese sono invece ferme; sono progetti su cui molte aziende hanno oggettive difficoltà pur di fronte alla necessità di realizzarli (progetti internazionali); sono ambiti in cui si lavora solo per progetti ma si hanno difficoltà culturali alla costituzione manageriale, e non sono contenutistica, di team di progetto (di professionisti, di imprese aventi come confini di riferimento la commessa) come nel caso di opere architettoniche o dei progetti di costruzione di grandi opere.

Nella figura 3, è indicato un quadro logico della struttura e dei ruoli in una PBE.

Il volume ha i pregi della strutturazione, che facilita la lettura di chi, studente, docente o professionista, è interessato agli argomenti trattati, e della forte applicabilità, costantemente richiamata da casi, esemplificazioni e risvolti empirici che ne fanno una guida certamente utile e ricca di stimoli e spunti applicativi.

Le motivazioni per cui spingere sulla

PBE in questo momento sono connesse con la ricerca di:

- efficienza (contenere i costi, migliorare i margini);
- efficacia sui clienti (trattenere i clienti);
- cercare nuove partnership e migliorare quelle esistenti (ricerca di risorse, di nuovi mercati, lobbying di tipo positivo, e così via dicendo);
- miglior posizionamento sul mercato (quali prodotti/servizi, quali configurazioni per il mercato presente e quello futuro).

[1] Alfredo Biffi A.: *Project Based Enterprise: pensare e agire per progetti* - Egea, Milano, 2010
 [2] Nicoletti B.: *La metodologia del Lean & Digitize* - FrancoAngeli, Milano, 2010
 [3] Nicoletti B.: *Gli strumenti del Lean & Digitize* - FrancoAngeli, Milano, 2010