

Principali Tendenze nel Project Management

Ing. Massimo Pirozzi

*Principal Project Manager e Consultant, Docente Master, Formatore
Membro e Segretario del Consiglio Direttivo, Membro del Comitato Esecutivo e del Comitato Scientifico, Docente Master
Accreditato ISIPM-Base ed ISIPM- Av, dell'Istituto Italiano di Project Management
Membro del Comitato Tecnico Scientifico per il Project Management dell'Organismo di Certificazione Accreditato AICQ SICEV
Accomplished Author e Corrispondente Internazionale per l'Italia del Project Management World Journal
Contributor and Reviewer of The PMBOK® Guide - Seventh Edition
Autore del libro «The Stakeholder Perspective: Relationship Management to Enhance Value and Success Rates of Projects»,
CRC Press, 2019 Boca Raton (FL), USA, Versione Italiana «La Prospettiva degli Stakeholder – La gestione delle relazioni per
aumentare il valore e il tasso di successo dei progetti», FrancoAngeli, Milano
Project Manager Professionista, Presente nella Banca Dati delle Figure Professionali Certificate gestita da ACCREDIA, N° del
Certificato: 007
Lead Auditor Certificato per i Sistemi di Gestione della Sicurezza delle Informazioni, ai sensi della Norma ISO 27001:2013.
Mediatore Civile ed Internazionale Professionista, Certificato
Iscritto agli Albi degli Esperti della Commissione Europea, delle Pubbliche Amministrazioni, e del FORMEZ.*

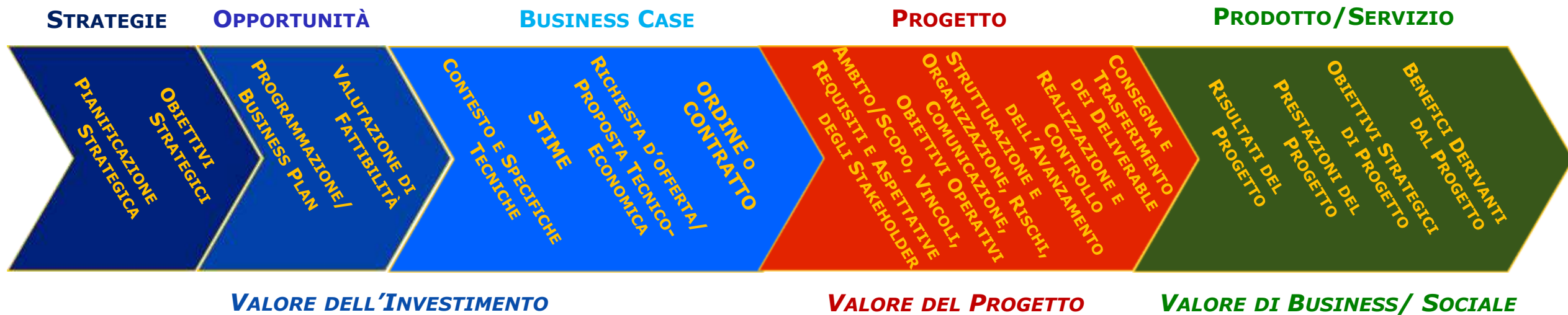


pirozzi@isipm.org



I Progetti ed il loro Valore: dalle Strategie ai Benefici

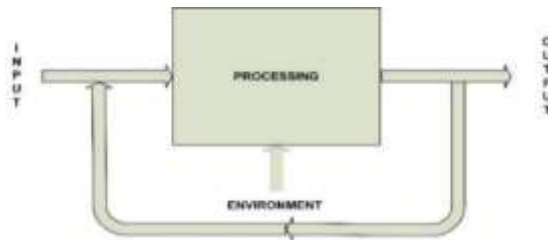
I progetti sono dei mezzi operativi per realizzare degli obiettivi strategici, e, quindi, per raggiungere, attraverso la generazione di valore, quelli che sono i benefici attesi dai vari investitori (sia committenti che fornitori)!



Il Progetto e le sue Caratteristiche

«Un progetto è costituito da un insieme unico di processi che comprendono attività coordinate e controllate, con date di inizio e di fine, realizzate allo scopo di conseguire gli obiettivi del progetto stesso. [...] Un progetto può risultare soggetto a molteplici vincoli.* »

1



I progetti sono realizzati da persone per altre persone (stakeholder); il lavoro di team ne determina l'efficienza, la soddisfazione di clienti/utenti ed investitori ne determina l'efficacia!

**dalla Norma UNI ISO 21500:2013 - Guida alla Gestione dei Progetti (Project Management), che riprende l'unico Standard Internazionale esistente, la ISO 21500:2012, ripreso a livello italiano dalla Norma UNI ISO 21500:2013*

Il Project Management

«Il Project Management è l'Applicazione di Metodi, Strumenti, Tecniche e Competenze a un Progetto»*



Il Project Management è una disciplina normata (non è semplicemente un «management of projects»!), in cui approcci pratici, basati su migliaia di esperienze ed osservazioni sul campo, sono confluiti in Standard Internazionali e Nazionali che sono fra loro coerenti, che condividono lo stesso linguaggio, e che si riflettono nelle certificazioni (PMI, IPMA, e, in Italia, ISIPM-Base® e ISIPM-Av®).

Il Project Management è, pertanto, un insieme di buone pratiche da poter applicare, e non un insieme di teorie con una applicabilità da dimostrare!

**Fonte: Norma UNI ISO 21500:2013*

*La disciplina del Project Management aiuta ad affrontare ed a risolvere la Complessità dei Progetti, integrando un **Approccio Strutturato, Definito, Pianificato, e Controllato** che:*

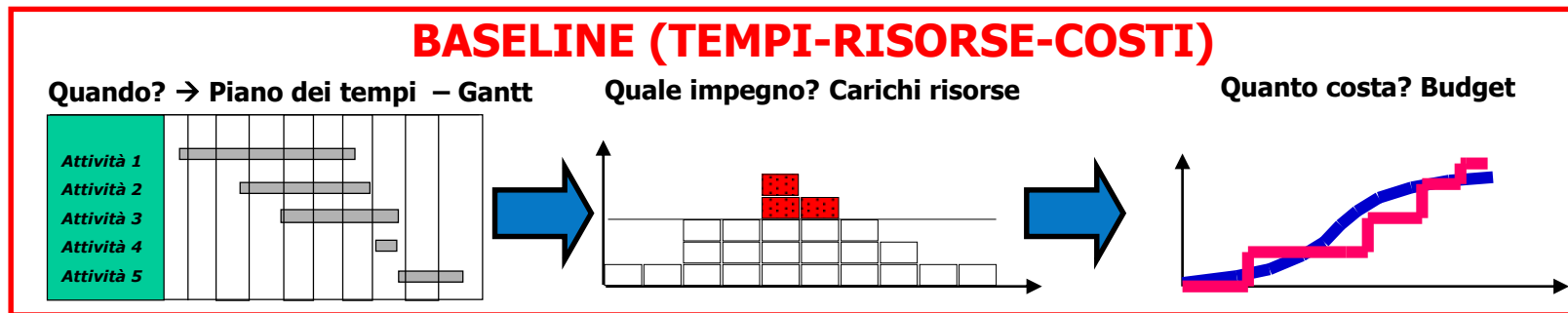
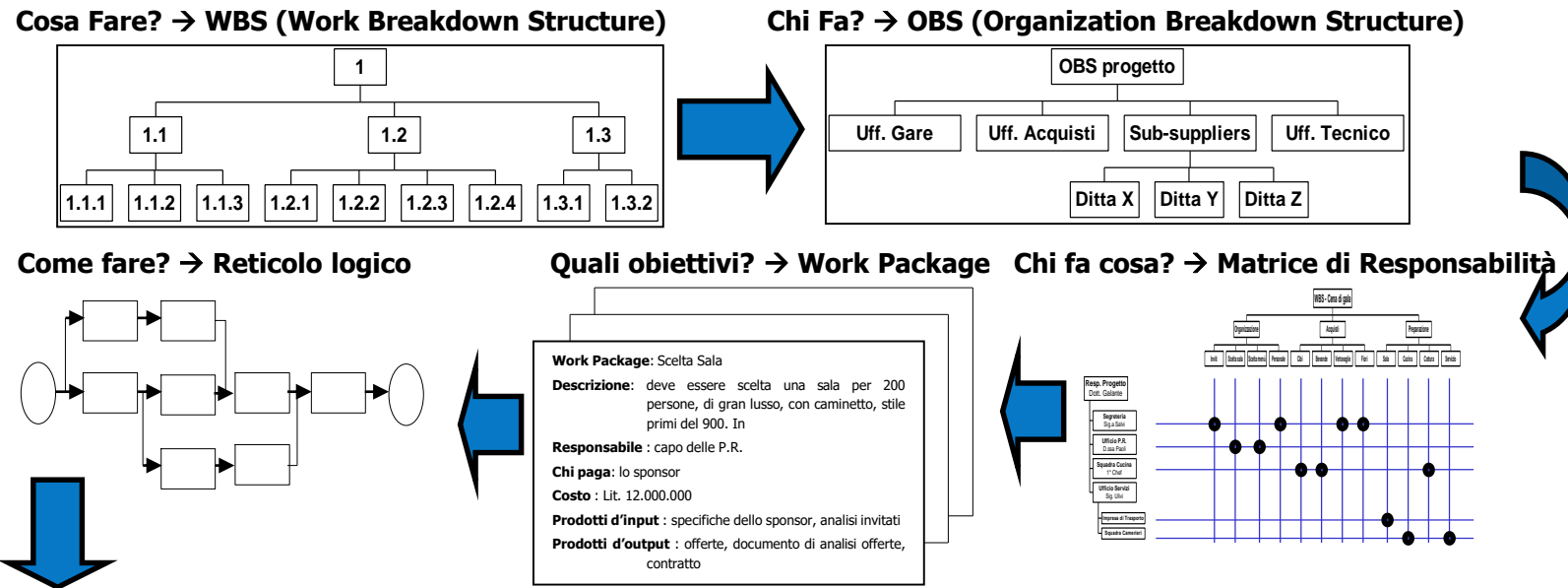
- **consenta la Definizione puntuale dell'Ambito, dei Requisiti, delle Aspettative, e degli Obiettivi;**
- **preveda la Scomposizione del Progetto in un Insieme Integrato di Work Package meno complessi,** ognuno dei quali sia caratterizzato da un **Responsabile,** ma anche da **Obiettivi Specifici,** e da deliverable **Misurabili;**
- **nello Svolgimento del Progetto, sviluppi in modo iterativo ed integrato i Processi di Avvio, Pianificazione, Esecuzione, Controllo, e Chiusura, in modo da poter gestire l'evoluzione di una "Baseline" di riferimento,** anche con l'aiuto di appositi strumenti software;
- **consenta di gestire al meglio gli Effetti dell'Incertezza, ovvero i Rischi** (sia le Minacce, che le Opportunità).

*La disciplina del Project Management può aiutare ad affrontare ed a risolvere la Complessità dei Progetti, integrando un **Approccio Strutturato, Definito, Pianificato, e Controllato con una Gestione Efficace delle Relazioni con le Persone (Stakeholder) che:***

- **sappia utilizzare la Condivisione e la Cooperazione per sviluppare il Valore (aspetti di Leadership, Teaming, Stakeholder Engagement);**
- **sia orientata agli Obiettivi, ai Risultati, alla Generazione di Valore, ed alla Soddisfazione degli Stakeholder (Stakeholder Management);**
- **Valorizzi il progetto ed i suoi risultati con la Comunicazione Efficace di Progetto.**

Approccio Strutturato e Pianificazione: dal Progetto ai Work Package

Parole Chiave: Consapevolezza, Condivisione, Orientamento all'Obiettivo, Strutturazione, Riconducibilità a Complessità Inferiori, Efficacia Organizzativa, Stime fatte da Responsabili Esperti, Generazione del Riferimento



Tutte le strutture ed i contenuti sono facilmente rappresentabili e condivisibili

Fonte: Istituto Italiano di Project Management, Materiale Didattico

Il Controllo: le Misure e le Previsioni dell'Andamento:

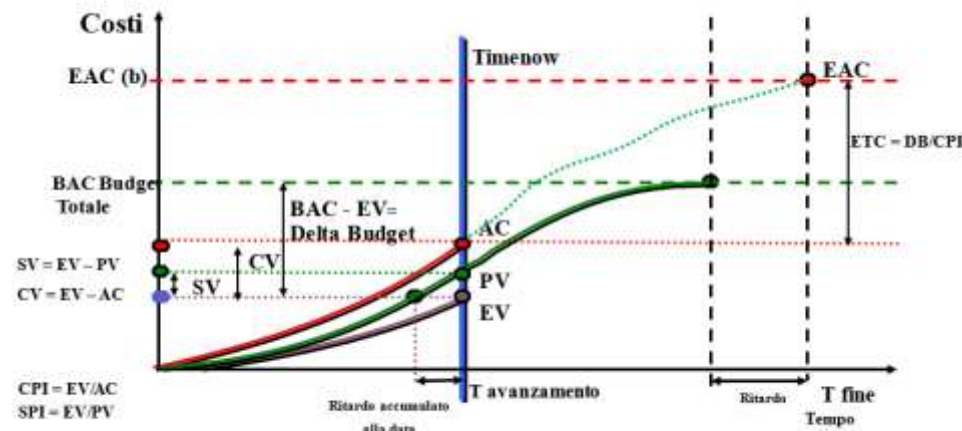
Parole Chiave: Consapevolezza, Condivisione, Facilità delle Misure e delle Stime di Avanzamento, Progettualità Tempestiva dei Possibili Interventi Correttivi, Gestione Efficace della Baseline, Comunicazione Efficace

1 – Planned Value (pianificato) = Costo Complessivo Previsto alla data

2 – Actual Cost (misurato) = Costo Complessivo Effettivamente Sostenuto alla Data

3 – Earned Value (stimato) = Valorizzazione Economica del Lavoro Effettivamente Eseguito alla Data

$$= \sum_{i=1}^N (\text{Costo previsto per il Work Package}_i * \% \text{ Percentuale Stimata di Completamento del Work Package}_i)$$



A CHE PUNTO SIAMO?
% AVANZAMENTO = EV/BAC

QUANDO FINIREMO?
TFINE = TPREVISTO/SPI

Le misure dei costi e le stime dello stato di avanzamento vengono effettuate a livello del singolo Work Package dal rispettivo Responsabile, e consentono sia di avere una vista sulla situazione corrente, sia di ipotizzare l'andamento successivo del progetto, in modo da poter innescare le azioni più opportune.

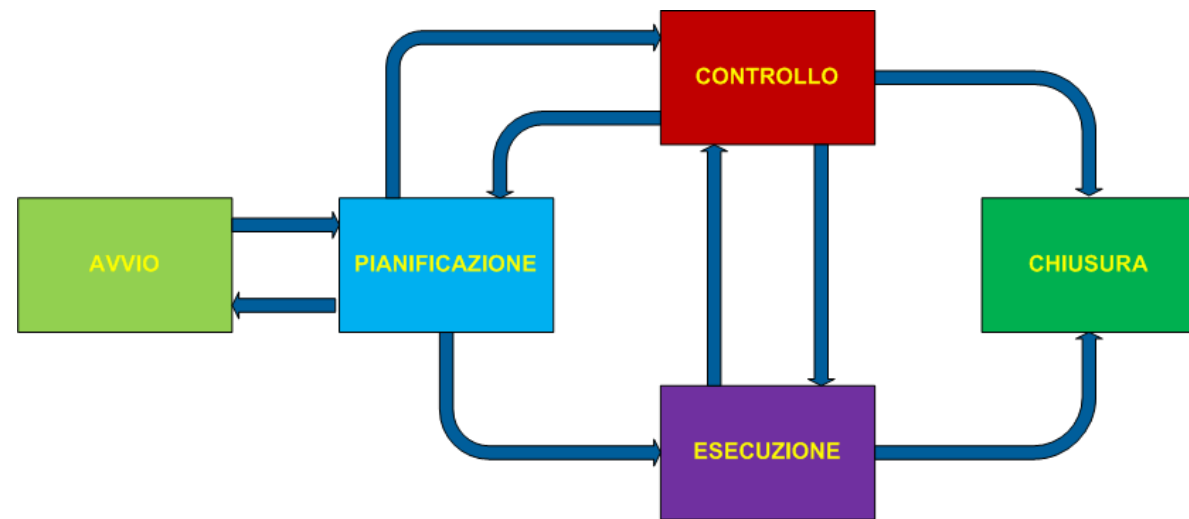
I Gruppi di Processi del Project Management

Così come ogni progetto, anche il Project Management è costituito da processi, fra loro interdipendenti, che possono essere applicati a ciascun progetto, od a ciascuna fase di progetto, ed i cui gruppi sono sempre: *Avvio, Pianificazione, Esecuzione, Controllo, e Chiusura.*

CICLO DI VITA DEL PROGETTO



CICLO DI VITA DEL PROJECT MANAGEMENT

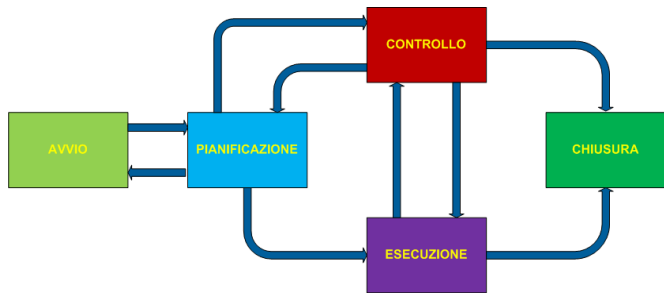


Il Project Management è universalmente applicabile: i Gruppi di Processi sono indipendenti dall'Area Applicativa o dallo Specifico Settore industriale (dalla UNI ISO 21500:2013)

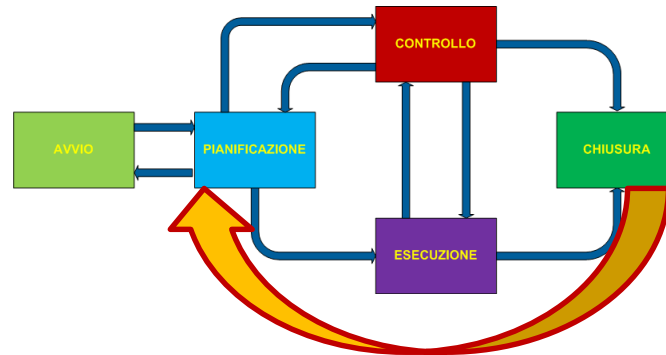
Le Tendenze nel Project Management

Gli approcci nel Project Management hanno avuto una evoluzione nel tempo, ma sempre nel rispetto degli Standard!

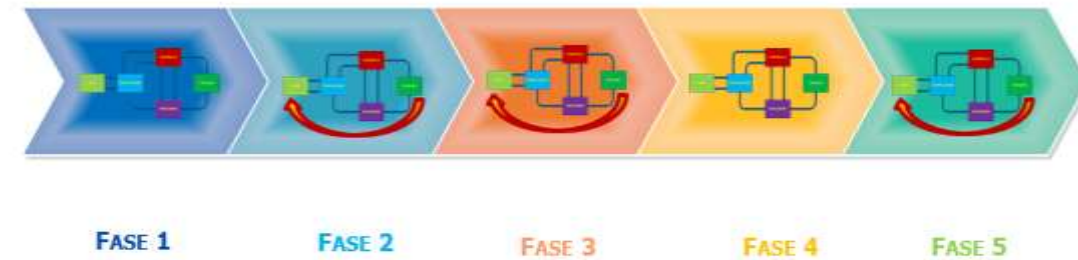
PREDICTIVE PROJECT MANAGEMENT (PMBOK, 1987)



ADAPTIVE/AGILE PROJECT MANAGEMENT (AGILE MANIFESTO, 2001)



HYBRID PROJECT MANAGEMENT (PMBOK® GUIDE 6° Ed., 2017)



Il Project Manager «adatta» i Processi di Project Management allo specifico Progetto (operazione di «**tailoring**»):

il Project Management è applicabile ai progetti di qualsiasi dimensione, ed è compatibile con qualunque struttura organizzativa!

Nuove Tendenze: il Project Management 2.0

«*We all Live in a World of Project Management 2.0*»
(Harold Kerzner, 2015)

Il Project Management 2.0 è una evoluzione del Project Management Ibrido:

- ❖ *orientata al business value*
- ❖ *flessibile*
- ❖ *basata sulla continua condivisione e collaborazione*



«**Project Management 2.0 =
Project Management 1.0 +
Distributed Collaboration**»
(Harold Kerzner, 2015)

Un Mondo 2.0 di Progetti Complessi

- ❖ Gli **stakeholder** sono molto numerosi, e/o distribuiti, e/o hanno interessi diversificati
- ❖ Il successo del progetto dipende dal **business value** generato, e non solo da tempi, costi, e obiettivi
- ❖ Ai tradizionali vincoli "interni" rappresentati da obiettivi, tempi, costi, e rischi, si aggiungono i vincoli fondamentali "esterni" del **valore**, della **reputazione**, e della qualità
- ❖ I **requisiti** del progetto non sono ben definiti, ma sono **flessibili**, ed **evolvono** nel tempo



Il Successo nei Progetti 2.0

«Il successo non viene necessariamente raggiunto realizzando il progetto nei tempi e nei costi previsti, e rispettandone i requisiti. **Si ottiene il successo quando si realizza il business value previsto rispettando i vincoli e gli assunti stabiliti**» (Harold Kerzner, 2009)



Le misure del business value richiedono **metriche stakeholder-centered e Key Performance Indicator (di business e/o sociali, economici, di project management) che siano basati sul valore, da verificare durante il ciclo di vita del progetto!**

I Key Performance Indicator

1 di 2

KPI di Project Management (esempi) rivolti principalmente al Team

- ✓ **Earned Value** (anche se non viene quasi mai definito come KPI, viene utilizzato in quasi tutti i progetti, ed è l'unico KPI presente nel Project Management Predittivo)
- ✓ **Percentuali dei work package completati rispetto a quelli pianificati**
- ✓ Percentuali dei work package allineati con il budget e/o con lo schedule
- ✓ Percentuali dei work package critici che sono allineati con il budget e/o lo schedule
- ✓ Percentuali dei work package critici che devono ancora essere completati, e/o percentuali delle milestone completate
- ✓ Quantità e qualità delle risorse assegnate rispetto a quelle pianificate, indici di turnover
- ✓ **Numeri e percentuali relative a rischi, revisioni, richieste di cambiamento e cambiamenti ...**
- ✓ **ROI, ecc.**

KPI Economici (esempi) rivolti principalmente alla Direzione ed agli Investitori

❖ **Indicatori economici e finanziari:** Net Profit, Net Profit Margin, Gross Profit Margin, Operating Profit Margin, EBITDA, Revenue Growth Rate, Total Shareholder Return (TSR), Economic Value Added (EVA), Return on Investment (ROI), Return on Capital Employed (ROCE), Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), Debt-to-Equity (D/E) Ratio, Cash Conversion Cycle (CCC), Working Capital Ratio, Operating Expense Ratio (OER), CAPEX to Sales Ratio, Price Earnings Ratio (P/E Ratio)

❖ **Indicatori Marketing:** Market Growth Rate, Market Share, Brand Equity, Cost per Lead, Conversion Rate, Search Engine Rankings (by keyword) and click-through rate, Page Views and Bounce Rate, Customer Online Engagement Level, Social Networking Footprint

❖ **Indicatori di Customer Relationship Management:** Net Promoter Score (NPS), Customer Retention Rate, Customer Satisfaction Index, Customer Profitability Score, Customer Lifetime Value, Customer Turnover Rate, Customer Engagement, Customer Complaints

❖ **Indici Operativi:** Six Sigma Level, Capacity Utilisation Rate (CUR), Process Waste Level, Order Fulfilment Cycle Time, Delivery In Full, On Time (DIFOT) Rate, Inventory Shrinkage Rate (ISR), Project Schedule Variance (PSV), Project Cost Variance (PCV), Earned Value (EV) Metric, Innovation Pipeline Strength (IPS), Return on Innovation Investment (ROI2), Time to Market, First Pass Yield (FPY), Rework Level, Quality Index, Overall Equipment Effectiveness (OEE), Process or Machine Downtime Level

❖ **Indicatori relativi alle Risorse Umane:** Human Capital Value Added (HCVA), Revenue Per Employee, Employee Satisfaction Index, Employee Engagement Level, Staff Advocacy Score, Employee Churn Rate, Average Employee Tenure, Absenteeism Bradford Factor, 360-Degree Feedback Score, Salary Competitiveness Ratio (SCR), Time to Hire, Training Return on Investment

❖ **Indicatori di Sostenibilità:** Carbon Footprint, Water Footprint, Energy Consumption, Saving Levels Due to Conservation and Improvement Efforts, Supply Chain Miles, Waste Reduction Rate, Waste Recycling Rate, Product Recycling Rate

I Key Performance Indicator

2 di 2

Business Value KPIs (esempi) *rivolti principalmente ai Clienti ed agli Utenti*

- ✓ **Misure e Percentuali relative alla Stakeholder Satisfaction, sia in termini di Requisiti, che di aspettative**
- ✓ **Misure e Percentuali di Stakeholder Engagement**
- ✓ **Misure del Valore *Percepito* : Perceived Business Value, Perceived Social Value, Qualità Percepita, Reputazione, Clima, Innovazione, Sostenibilità**
- ✓ **Misure Funzionali e/o Quantitative, e relative Percentuali di Completamento e/o di Scostamento rispetto al Budget e/o allo Schedule**



Information Security Indicators e Key Performance Indicators

Information Security Indicators (ISI)

- **Indicators with security incidents:** forged domain or brand names impersonating or imitating legitimate and genuine names, wholly or partly forged websites (excluding parking pages) spoiling company's image or business, not requested received bulk messages (spam) targeting organization's registered users, phishing targeting company's customers' workstations spoiling company's image or business, spear phishing or whaling carried out using social engineering and targeting organization's specific registered users, intrusion attempts/intrusions on externally accessible servers, obvious and visible websites defacements, servers resources misappropriation by external attackers, denial of service attacks on websites, attempts to install/installation of malware on workstations/ servers, human intrusion into the organization's perimeter,
- **Indicators with vulnerabilities:** server accessed by an administrator with unsecure protocols, P2P/VoIP client in a workstation, outbound connection dangerously set up, not compliant lap top computer used to establish a connection, other unsecure protocols used, outbound controls bypassed / anonymization site used to access Internet, personal public messaging/ instant messaging account used for business file exchanges,
- **Indicators as regards impact measurement:** average cost to tackle a critical security incident, average time of Websites downtime due to whole security incidents/ successful malicious attacks/malfunctions or unintentional security incidents...

Key Performance Security Indicators (KPSI) to evaluate the maturity of security event detection: inventory of software or devices, configuration monitoring and remediation, continuous software vulnerability assessment and remediation, User access and account monitoring, Log collection, analysis and archiving, Security Skills Assessment and Appropriate Training, Cyber stress drills, data loss prevention (real-time part, excluding initial implementation)

I KPI devono essere S.M.A.R.T (Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time Related), ma anche P.P.P. (predittivi, processabili, e ... pochi)!

I Fattori di Successo del Project Management 2.0

- ✓ leadership partecipativa e collaborativa, competenze e responsabilità di PM diffuse nel team, pianificazione e controllo distribuiti
- ✓ condivisione e la collaborazione distribuita, anche rispetto a team diffusi e/o virtuali, con utilizzo di *web-based project management tools*
- ✓ approcci flessibili *client centered* (adattativi/ibridi) rispetto ai requisiti
- ✓ definizione di metriche *client centered*, misurazione e comunicazione, continue ed immediate, di *value-based KPIs* rappresentati in *dashboard* (che diventano formati primari)



Per affrontare con successo progetti ad alta complessità, risulta vincente un approccio value-based incentrato sugli stakeholder (team, clienti, investitori...), che integri l'approccio strutturato plan-based con una gestione efficace delle relazioni!

La Prospettiva degli Stakeholder

Gli stakeholder sono centrali rispetto al progetto, perché:

- ✓ **ne sono sia gli attori che i beneficiari, e**
- ✓ **la loro soddisfazione ne costituisce il fattore critico di successo.**



Fonte: Massimo Pirozzi, «The Stakeholder Perspective»

Circa il 90% del Tempo di un Project Manager viene impiegato per Attività di Comunicazione: la Comunicazione Efficace con gli Stakeholder è un Fattore Critico di Successo del Progetto!

La Comunicazione con gli Stakeholder

La Comunicazione con gli Stakeholder può essere:

❖ **Informativa (1.0)**, per trasmettere informazioni sul progetto nella forma di report e/o dashboard;



❖ **Interpersonale Diretta (2.0)**, necessaria a sviluppare relazioni efficaci con i Key Stakeholder;



❖ **Impersonale Mediata (2.0) (Computer Mediated Communication)**, a supporto delle precedenti e/o per relazioni con Stakeholder non-chiave;



❖ **Relazionale (1.0 e 2.0)**, necessaria a mantenere delle Project Relations efficaci, per promuovere e/o difendere la Reputazione.

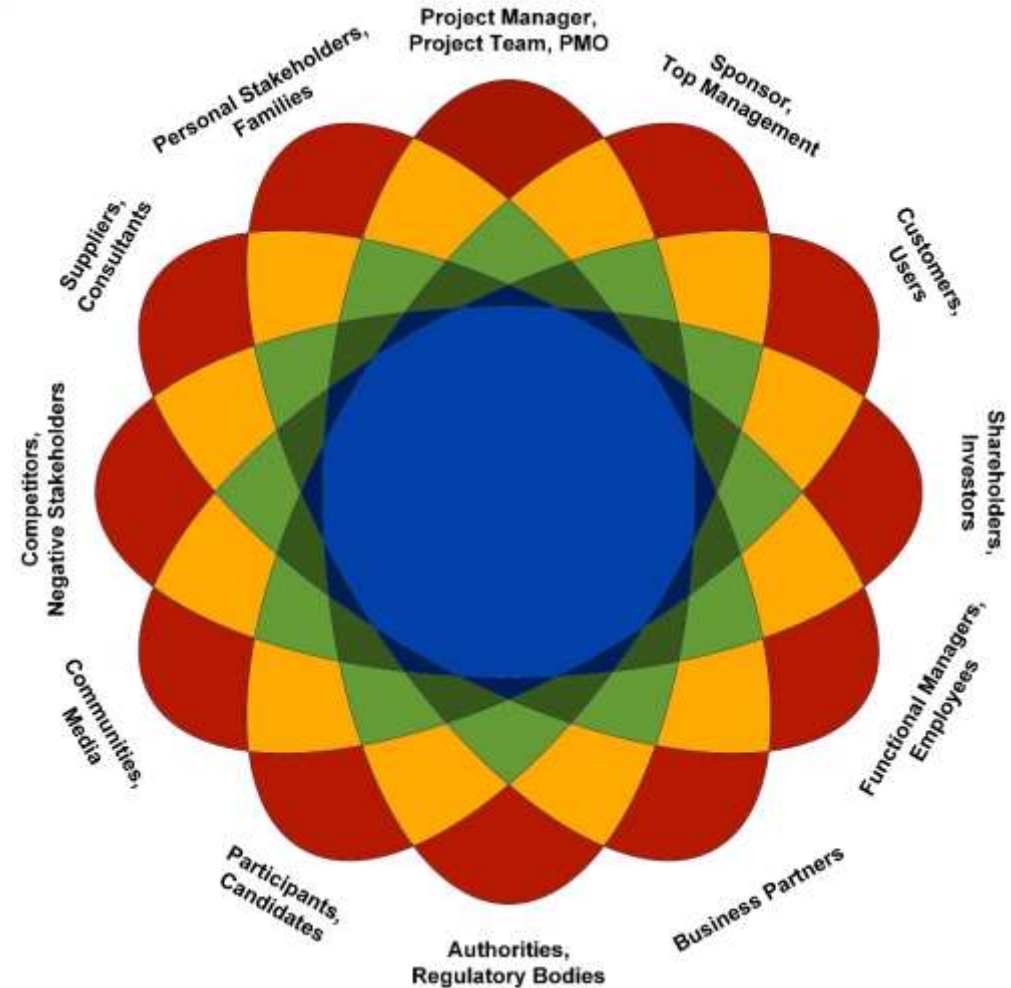


Gli Stakeholder

Uno **stakeholder** (o una parte interessata) è una persona, un gruppo, o una organizzazione, che ha un interesse nel progetto, o che può influenzarlo, o che può esserne influenzata/o, o che ritiene di esserne influenzata/o, e che aggiunge valore al progetto stesso.

Dal punto di vista del comportamento, Gli stakeholder possono essere:

- **positivi**
- **neutrali/riluttanti**
- **negativi/ostili**



Fonte: Massimo Pirozzi, «The Stakeholder Perspective»

Gli stakeholder positivi

Gli stakeholder **positivi** sono stakeholder, sia interni che **esterni**, che, se opportunamente **coinvolti** (*engaged*):

❖ **apportano, o tentano di apportare, un valore positivo al progetto.**



Vanno coinvolti positivamente:

- ✓ ***per quanto riguarda i contenuti, soddisfacendo le loro aspettative: queste vanno fatte emergere, chiarite, analizzate, armonizzate – gestendo eventuali conflitti e/o concordando delle priorità –, e conciliate con i requisiti (stakeholder analysis);***
- ✓ ***per quanto riguarda le relazioni, pianificando, sviluppando, e controllando una comunicazione efficace.***

È fondamentale che il supporto degli stakeholder positivi avvenga nel rispetto sia dei loro stessi ruoli sia dell'ambito del progetto

Gli stakeholder riluttanti e/o neutrali

Gli stakeholder **riluttanti** non vogliono farsi coinvolgere, e, pertanto, hanno un atteggiamento **neutrale** rispetto al progetto, cercando di non prendere mai posizione e/o di **non firmare** nulla. Sono purtroppo **molto numerosi**, specialmente in alcuni domini, e sono quasi sempre **stakeholder chiave**.

- ❖ **Apportano, o tentano di apportare, un valore nullo/ nessun valore al progetto.**
- ❖ **Hanno impatti negativi certi sull'efficienza del progetto, in quanto sono causa di ritardi e di costi aggiuntivi.**
- ❖ **Hanno impatti negativi molto probabili sull'efficacia del progetto, se il loro non coinvolgimento si riflette sulla mancata approvazione/validazione dei requisiti.**



Vanno coinvolti positivamente:

- ✓ ***sviluppando la relazione;***
- ✓ ***se quanto sopra non ha effetto, sviluppando una comunicazione molto immediata e frequente basata su «dashboard», in modo da costruire un meccanismo «oggettivo» di silenzio/assenso.***

Gli stakeholder ostili e/o negativi

Gli stakeholder **ostili**, come i concorrenti, sono generalmente **esterni** e sono solitamente **palesi**, mentre gli stakeholder **negativi** sono generalmente **interni**, e tendono a rimanere **nascosti**, per cui la loro gestione è ulteriormente difficile.

- ❖ Apportano, o tentano di apportare, un **valore negativo**/disvalore al progetto.
- ❖ Si oppongono al progetto cercando di **discreditarlo**, e/o di **attaccare la reputazione del progetto stesso**, o dell'organizzazione, o del team, o del project manager.



Vanno combattuti gestendoli in modo «contrario»:

- ✓ ***«disingaggiandoli» attraverso il «potere della conoscenza» del progetto, opponendo contenuti con linguaggio professionale, in modo da discreditarli a loro volta, per poi tenerli al di fuori;***

Gli stakeholder non rivelatisi e i doppiogiochisti

Gli stakeholder **non rivelatisi** (*unrevealed*), e gli stakeholder **doppiogiochisti** (*two-timing*), hanno una grande importanza ai fini della sicurezza: si comportano da stakeholder "normali", fino al momento in cui possono, improvvisamente e/o inaspettatamente, **trasformarsi in negativi**, e creare quindi gravi danni al progetto attraverso azioni che ne **minaccino la sicurezza** (hacking, cracking, social engineering, attacchi DoS e così via..)

- ❖ Apportano, o tentano di apportare, un **valore negativo**/disvalore al progetto.
- ❖ Hanno **impatti negativi** certi sull'efficienza del progetto, in quanto sono **causa di ritardi e di costi aggiuntivi**.
- ❖ Si oppongono al progetto cercando di **discreditarlo**, e/o di **attaccarne la reputazione**, e/o di **alterare/sottrarre informazioni**, e/o di **influire sulla sua operatività**.



Vanno combattuti gestendoli in modo «contrario»:

- ✓ **ovviamente «disingaggiandoli», cercando di prevenire gli attacchi, e comunque respingendo gli attacchi stessi;**
- ✓ **investendo sull'identificazione e sull'analisi degli stakeholder, e/o sulla ricerca di indicatori di comportamento che li facciano emergere**

Le Nuove Tendenze del Project Management

Le nuove tendenze del project management tendono ad equilibrare gli aspetti tecnici rispetto agli aspetti che riguardano il contesto e quelli che riguardano la persona.

- ✓ Nell' *Individual Competence Baseline* di IPMA (ICB 4.0), le tre **Competence Areas** sono già, da qualche anno, **practice, perspective, e people**.
- ✓ Nel prossimo Esame PMP del PMI, mentre fino ad ora le domande vertevano esclusivamente sul dominio dei processi, le domande verteranno per il 50% sul dominio process, per l'8% sul dominio **business environment**, e per ben il 42% sul dominio **people**.
- ✓ Nella prossima PMBOK Guide 7° Edition, le voci **stakeholder** e **team** sono le uniche che dovrebbero comparire sia nei **project delivery principles** (in cui dovrebbe anche essere ribadito il concetto di **stewardship**), i quali, a loro volta, dovrebbero sostituire i gruppi di processi, sia nei **performance domains**, i quali, a loro volta, dovrebbero sostituire le knowledge areas.
- ✓ Nella prossima ISO 21502, nelle **management practices** c'è un maggior focus sulla gestione della comunicazione (**reporting management, information and documentation management, communication management**), e viene introdotta la nuova pratica **benefit management**.

GRAZIE A TUTTE E A TUTTI!

pirozzi@isipm.org



www.isipm.org