

Imparare a gestire i progetti

Pianificare e coordinare i progetti aziendali in maniera efficace e competente è essenziale per raggiungere i propri obiettivi strategici. Eppure in Ticino la cultura del project management fatica ad affermarsi. La Supsi risponde organizzando a giugno il primo Forum dedicato al tema.



Si sta diffondendo nel mondo delle aziende e, più in generale, delle organizzazioni la cultura del 'lavorare per progetti'. Si tratta di definire, programmare e mettere in atto una serie di attività limitate nel tempo e subordinate a un preciso obiettivo. Per approfondire e contribuire a divulgare questa mentalità anche alle nostre latitudini, il Dipartimento tecnologie innovative (Dti) della Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana ha organizzato il Project Management Forum, la cui prima edizione si terrà il 22 e il 23 giugno al Palazzo dei Congressi di Lugano.

«Tutte le aziende, dalle più grandi alle piccole e medie imprese, 'vivono' di pro-

getti», osserva Antonio Bassi, responsabile del Master of Advanced Studies in Project, Program e Portfolio Management e organizzatore dell'evento. «Spesso, tuttavia, la gestione dei progetti non è affidata a professionisti preparati in tal senso. Un esperto in ambito tecnico non diventa però dall'oggi al domani un valido project manager: una persona può avere doti innate di organizzative ma se non padroneggia tecniche e strumenti sulla base dei quali gestire i progetti quali risultati otterrà?», chiede Antonio Bassi. Senza conoscere determinate modalità operative difficilmente costi e tempistiche - due tra i parametri più evidenti per valutare l'esito di un progetto - sono rispettati. Le statistiche internazionali

avvertono che solo il 30-40% dei progetti giunge a termine secondo i criteri prestabiliti. Molti si perdono per strada, altri si concludono in ritardo o sforando il budget. «Ad esempio, non rispettare il time to market significa non soddisfare vincoli contrattuali, le necessità di business o la propria clientela con tutte le ripercussioni che ne conseguono», avverte Antonio Bassi, per oltre vent'anni responsabile di progetti innovativi in diversi settori di mercato.

Sempre più si sente l'esigenza di professionisti qualificati, in possesso delle competenze tecniche, metodologiche, organizzative e manageriali per pianificare con efficacia e consapevolezza i molteplici aspetti che ogni progetto implica, dalla

fase ideativa alla sua chiusura. A livello svizzero sono però ancora poche le organizzazioni e le società che richiedono ai dipendenti preposti alla gestione di progetti di possedere un titolo di certificazione nell'ambito. I principali sono l'Ipma Competence Baseline (Icb) dell'International Project Management Association (Ipma) di Zurigo, che molte aziende nazionali come le Ferrovie federali svizzere richiedono, oppure Hermes, la metodologia di riferimento nella pubblica amministrazione elvetica. «Sostanzialmente la più diffusa è la certificazione del Project Management Institute (con già 750mila persone certificate nel mondo), il cui Project Management Body of Knowledge (Pmbok) è riconosciuto dall'American National Standards Institute come standard americano», spiega Antonio Bassi.

Le norme proposte da queste guide si rivelano estremamente utili, fornendo ai project manager tecniche precise e un lessico specialistico, imprescindibili per coordinarsi con interlocutori e colleghi afferenti a diversi settori e aree di responsabilità, quando non addirittura con partner di altri Paesi, e per gestire la pianificazione in base alle necessità e alla tipologia del progetto.

Il Project Management Forum - che si terrà in lingua italiana, rispecchiando l'aspirazione a coinvolgere gli attori del territorio - si rivolge a un'ampia platea di potenziali interessati, sia professionisti già attivi come project manager, sia persone che desiderano o sentono la necessità di migliorare la loro pratica della gestione delle attività e comprendere meglio le dinamiche sottese, afferenti a multinazionali, information technology, ferrovie, scuole, responsabili di reparti di produzione, artigiani, il settore dell'edilizia e quello bancario, per citarne alcuni.

Forum a parte, la Supsi ormai da dieci anni dedica al project management diverse proposte formative «Ora bisogna sensibilizzare anche i quadri dirigenti a integrare questi professionisti all'interno del loro organico, creando l'infrastruttura adeguata a favorirne l'attività», continua l'organizzatore del Forum. Un messaggio non facile da far passare poiché spesso si scontra con la ritrosia a mettere in discussione routine ormai consolidate.

Per pianificare le due giornate dell'evento, ci si è rivolti direttamente a project manager con un'approfondita conoscenza in materia, chiedendo loro di individuare



le tematiche che avrebbero potuto attirare maggiormente l'attenzione del mondo aziendale. Altri specialisti hanno valutato i suggerimenti, selezionando 14 macrotemi che verranno sviluppati in sessioni parallele per una cinquantina di presentazioni in totale, nel corso delle quali gestori di progetto con una consolidata esperienza porteranno le loro testimonianze.

Le due giornate saranno scandite dall'intervento di quattro prestigiosi key note speaker che, provenendo da ambiti eterogenei, affronteranno il tema da punti di vista complementari. Giovedì 22 giugno Stefano Laffranchini-Deltorchio, traendo spunto dalla sua esperienza professionale come responsabile gestionale delle strutture carcerarie cantonali, parlerà di progetti in contesti aziendali difficili: «Malgrado le risorse limitate con cui è confrontata, la direzione di un carcere non può prescindere dall'investire a medio e lungo termine, avviando progetti nei set-

Sopra, Antonio Bassi, responsabile del MAS Project, Program e Portfolio Management della Supsi e organizzatore del Project Management Forum. Sotto, da sinistra, Stefano Laffranchini-Deltorchio, responsabile gestionale delle Strutture Carcerarie Cantionali, e Pier Luigi Guida, ingegnere specializzato in informatica e coordinatore del Gruppo di lavoro sul project management dell'Ente Nazionale Italiano di Unificazione.

tori più disparati, dalla logistica all'organizzazione. Altrettanto indispensabile è coinvolgere attivamente i collaboratori, portatori di competenze, specialmente nella gestione diretta dei detenuti, che chi è chiamato a dirigere il carcere nel suo insieme non possiede, se non superficialmente. Occorre quindi identificare le giuste leve motivazionali e di conduzione





A sinistra, Luciano Garagna, attivo nell'ambito della formazione manageriale, dell'executive coaching e della consulenza su project e change management. A destra, Shi Xing Mi, nome monastico di Walter Gjergja, che condivide il suo particolare mix di filosofia shaolin ed esperienze pratiche nel campo del management, insegnando e pubblicando libri in tutto il mondo.

affinché gli attori coinvolti non considerino i progetti una perdita di tempo, ma vi si identifichino prestando un contributo attivo», esorta Laffranchini, che insegna anche problem solving e project management presso i corsi di formazione continua e l'Emba della Supsi.

Secondo ospite di spicco, Pier Luigi Guida, attualmente coordinatore del Gruppo di lavoro sul project management dell'Ente Nazionale Italiano di Unificazione (Uni), presenterà le nuove norme formulate dall'Iso, l'organizzazione internazionale degli standard. «Si partirà dalla Iso 21500, la linea guida al project management approvata nel 2013, offrendo poi un aggiornamento sulle altre norme Iso già pubblicate o in fase di elaborazione per affrontare aspetti toccati dalla disciplina come i temi di governance», precisa Guida, ingegnere specializzato in informatica, che vanta diverse esperienze come project e program manager anche a livello internazionale.

Venerdì 23 giugno toccherà a Luciano Garagna illustrare 'l'arte di educare lo sponsor'. Dopo aver lavorato in tutta Europa, Medio Oriente e Nord America come consulente di project e change management, si dedica ora alla formazione dei dirigenti di lingua italiana attraverso il blog managementdojo.com. «Nel corso degli anni mi sono convinto che a determinare il successo dei progetti non siano tanto le metodologie di project management quanto le competenze del project manager», rivela, «in particolare, è decisiva la capacità di gestire i rapporti con lo sponsor, ovvero il committente. Purtroppo spesso, proprio come accade in campo artistico, ho riscontrato una confusione fra

i ruoli: da una parte il committente entra nel merito delle caratteristiche tecniche del progetto, dall'altra il project manager ne mette in discussione le finalità. Rifacendomi a esperienze di multi-stakeholder coaching, indicherò alcuni semplici approcci per condurre lo sponsor a interpretare al meglio il proprio ruolo», osserva Luciano Garagna, socio fondatore nel 1996 della prima sezione italiana del Pmi.

Intrigante l'ultimo relatore, Shi Xing Mi, nome monastico di Walter Gjergja che, al culmine di una rapidissima carriera nella consulenza strategica e top management, ha deciso di prendere i voti, diventando il primo maestro shaolin della 32esima generazione nato in Occidente. «I contenuti della relazione saranno le abitudini e gli atteggiamenti della cultura shaolin che facilitano un management di progetto non solo efficace ed efficiente ma anche flessibile, il che è indispensabile in contesti dinamici come quelli odierni, che richiedono non solo ottima pianificazione di progetto ma anche la capacità di identificare prontamente eventuali variabili - opportunità o problematiche - per gestirle in modo ottimale», afferma Gjergja che da oltre un decennio condivide il suo particolare mix di competenze filosofiche ed esperienze pratiche, insegnando e intervenendo in importanti conferenze, fra le quali tre TedX.

A fianco, le sessioni parallele esplorano i diversi aspetti chiave del project management: tra i temi toccati (per il programma completo si veda il sito www.pmforum.ch) ci si soffermerà sulla necessità per i project manager di trovare un delicato equilibrio fra competenze tecniche e capacità manageriali, insistendo

sull'importanza delle soft skill, ovvero capacità personali, relazionali e organizzative che, seppur più sfuggenti e meno misurabili di quelle tecniche, rivestono un'importanza fondamentale per il project manager, il quale deve possedere caratteristiche comportamentali (attitudine ad assumere posizioni di leadership, al problem solving, ...) e spiccate doti comunicative per trasmettere con efficacia le proprie idee e coinvolgere e motivare i collaboratori (team building). Si mostrerà poi come il project management possa declinarsi in diverse tipologie: «Ad esempio, per affrontare progetti più piccoli e snelli come quelli dell'information technology, che durano qualche mese o settimana e sono sottoposti a una costante varianza dei requisiti, a fianco della metodologia tradizionale è nata quella 'agile'. L'esperienza insegna quali standard scegliere e applicare, adattandoli a seconda del contesto in cui l'azienda opera, della sua cultura e del mercato di riferimento», sottolinea l'organizzatore del Project Management Forum, autore anche di diversi saggi sulla disciplina.

Altre sessioni vaglieranno le potenzialità della gestione dei progetti in ambiti peculiari, ad esempio nel campo della pubblica amministrazione o di iniziative di sviluppo sociale, settore in cui si tende a sottovalutare l'impatto cruciale delle best practice del project management a fronte delle limitate risorse disponibili. Non si mancherà poi di analizzare i legami con le molteplici discipline affini, dal change e risk management alla business analytics. «Siccome il tempo a disposizione di ogni relatore potrebbe essere limitato, abbiamo chiesto a tutti gli oratori di scrivere anche un articolo: distribuiremo la raccolta sotto forma di e-book a tutti gli iscritti», conclude l'organizzatore dell'evento.

Susanna Cattaneo