

I NUOVI SVILUPPI NELL'AMBITO DELLA PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DEI PROGETTI

Nel corso degli ultimi anni si è assistito ad un crescente moto di curiosità da parte delle Aziende per le tematiche inerenti il Project Management.

L'aspetto interessante che se ne può cogliere è legato al fatto che tale fermento interessa i più diversi settori di mercato (dal manufacturing ai servizi, dall'Oil&Gas al finanziario), indifferentemente dalle dimensioni delle Aziende.

Troviamo così seduti ad uno stesso tavolo sia le grandi aziende, protagoniste indiscusse di un determinato business, sia le start-up, alla ricerca di nuovi scenari di mercato da aggredire.

L'argomento della discussione? La gestione del portafoglio progetti.

Parallelamente, grazie alla crescente domanda da parte delle aziende, anche le tematiche trattate hanno seguito un percorso di maturazione.

Si è passati da una disciplina nata per definire le logiche di governo nell'ambito della Pianificazione e Controllo del singolo progetto/commissa, all'introduzione del concetto di Multiprogetto (inteso come il controllo congiunto di un insieme di progetti aventi un unico obiettivo comune) e successivamente a quello di Enterprise Project Management (E.P.M.), per arrivare, da ultimo, alla summa maxima che coniuga la prospettiva operativa con la prospettiva strategica in un'unica visione volta al governo del valore d'impresa: il Project Portfolio Management (P.P.M.).

Già nell'abbracciare l'EPM le aziende hanno accettato un notevole cambio di prospettiva: il progetto assume una dimensione enterprise e, come tale, viene gestito attingendo alle risorse aziendali, considerate a questo punto condivise.

L'attenzione si sposta allora sulla predisposizione di sistemi di governo che possano supportare il Management (in questo caso tipicamente in ambito Project Management) nella valutazione di tutti i progetti attivi (per intenderci, quelli con autorizzazione formale alla spesa).

Si parla, quindi, di analisi aggregata relativamente a tempi e costi di progetto, attraverso l'adozione di attributi di classificazione "ad albero", ad esempio sulla Tipologia dei progetti (ad esempio "di investimento", "di manutenzione", "di innovazione"), sull'Area Geografica, sul Cliente, sulla Criticità, ecc.

Assume importanza, inoltre, la valutazione del carico di lavoro delle risorse, attivata attraverso la condivisione di un unico repository in grado di fornire la disponibilità nel tempo.

Viene, tra gli altri, introdotto il concetto di Collaboration: le informazioni dei progetti devono poter essere condivise tra tutti gli stakeholder in modo efficace superando i colli di bottiglia solitamente identificati da procedure di comunicazione troppo "pesanti".

Si rende necessario integrare ciò che è informazione tipicamente di progetto (Tempi, Output, Budget vs Consuntivo, Carico di lavoro Risorse, ecc.) con il resto del mondo aziendale. Da un punto di vista informatico si diffondono le integrazioni che consentono di creare un flusso continuo tra il sistema gestionale dell'azienda e il sistema di pianificazione e controllo per uniformare la reportistica a supporto delle decisioni.

Infine, l'ultimo step di questo percorso di maturazione, allarga ulteriormente l'ambito di applicazione delle metodologie di Project Management.

Per un più efficace utilizzo degli asset aziendali e quindi per lavorare in ottica "value oriented", il management esprime la necessità di poter controllare, con tecniche sempre più strutturate, l'intero ciclo di vita di un prodotto/servizio, a partire dalla gestione di tutte le attività che precedono l'acquisizione del contratto vero e proprio (la così detta fase di fase di Demand/Proposal).

Si introduce, allora, il concetto di Portfolio Management, inteso come lo strumento per gestire le priorità tra gli obiettivi strategici aziendali, al fine di ottimizzare il contributo di ogni singola Iniziativa, Progetto e Programma all'interno dell'organizzazione.

Compito del Manager è quindi quello di individuare il corretto "mix" di Iniziative da attivare e Programmi/Progetti da sviluppare, considerando i vincoli di tempi e costi, mediante l'applicazione di un modello efficace che selezioni i progetti più aderenti alle strategie aziendali.