



**PROJECT
MANAGEMENT
ACADEMY**

I 7 FATTORI CHE CONSENTONO DI GOVERNARE LA PERFORMANCE NEL PROJECT MANAGEMENT

projectmanagementacademy.com

INDICE

- Cosa comporta non gestire in maniera adeguata i tuoi progetti?
- 2024 – Contesto attuale del Project Management
- Perché un progetto non raggiunge il suo obiettivo?
- I 7 fattori che consentono di governare la performance
- Le aree critiche del progetto
- I punti di attenzione del bravo Project Manager
- Sviluppare e analizzare i dati
- In conclusione

CHI SIAMO

Project Management Academy nasce dall'esperienza di GEMA Business School nell'erogazione di progetti di formazione dedicati ad aziende e professionisti.

Grazie alla nostra esperienza siamo una voce qualificata nel campo della formazione e nella consulenza per la valorizzazione dei talenti, lo sviluppo delle competenze, la crescita di persone e delle organizzazioni.

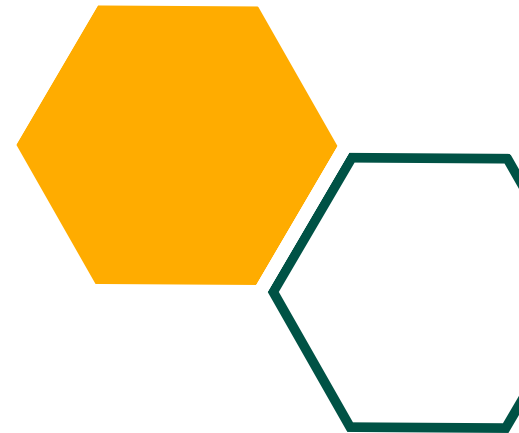
La nostra offerta formativa si ispira agli Standard Internazionali del PMI® (Project Management Institute) e di SHRM® (Society of Human Resources Management) in un'ottica di continua evoluzione.

Tutti i nostri corsi possono essere finanziati, e seguiamo metodologie integrate nell'erogazione dei percorsi di formazione.





COSA COMPORTA NON GESTIRE IN MANIERA ADEGUATA I TUOI PROGETTI?



Il mancato controllo nella gestione dei progetti ha conseguenze dirette e misurabili sulle aziende. Secondo il **Pulse of the Profession Report del PMI® (2023)**, il 12% degli investimenti nei progetti viene perso a causa di inefficienze, ritardi e cattiva gestione. Inoltre, il 67% delle organizzazioni riconosce di subire impatti negativi sui propri obiettivi strategici per via di una scarsa maturità nella gestione progettuale.

I casi di fallimenti epocali dimostrano come anche i giganti del settore non siano immuni dagli errori: Boeing con i ritardi del 737 MAX, Google con il fallimento di Stadia, o ancora Meta con il crollo delle ambizioni nel Metaverso. Questi esempi evidenziano l'importanza di una governance strutturata e di una metodologia solida.

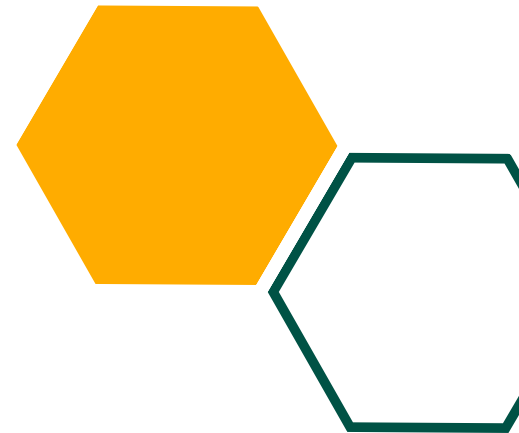
Il contesto attuale richiede Project Manager con competenze avanzate, capaci di gestire la crescente complessità e le variabili di rischio. La domanda di professionisti esperti continua a crescere: il PMI® stima che, entro il 2030, saranno necessari oltre 25 milioni di nuovi specialisti in Project Management a livello globale per colmare il talent gap.

Oggi, investire nella formazione e nello sviluppo delle competenze di gestione dei progetti è un vantaggio competitivo e una necessità per ogni organizzazione che voglia prosperare.





2024 – CONTESTO ATTUALE DEL PROJECT MANAGEMENT



Il Project Management è diventato un elemento critico per la sostenibilità e la crescita aziendale. Il mondo sta affrontando un'accelerazione del cambiamento, guidata dalla digitalizzazione, dall'intelligenza artificiale e dalle metodologie di lavoro ibride. Secondo il PMI®, il 71% delle organizzazioni ha aumentato l'adozione di metodologie Agile per rispondere a questa evoluzione, mentre il 58% delle imprese ha riconosciuto il valore di un approccio ibrido tra Agile e Waterfall.

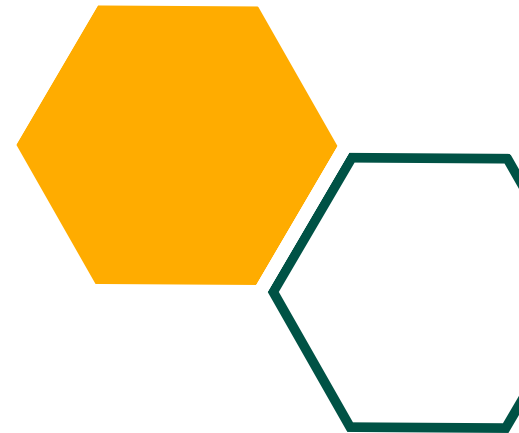
La gestione dei progetti non è più un'attività esclusiva di specifici settori industriali, ma pervade tutte le organizzazioni. I progetti devono essere orientati al valore e alla strategia aziendale, con metriche chiare per valutare il successo. Tra i fattori chiave per garantire la riuscita dei progetti, il PMI® evidenzia:

- Reskilling e upskilling del personale: l'adozione di nuove tecnologie e metodologie impone una costante evoluzione delle competenze.
- Data-driven decision making: l'utilizzo di analytics e intelligenza artificiale per una gestione predittiva dei rischi e delle performance.
- Sostenibilità e governance: l'integrazione di criteri ESG (Environmental, Social, Governance) nella gestione progettuale sta diventando una priorità per le aziende.

Il Project Management di oggi richiede flessibilità, visione strategica e capacità di adattamento rapido. Le organizzazioni che sapranno investire in una governance efficace, nelle giuste competenze e negli strumenti innovativi saranno quelle che guideranno il futuro.



PERCHÉ UN PROGETTO NON RAGGIUNGE IL SUO OBIETTIVO?



Sono molteplici i motivi che non consentono al Progetto di raggiungere il suo obiettivo. Esistono infinite cause di fallimento, che a volte non dipendono unicamente dal controllo di un project manager e/o dai membri del team.

La buona notizia? Si tratta di un'eventualità controllabile.

In genere, i progetti falliti e le persone coinvolte nel fallimento hanno sempre qualche elemento in comune. Di solito sono state fornite ricette mordi-e-fuggi per ottenere "soluzioni rapide", che si sono dimostrate inefficaci e hanno prodotto effetti collaterali disastrosi.

Esistono alcuni suggerimenti che, se applicati in maniera errata, diventano inutili, come:

- Aggiornare il software per tenere traccia del progetto
- Usare la critical chain invece del critical path
- Provare la simulazione Monte Carlo per calcolare i rischi

Il vero obiettivo dell'attività di Project Management è produrre un prodotto o un servizio di successo.

Questo valido intento, però, viene spesso ostacolato da tanti piccoli errori di omissione, dai Project Manager, dai membri del team e da altri soggetti coinvolti.



I 7 FATTORI CHE CONSENTONO DI GOVERNARE LA PERFORMANCE

Generalmente, i progetti falliscono perché privi della giusta cura e attenzione.

Tutti gli sforzi dovrebbero essere impiegati su 7 fattori che consentono di governare la performance

1. Focus sul valore aziendale, non sui dettagli tecnici.

Questo significa stabilire un chiaro legame tra il progetto e le strategie delle organizzazioni. Il piano di progetto deve soddisfare i requisiti pianificati, i cambiamenti aziendali richiesti ed i mezzi per la realizzazione dei benefici.

2. Stabilire una gerarchia di responsabilità per i risultati da misurare.

Deve esistere una chiara visione delle connessioni tra progetti, benefici e criteri, in base ai quali viene misurato il successo. È necessario stabilire una base di requisiti ragionevolmente stabile, prima che qualsiasi altra attività prosegua. Praticamente in tutti i progetti ci sarà un certo grado di "apprendimento di quali siano realmente i requisiti" durante la costruzione del prodotto del progetto.

3. Definire processi coerenti per la gestione di checkpoint.

I grandi progetti di successo includono programmi di misurazione, software per l'analisi della produttività e dati storici validi che possono essere confrontati in caso di progetti simili, per poter valutare tempi, costi, valore e altri elementi utili. La mancanza di meccanismi efficaci, focalizzati sulla qualità, può influire in modo determinante sui costi e sull'estensione dei tempi previsti.

4. Avere una metodologia coerente per la pianificazione e l'esecuzione.

Ci dovrebbe essere un piano dettagliato sviluppato prima che venga annunciata una data di uscita di un progetto. Una pianificazione inadeguata è uno dei motivi principali per cui i progetti sfuggono al controllo.

5. Includere il cliente all'inizio del progetto e coinvolgerlo man mano che le cose cambiano, effettuando le modifiche insieme.

È stato dimostrato che i progetti hanno successo quando gli utenti finali e i membri del progetto lavorano quasi come un unico team, anche se un rapporto stretto con il pubblico non è sempre possibile. Un fallimento è meno probabile se esistono clienti informati che danno un contributo significativo in ogni fase di richiesta dei requisiti, descrizione del prodotto e implementazione. Il cliente deve chiedersi: "Come vengono utilizzati i risultati del progetto, e quale vantaggio ottengo?"

6. Motivare le persone, in modo che il progetto goda di performance ottimali per tutta la sua vita.

Questo significa gestire e mantenere le persone più qualificate e produttive. Un team di progetto composto da persone pagate meglio, e con le giuste competenze, vale molto più di un gruppo di persone a basso costo che necessitano di settimane o mesi di formazione prima d'iniziare a essere produttive.

7. Offrire gli strumenti e le tecniche necessarie per produrre risultati di successo.

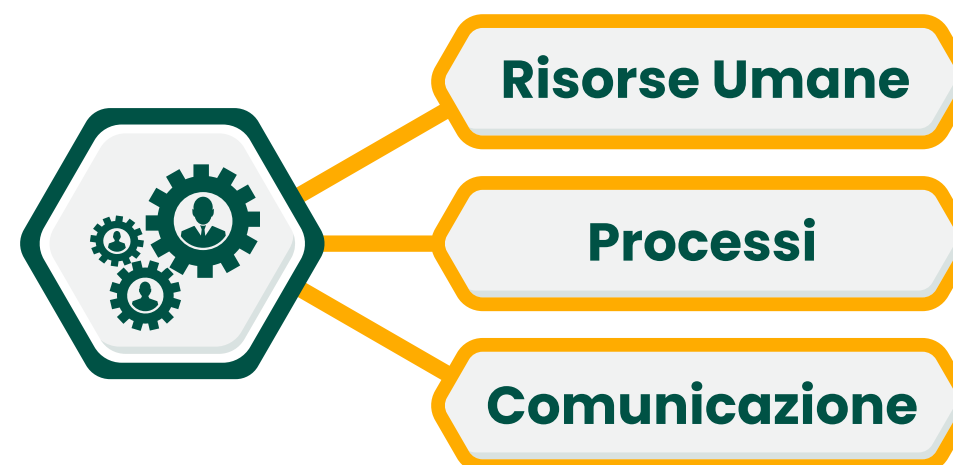
Il team di progetto dev'essere qualificato ed esperto, con ruoli e responsabilità ben definiti. In caso contrario, deve avere accesso alle competenze che possono avvantaggiare chi ricopre i singoli ruoli.

LE AREE CRITICHE DEL PROGETTO

Classificare e raggruppare i 7 fattori di fallimento all'interno di un panorama più ampio, può sicuramente aiutarci a focalizzare le attività di pianificazione - in fase di valutazione o recupero - sulla base di alcune categorie generali, per ognuna delle quali esistono vari strumenti di valutazione, tecniche e materiali di supporto.

Raggruppare i fattori critici in una o più categorie è essenziale per valutare lo stato del progetto, o per sviluppare un piano di recupero / rimodulazione di un team, ottenendo ciò che serve per riportare il progetto in pista.

Un esame dei 7 fattori di performance mostra che possono essere classificati in tre macro categorie:

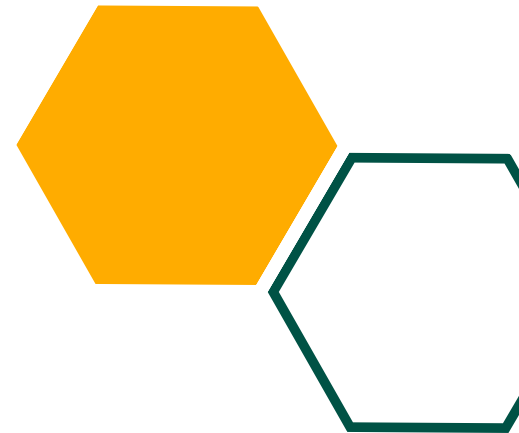


A questo punto, è giusto chiedersi: come è possibile rimediare a tutto questo? Cosa serve al progetto per navigare al largo da scogli e ostacoli imprevisti, che possono interferire con l'approdo?

Esistono i **punti di attenzione**, che fanno di un Project Manager il professionista in grado di gestire le incognite del fallimento.



I PUNTI DI ATTENZIONE DEL BRAVO PROJECT MANAGER



La maggior parte dei progetti fallisce quasi sempre per lo stesso motivo.
Di seguito 10 punti da verificare per capire se l'attività che svolgi come Project Manager può condurti al successo.

1) Scopo ambiguo

Lo scopo del progetto include tutto ciò che si è stabilito di fare e, probabilmente, nessuno farà. Quindi, una volta che hai capito quali siano le attività necessarie, il PM dovrà proteggerle con zelo da modifiche non pianificate. Ripianificarle tramite un control sheet, invece, va bene. Altrimenti, il team mancherà sicuramente l'obiettivo e i clienti non saranno entusiasti del prodotto.

Chiarisci come centerai il tuo scopo

2) Risorse sovrassegnate

Spesso si verificano situazioni in cui troppe risorse lavorano su troppi progetti contemporaneamente. In aggiunta, i manager non sembrano avere il pieno controllo su ciò che le risorse stanno producendo in tempo reale. I membri del team vengono lasciati a interrogarsi autonomamente su quali progetti devono avere la priorità. È consigliabile che i manager si riuniscano ogni settimana per valutare come utilizzare al meglio le risorse.

Monitora le tue risorse

3) Carenza di comunicazione interna

Molte risorse impegnate in un progetto possono conoscere il project manager solo attraverso le sue comunicazioni. E si faranno un'idea precisa su di lui in base a come parla al telefono, o da quanto sono accurate le sue email. Se il project manager non è inequivocabilmente un bravo comunicatore, ne conseguono caos e confusione.

Genera connessioni di qualità

4) Errata gestione degli stakeholders

Le parti interessate hanno un interesse comprovato nel progetto, per il bene o (talvolta) a scapito di un progetto. È compito del PM non solo identificare tutti gli stakeholders, ma gestirli con criterio e comunicare con loro in maniera tempestiva.

Sempre dalla parte degli Stakeholders

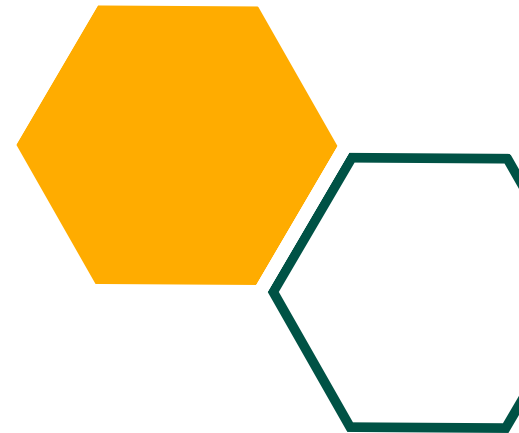
5) Stime inaffidabili

Le stime in termini di ore, giorni o mesi, costituiscono spesso soltanto un tentativo, da parte dei membri del team, per calcolare la durata ipotetica dei task assegnati, in base al tempo impiegato su compiti affini. Queste stime possono rivelarsi molto accurate, oppure completamente sbagliate. In questo caso, condurranno a un programma lacunoso e ad un aumento del rischio.

Rivedi spesso le stime



I PUNTI DI ATTENZIONE DEL BRAVO PROJECT MANAGER



6) Mancata gestione dei rischi

Ogni progetto è unico e, di conseguenza, esposto al rischio. Spetta al responsabile del progetto anticipare, in modo proattivo, quello che potrebbe andare storto. Una volta identificati i rischi, sia lui che il team possono decidere come per reagire agli imprevisti che possono verificarsi.

Pondera ciascun rischio

7) Cultura manageriale trascurata

Le società lanciano progetti complessi, gestiti da figure non addestrate che utilizzano innumerevoli fogli di calcolo Excel. In questo caso, lo Sponsor non riesce a comprendere cosa è stato fatto realmente per la gestione del progetto, in termini di strumenti e personale specializzato. Porre rimedio, in contesti simili, non è facile, perché occorre un'educazione manageriale o una nuova cultura aziendale.

Innalza la tua Leadership

8) Project Management improvvisato

In genere, il compito viene affidato a una figura tecnica (software developer, chimico industriale, ecc.) che ha molto successo nel suo lavoro. Proprio per questo, viene promosso a P.M. e gli viene chiesto di gestire i progetti su cui ha lavorato. Il problema è che, senza competenze in materia di Project Management, potrebbe difettare di alcune abilità richieste dal suo nuovo ruolo. Così il P.M. improvvisato si affanna, e non riesce a replicare i successi precedenti.

Accresci le tue competenze di project management

9) Mancanza di sessioni di pianificazione con il team

Non c'è cosa migliore per dare il via a un progetto, che riunire l'intera squadra per una sessione di pianificazione. Ciò consente a tutti non solo di lavorare insieme sulle basi del progetto, ma anche per stringere relazioni produttive e funzionali al progetto.

Ogni Sessione di Pianificazione ha un obiettivo concreto

10) Monitoraggio e controllo

Molti P.M. creano piani di sviluppo che in seguito non aggiornano mai (o molto raramente). E quando lo fanno, si limitano a rilevare la percentuale di completamento, che è un numero arbitrario, spesso estratto dai membri del team. Molto meglio, invece, registrare dati reali come la data d'inizio, le attività svolte e una stima di quelle rimanenti.

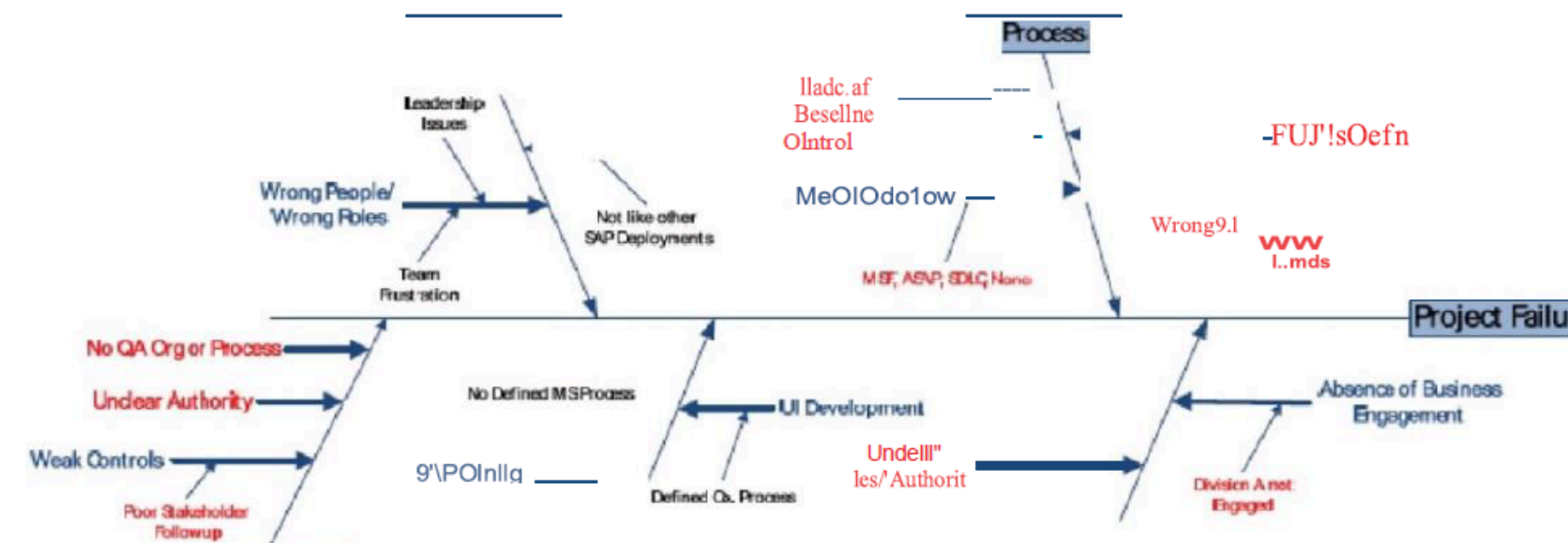
Genera output di Valore

SVILUPPARE E ANALIZZARE I DATI

È sempre bene ricordare che, per ottenere risultati soddisfacenti, è utile provare ad aggregare e analizzare i dati raccolti dal team di progetto. Le informazioni possono essere filtrate per rilevanza e aggregate in categorie logiche correlate, su cui è possibile intervenire in seguito. A noi piace l'approccio ESI per l'aggregazione dei risultati, perché stabilisce chiaramente la natura dei dati aggregati (ESI, 2005):

- Minacce – Dati contenenti eventuali rischi
- Opportunità – Dati contenenti risultati positivi
- Problemi – Dati contenenti criticità sulla realizzazione

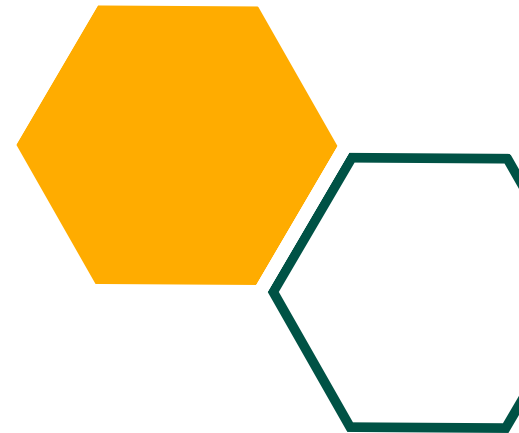
Inoltre, esistono diverse tecniche utilizzate per aggregare i risultati nelle tre "TOP categories", tra cui diagrammi di affinità, grafici "a lisca di pesce", classifiche comparative, ecc.



In questo modo, anche un progetto già fallito può dire molto sul suo stato di salute iniziale, sugli elementi che hanno generato l'insuccesso e sull'opportunità di recuperarlo o utilizzarlo come base di dati storici già acquisiti, per il lancio di nuove attività affini.



IN CONCLUSIONE



La gestione e l'assessment di un progetto possono essere tra i compiti più difficili per un project manager o un'azienda. Tuttavia, la ricompensa può essere enorme, e perfino un progetto infruttuoso può fornire un valore significativo all'azienda.

I 7 fattori indicati ed i punti di attenzione del bravo PM sono fondamentali per una pre-valutazione delle performance del progetto e la pianificazione di azioni correttive.

Quando l'errore non viene corretto, il disastro è inevitabile. Avere in squadra un Project Manager allenato a individuare le criticità è un'ottima garanzia per la corretta gestione e riattivazione dei tuoi progetti.

CONTATTI



Via Vincenzo Lamaro, 51 | Roma



06.7265221



projectmanagementacademy.it



info@projectmanagementacademy.it