

PROJECT MANAGEMENT

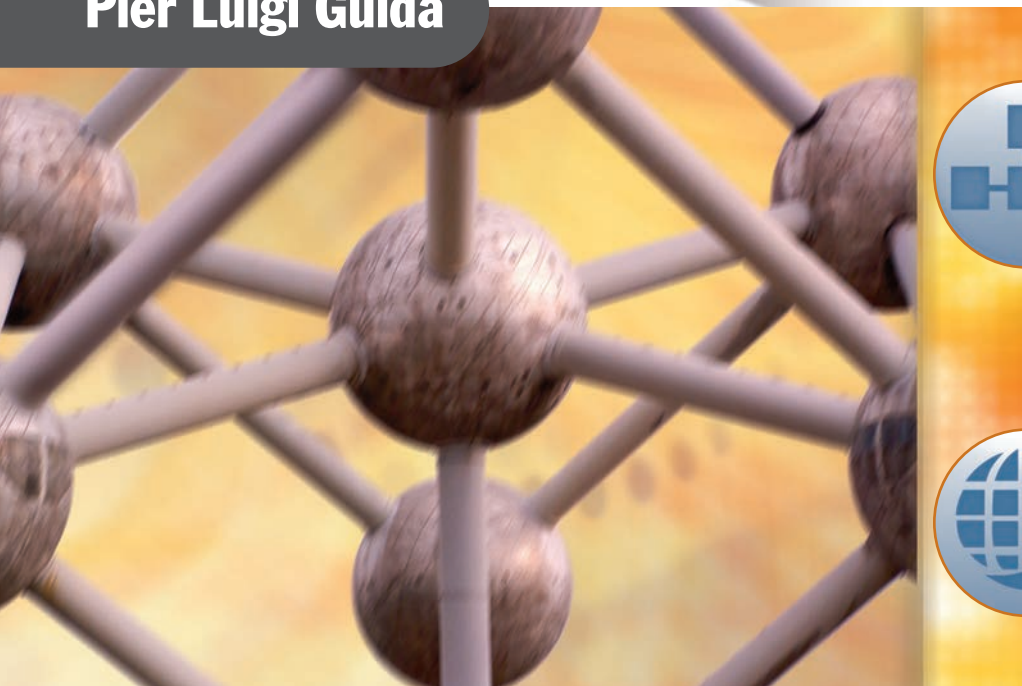
Il Project Management

Secondo la Norma UNI ISO 21500



Con allegato online

Pier Luigi Guida



FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Pier Luigi Guida

Il Project Management

Secondo la Norma UNI ISO 21500



FRANCOANGELI

Per accedere all'allegato online è indispensabile
seguire le procedure indicate nell'area Biblioteca Multimediale
del sito www.francoangeli.it
registrarsi e inserire il codice **EAN 9788820442361** e l'indirizzo email
utilizzato in fase di registrazione

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Presentazione, di Miles Shepherd	11
1. La norma UNI ISO 21500	13
1. Perché una nuova “Norma” di project management?	13
2. Struttura e obiettivi del volume	15
3. Altre norme e standard di riferimento	17
4. Contenuti del volume	19
Riconoscimenti	22
Ringraziamenti	22
2. Introduzione, scopo e glossario	23
1. Introduzione dell’ISO 21500	23
1.1. Cos’è un progetto? (un primo approccio)	25
1.2. Norma o standard?	26
1.3. Riferimenti bibliografici	27
1.4. Un po’ di etimologia	27
2. Scopo della norma ISO 21500	29
2.1. Organizzazione	29
2.1.1 <i>Classificazione dei progetti</i>	29
2.1.2 <i>Complessità dei progetti</i>	32
2.2. “Best practice”	34
2.3. Management generale e di progetto	35
2.3.1 <i>Un’avvertenza di stile</i>	36
3. Termini e definizioni	36
3. Concetti di project management	53
1. Generalità	53
1.1. Strategia e progetti	54
1.2. Business Case	58
1.3. Processi di progetto	59
1.4. Deliverable	61

1.5. Ciclo di vita di progetto e di prodotto	62
2. Progetto	63
2.1. Altre definizioni di progetto	64
2.2. Modello dei processi	66
2.3. Obiettivi e triplo vincolo	67
2.4. L'unicità del progetto	71
2.5. Fasi di progetto	72
3. Project management	73
3.1. Il project management	74
3.2. Metodi, tecniche e strumenti	74
3.3. Processi ("tailoring" e riesame)	75
3.4. PDCA	76
4. Strategia dell'organizzazione e progetti	78
4.1. Strategia organizzativa	78
4.1.1. <i>Strategia e obiettivi</i>	79
4.2. Valutazione delle opportunità e avvio progetto	81
4.2.1. <i>Opportunità</i>	81
4.2.2. <i>Lo sponsor</i>	83
4.2.3. <i>La valutazione del progetto</i>	85
4.3. Realizzazione dei benefici	86
5. Ambiente di progetto	88
5.1. Generalità	88
5.2. Fattori esterni al confine organizzativo	90
5.3. Fattori interni al confine organizzativo	90
5.3.1 <i>Generalità</i>	90
5.3.2. <i>Relazioni con l'organizzazione permanente</i>	91
5.3.3. <i>Gestione di portafoglio di progetti</i>	93
5.3.4. <i>Program management</i>	96
6. Governo dei progetti (<i>project governance</i>)	99
6.1. Governance di progetto	100
7. Progetti e processi correnti	101
7.1. Processi di progetto e processi correnti	102
8. Stakeholder e organizzazione di progetto	104
8.1. Stakeholder e responsabilità	105
8.2. Project manager	108
8.3. Gruppo di project management	109
8.4. Gruppo di progetto	109
8.5. Progetti piccoli (e grandi)	110
8.6. Governance (e responsabilità del PM)	111
8.7. Clienti e fornitori	114
9. Competenze del personale di progetto	115

9.1. Cosa sono le competenze?	115
10. Ciclo di vita di progetto	121
10.1. Perché il ciclo di vita	122
10.2. Fase funzionale e sotto-progetto	123
10.3. Tipi di cicli di vita	124
10.4. Fasi gestionali e fasi tecniche	126
11. Vincoli di progetto	128
12. Relazioni fra concetti e processi di project management	130
12.1. Tipi di processi (un po' di filosofia)	131
4. Processi di project management	138
1. Applicazione dei processi di project management	138
2. Gruppi di processi e gruppi tematici	142
2.1. Generalità	142
2.2. Gruppi di processi	144
2.2.1. <i>Generalità</i>	144
2.2.2. <i>Gruppo dei processi di avvio</i>	144
2.2.3. <i>Gruppo dei processi di pianificazione</i>	145
2.2.4. <i>Gruppo dei processi di esecuzione</i>	147
2.2.5. <i>Gruppo dei processi di controllo</i>	148
2.2.6. <i>Gruppo dei processi di chiusura</i>	150
2.2.7. <i>Relazioni e interazioni fra gruppi di processi</i>	150
2.3. Gruppi tematici	158
2.3.1. <i>Generalità</i>	158
2.3.2. <i>Integrazione</i>	159
2.3.3. <i>Stakeholder</i>	159
2.3.4. <i>Ambito</i>	160
2.3.5. <i>Risorse</i>	161
2.3.6. <i>Tempo</i>	161
2.3.7. <i>Costi</i>	162
2.3.8. <i>Rischi</i>	162
2.3.9. <i>Qualità</i>	162
2.3.10. <i>Approvvigionamenti</i>	163
2.3.11. <i>Comunicazione</i>	163
3. Descrizione dei processi	164
3.1. Generalità	165
3.1.1. <i>Quando nasce un progetto?</i>	165
3.1.2. <i>Quando finisce un progetto?</i>	168
3.1.3. <i>Maturità di project management</i>	168
3.1.4. <i>Rappresentazione dei processi ISO 21500</i>	172
INTEGRAZIONE	175
3.2. Sviluppare il project charter (APC)	175

3.2.1. <i>Sistema informativo di progetto (PMIS)</i>	177
3.2.2. <i>Documenti equivalenti al “charter”</i>	178
3.2.3. <i>Kick-off</i>	179
3.3. <i>Sviluppare i piani di progetto (PPP)</i>	180
3.3.1. <i>6W+H</i>	180
3.3.2. <i>Piani e piano di gestione del progetto</i>	184
3.3.3. <i>La finestra mobile</i>	187
3.4. <i>Dirigere il lavoro del progetto (EDL)</i>	190
3.4.1. <i>Le questioni (“issue”)</i>	192
3.5. <i>Controllare il lavoro del progetto (CCL)</i>	194
3.5.1. <i>Project assurance</i>	197
3.6. <i>Controllare le modifiche (CCM)</i>	198
3.6.1. <i>Modifiche o questioni?</i>	200
3.6.2. <i>Gestione della configurazione</i>	201
3.6.3. <i>Gestione della configurazione di processo</i>	202
3.7. <i>Chiudere una fase di progetto o il progetto (HCP)</i>	202
3.7.1. <i>Il successo della chiusura (anticipata)</i>	206
3.7.2. <i>Ritardi giustificati</i>	207
3.7.3. <i>Documenti di chiusura</i>	209
3.7.4. <i>Celebrare (e riconoscere) il successo</i>	209
3.8. <i>Raccogliere le lezioni apprese (HLL)</i>	210
3.8.1. <i>Gestione della conoscenza</i>	211
STAKEHOLDER	215
3.9. <i>Individuare gli stakeholder (AIS)</i>	215
3.10. <i>Gestire gli stakeholder (EGS)</i>	218
3.10.1. <i>Cultura e “politics” organizzative</i>	218
3.10.2. <i>Stakeholder difficili</i>	220
AMBITO	223
3.11. <i>Definire l’ambito (PDA)</i>	223
3.11.1. <i>Chiarire l’ambito</i>	224
3.11.2. <i>Descrizione dell’ambito e Requisiti</i>	225
3.11.3. <i>Il dilemma dei requisiti</i>	226
3.11.4. <i>Quali requisiti?</i>	227
3.11.5. <i>Standard dei requisiti</i>	233
3.11.6. <i>Gestione dei requisiti</i>	234
3.12. <i>Creare la Work Breakdown Structure (PWB)</i>	237
3.12.1. <i>Product Breakdown Structure (PBS)</i>	241
3.13. <i>Definire le attività (PAT)</i>	242
3.14. <i>Controllare l’ambito (CCA)</i>	244
RISORSE	249

3.15. Costituire il gruppo di progetto (ACG)	249
3.15.1. <i>Non esiste il PM ideale</i>	253
3.16. Stimare le risorse (PRS)	257
3.17. Definire l'organizzazione di progetto (PDO)	258
3.17.1. <i>"Performing organization"</i>	263
3.17.2. <i>Matrice RACI(S)</i>	263
3.17.3. <i>Strutture organizzative di progetto</i>	264
3.17.4. <i>Strutture di progetto multi-livello</i>	269
3.17.5. <i>Team virtuali</i>	271
3.18. Sviluppare il gruppo di progetto (ESG)	272
3.18.1. <i>Regole di base</i>	274
3.18.2. <i>Prestazioni e valutazioni del gruppo</i>	274
3.18.3. <i>Mentoring e Coaching</i>	280
3.19. Controllare le risorse (CRS)	281
3.20. Gestire il gruppo di progetto (CGG)	283
TEMPO	289
3.21. Mettere in sequenza le attività (PSA)	289
3.21.1. <i>Relazioni logiche</i>	290
3.21.2. <i>Diagramma reticolare. Gantt</i>	293
3.21.3. <i>Cammino critico</i>	295
3.22. Stimare la durata delle attività (PSD)	296
3.23. Sviluppare il programma temporale (PPT)	298
3.24. Controllare il programma temporale (CPT)	302
3.24.1. <i>"Fast tracking" e "crashing"</i>	303
COSTI	305
3.25. Stimare i costi (PSC)	305
3.25.1. <i>Curve di apprendimento</i>	308
3.25.2. <i>Riserve e contingenze</i>	309
3.25.3. <i>Tipi e prezari di costi</i>	311
3.26. Sviluppare il budget (PSB)	314
3.26.1. <i>Chi gestisce la riserva?</i>	317
3.26.2. <i>Budget finanziario</i>	318
3.27. Controllare i costi (CCC)	319
3.27.1. <i>L'Earned Value</i>	321
3.27.2. <i>Altri metodi di misura dell'avanzamento</i>	322

RISCHI	325
3.28. Individuare i rischi (PIR)	325
3.29. Valutare i rischi (PVR)	328
3.30. Rispondere ai rischi (ERR)	329
3.31. Controllare i rischi (CCR)	332
QUALITÀ	335
3.32. Pianificare la qualità (PPQ)	335
3.32.1. <i>Cos'è la qualità?</i>	335
3.32.2. <i>Relazione fra ISO 9001 e ISO 21500</i>	339
3.32.3. <i>Costi della qualità</i>	343
3.33. Effettuare l'assicurazione di qualità (EAQ)	344
3.34. Effettuare il controllo di qualità (CCQ)	348
3.34.1. <i>Verifica e validazione</i>	350
3.34.2. <i>V&V in altri contesti</i>	351
APPROVVIGIONAMENTI	353
3.35. Pianificare gli approvvigionamenti (PPA)	353
3.35.1. <i>Gestione della catena logistica</i>	355
3.36. Selezionare i fornitori (ESF)	356
3.36.1. <i>Tipi di contratto</i>	359
3.36.2. <i>Valutazione delle offerte</i>	360
3.37. Amministrare gli approvvigionamenti (CAA)	361
3.37.1. <i>Contenzioso (“Claim management”)</i>	364
COMUNICAZIONE	368
3.38. Pianificare le comunicazioni (PPC)	368
3.38.1. <i>Riunioni utili (e inutili)</i>	371
3.38.2. <i>Comunicare non è facile</i>	373
3.38.3. <i>Incomprensioni multiculturali</i>	375
3.38.4. <i>Project management “visibile”</i>	375
3.39. Distribuire le informazioni (EDI)	376
3.40. Gestire le comunicazioni (CGC)	378
5. Relazioni fra Gruppi di Processi e Gruppi Tematici	381
1. Avvio	382
2. Pianificazione	383
3. Esecuzione	385
4. Controllo	386
5. Chiusura	387
Appendice – Progetti agili e snelli	389
Bibliografia	398

Presentazione

Tutti gli standard sono importanti, se solo fosse per coloro che li sviluppano. Nel caso dell'ISO 21500 "*Guida al Project Management*" spero che la sua importanza sia ancor più ampiamente riconosciuta perché ho fiducia di ritenere che abbia un significato d'interesse in tutto il mondo. Così tante attività sono condotte nel mondo in forma di progetti, che risulta essenziale stabilire una certa base di pratiche comuni. Il Comitato di Progetto ISO "PC 236" ha avuto questo come proprio scopo e ci siamo sforzati di realizzare uno Standard di lunga portata, che possa servire come guida per altre persone impegnate a sviluppare norme nazionali, oltre che aiutare le aziende a comprendere la disciplina del project management.

L'ISO 21500 è concepita per costituire uno standard di alto livello che inquadra i concetti generali della materia di gestione progetti. A questo dovranno seguire altri e più specifici standard internazionali. Molte persone sono state coinvolte nei sei anni di sviluppo dei lavori e il risultato è qualcosa che noi tutti possiamo utilizzare; fornisce una buona base di comprensione e soprattutto è un trampolino di lancio per lo sviluppo di altri standard a beneficio della comunità internazionale del project management.

Il linguaggio è un fattore importante nella preparazione degli standard. Molti termini non si possono tradurre direttamente dalla lingua di stesura originale, come l'inglese, e devono compiersi scelte di parole alternative al fine di catturarne il significato in modo tale da consentire a tutte le nazionalità di comprenderne il contenuto. Per l'ISO 21500 è stato costituito uno specifico "gruppo di linguaggio" al fine di controllare che le parole usate fossero definite in modo appropriato e tutti i termini necessari vi fossero inclusi. Un altro gruppo di lavoro ha delineato i concetti di project management e un terzo gruppo ne ha definito i processi in maggior dettaglio.

In tale contesto il presente volume dovrebbe aiutare i lettori a compren-

dere la *lingua franca* del project management e facilitarne l'introduzione presso un vasto numero di stakeholder, in particolar modo in Italia. Il testo introduce la norma in uno stile che segue il testo originale, paragrafo per paragrafo, con commenti e spiegazioni che aiutano a comprenderne il contesto in modo approfondito. Bisogna ammettere che gli standard non costituiscono il tipo più esilarante di lettura, per cui i commenti aggiuntivi e gli approfondimenti presentati in questo volume potranno aiutare il lettore a comprendere lo scopo e l'intento della nuova ISO 21500.

La struttura generale del volume si basa sulla sequenza degli argomenti del testo originale, seguiti da estesi approfondimenti, ove si colga l'opportunità di ampliare la materia e al contempo introdurre i principi generali del project management. L'intero volume intende porsi perciò come un'introduzione alla disciplina della gestione progetti nell'ottica delle linee guida dello stesso standard ISO.

Dopo un capitolo d'introduzione, il capitolo successivo presenta i concetti generali, mentre il cuore dei contenuti è rappresentato dal capitolo in cui sono riportati i singoli processi di project management. Qui viene descritto ciascun processo e ove convenga si danno riferimenti agli altri standard internazionali d'uso corrente (ad es. PMBOK del PMI e PRINCE2). Ciò serve a condurre il lettore in maggior profondità dei singoli argomenti oltre che produrre confronti ed evidenziare eventuali differenze. Infine il libro propone diversi altri capitoli come Allegati on-line che consentono di inquadrare la Norma con riferimento agli standard quali ICB di IPMA, PMBOK del PMI e PRINCE2. Gli stessi Allegati aiutano inoltre ad approfondire alcuni temi più specifici della materia.

Questo nuovo manuale dovrebbe trovare accoglienza da parte degli studenti universitari (laurea triennale e magistrale), professionisti, "practitioner" e docenti aventi interesse ad aprirsi all'ISO 21500. Il testo può essere inoltre adottato come complemento ai materiali di altri corsi e percorsi di formazione. In questo quadro il volume è dedicato a chiunque aspiri a comprendere cosa sia destinata verosimilmente a diventare la nuova lingua franca del project management.

L'Italia ha giocato un ruolo significativo nello sviluppo dell'ISO 21500 e pertanto è un particolare piacere vedere l'uscita di questo volume, scritto molto da vicino nello spirito di collaborazione e di reciproca comprensione, che è stato una caratteristica del PC 236, che ha realizzato all'origine questo progetto.

Miles Shepherd
Presidente di ISO Project Committee 236
Bournemouth Business School, Dorset (Inghilterra)

1. Perché una nuova “Norma” di project management?

Con la pubblicazione della nuova Norma ISO 21500 “*Guidance on Project Management*”, cioè Guida al Project Management, la cosiddetta gestione progetti ha senz’altro compiuto un sensibile passo in avanti nel riconoscimento a livello internazionale delle basi metodologiche di questa disciplina. L’ISO (*International Organization for Standardization*) è infatti la riconosciuta organizzazione internazionale la cui missione sotto l’egida ONU è di emettere standard nelle più diverse discipline e nei molteplici settori di carattere industriale e dei servizi; standard che vengono in generale accolti come riferimenti o “buone pratiche” di comportamento, con influenze più o meno sensibili sugli sviluppi a venire. L’obiettivo finale è quello di favorire lo sviluppo economico attraverso prodotti e servizi compatibili fra loro, fornendo anche un certo livello di garanzie per i clienti finali. È infatti caratteristica insita nell’uomo quella di comunicare e mettere a fattor comune le migliori esperienze, salva la conservazione delle proprie culture e capacità d’innovazione.

L’ISO comprende a sua volta un esteso numero di corrispondenti enti di normazione nazionali, che partecipano alle attività e recepiscono o adattano gli stessi standard nel rispettivo paese, oltre che promuoverne altri. In Italia questa funzione è assolta dall’UNI, l’Ente Nazionale Italiano di Unificazione, che ha partecipato con propri rappresentanti che hanno dato il loro contributo ai lavori della stessa Norma¹.

A livello europeo esiste inoltre un corrispondente livello normativo denominato EN (European Norm). Quando una norma ISO venga ad esempio riconosciuta e formalmente accolta anche nel consesso europeo e italiano, avrà nel titolo UNI-EN-ISO.

¹ Richiamata d’ora in poi in minuscolo.

Nel seguito ci si riferirà per brevità a ISO 21500 intendendo in tutti i casi la dizione estesa UNI ISO 21500 *Guida alla Gestione dei Progetti (Project Management)*.

Questo libro si rivolge a tutti gli interessati della materia del project management, con l'obiettivo di introdurre e divulgare la nuova norma – pubblicata dall'ISO nella versione originale inglese agli inizi di settembre 2012, e come tale già recepita dall'UNI, prima di essere oggetto di traduzione italiana – per tutti coloro che possano averne un qualche interesse, professionale, di studio o semplicemente culturale.

Perché una nuova norma – ci si può chiedere – in un campo già pieno di altri testi e riferimenti in materia, in buona parte riconosciuti come standard *de facto* nella stessa arena della gestione, o si direbbe meglio, direzione progetti? La risposta non sarebbe facile, e potrebbe avere diverse ragioni, di carattere umano e finanche politico. Fra queste, quella di non elevare “senza colpo ferire” a dignità di standard internazionale un altro dei riferimenti più noti e già esistenti nel settore, se non dopo un ulteriore processo di valutazione e un accordo altrettanto ampio di tutte o quasi tutte le parti interessate. Ci riferiamo in particolare al PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), redatto e aggiornato con frequenza quadriennale dal PMI (*Project Management Institute*), oltre che riconosciuto dall'ANSI, l'ente di unificazione statunitense, e accolto come standard di fatto da buona parte della comunità di project manager in diversi paesi. Altre sensibili influenze provengono da altri standard di riferimento, fra cui l'ICB (*International Competence Baseline*) di IPMA (*International Project Management Association*).²

Altri direbbero (con un po' di malizia) che questi nuovi standard ad altro non servirebbero che giustificare la vita degli stessi enti internazionali che ne sono promotori, e alcuni interessi di mercato relativi. Senz'altro l'ISO sarebbe infatti meglio conosciuta, almeno nel nostro Paese, per le norme sulla Qualità della serie “9000”; che pure hanno tanto influito sulla cultura delle omonime “certificazioni” e sullo sviluppo dell'industria dei prodotti e dei servizi; ma talvolta con obiettivi più formali che sostanziali. Il compito etico del professionista resta comunque quello di fare il bene della società e cogliere ogni opportunità, comprese tali norme, per migliorarne le diverse possibilità di sviluppo.

Per quanti non lo conoscono, diremo che il PMBOK (oltre 400 pagine nella più recente 5^a edizione) è, di fatto, la guida di *metodologia* di project management più diffusa oggi esistente, accompagnata da almeno altri due

² Riferimenti ulteriori ai citati documenti e rispettivi enti associativi vengono oltre ripresi e riportati negli Allegati on-line al presente volume.

riferimenti, la citata guida ICB e il *metodo* PRINCE2 (di origine inglese), disponibile sul mercato, come il PMBOK, anche in italiano (con i relativi pregi e difetti). Trattando della nuova norma ISO non si potevano quindi escludere nel presente volume alcuni riferimenti anche a questi testi ulteriori, ove se ne sentisse più il bisogno, anche dettato dalla sensibilità di chi scrive. Rispetto al citato PMBOK, al quale la norma ISO si è fortemente ispirata, quest'ultima si attesta su meno di un decimo del numero di pagine. E ciò basterebbe a indicarne la sostanziale filosofia d'uso: fare dell'ISO una "sintesi", i cui principi di tipo generale ne avrebbero senz'altro imposto la dovuta brevità e ne sottolineano il carattere di semplice "linea guida", utilizzabile come primo approccio alla materia.

D'altra parte, coloro che siano già avvezzi ai volumi su citati, o ad altri manuali in materia di gestione progetti, non potranno esimersi dal dare una scorsa, o leggersi più attentamente, in funzione delle esigenze e delle curiosità personali, anche la nuova ISO 21500, per rilevarne i punti d'incontro e le differenze con la propria cultura, oltre che essere già predisposti al riconoscimento che la stessa potrà avere nei prossimi anni.

2. Struttura e obiettivi del volume

Il presente volume ha lo scopo di introdurre e costituire un commento "passo passo" sulla norma in oggetto, con i necessari complementi e i temi analitici più estesamente trattati in altri testi, o quelli già citati, utilizzati come base di cosiddetta "certificazione" in materia, con qualche ulteriore commento o nozione che più di altre hanno rappresentato "lezioni apprese" dell'autore. Il testo avrebbe anche la pretesa di essere un raccordo fra le diverse viste e affezioni oggi più significative nel project management (PMI, IPMA, PRINCE), invitando alla riflessione chi più ne sa, e ai necessari approfondimenti chi più ne avrebbe bisogno (giovani e meno giovani project manager, dirigenti e quadri aziendali che gestiscono progetti, studenti universitari di diverse discipline, partecipanti a corsi aziendali, professionali, e altri).

A tal scopo, la struttura del testo è stata impostata su tre linee principali di contenuti:

- la lettura dell'ISO 21500, i cui contenuti sono estesamente commentati per la prima volta in italiano;
- integrazioni e complementi alla stessa descrizione, per sopperire allo stile e ai contenuti necessariamente essenziali del testo di carattere normativo;
- altro materiale in Allegato on-line, avente lo scopo di approfondire alcuni argomenti oltre che di alleggerire il testo base.

I diversi tipi di contenuti hanno anche un diverso carattere tipografico, di modo che siano facilmente identificati e indirizzati agli occhi di chi legge, nonché rendere più esplicito quanto si riferisce direttamente al testo ISO originale, e quanto è stato invece liberamente aggiunto nel presente volume. In particolare:

- la descrizione di alcune definizioni ISO 21500 è riportata in carattere Arial (corpo 10) e retinata in grigio, come il presente. Ciò riguarda solo i capitoli 2 e 3;

sono evidenziati con questo margine a fianco i contenuti del testo ISO, ma rieditati a scopo di maggior comprensione, o ristrutturati (ad esempio per punti)³;

- il testo generale, integrazioni e commenti sono scritti in carattere normale Times New Roman come il presente.

Alcuni testi riportati come punti elenco vengono evidenziati in carattere Arial.

Questi contenuti possono essere in generale già noti a coloro più esperti o che abbiano già avuto una formazione più approfondita sul project management; quindi sarà cura del lettore selezionarne le parti e soffermarsi su specifici argomenti che desideri approfondire, o sia più incuriosito dai relativi titoli dei paragrafi;

- □ *con il presente simbolo si introducono alcune osservazioni, commenti o spigolature anche tratte da esperienze personali, così chiuse.* ■

Si spera che ciò possa rendere meno monotono il testo e favorire coloro che se ne vorranno servire quale base di ulteriori appunti personali, corsi di formazione e simili, “ritagliando” quanto d’interesse, o integrando o modificando le parti dovute.

La scelta e l’estensione dei diversi argomenti, come in ogni testo dedicato a una disciplina così vasta, non possono peraltro che restare soggetti alla sensibilità, all’esperienza e alla preparazione proprie di chi scrive, mentre un testo del genere dovrebbe restare solo un “indice” per nuove letture e approfondimenti, oggi oltremodo facilitati dall’accesso a contenuti liberi (o quasi gratis) in internet.

³ Lo stesso testo può quindi riportare lievi differenze rispetto alla versione del documento ufficiale UNI ISO 21500.

A tal proposito ulteriori complementi al presente volume potranno essere reperiti al sito web delle risorse elettroniche dell'Editore oltre che su un sito dedicato al presente manuale, *www.pm-manual.it*, su cui si potranno presentare integrazioni, applicazioni e aggiornamenti.

3. Altre norme e standard di riferimento

Prima di cominciare la descrizione dell'ISO 21500 è opportuno richiamare il contesto nel quale la stessa nasce, ovvero la presenza di altre principali norme e standard di riferimento nel campo del project management, escludendo peraltro ogni riferimento ai numerosissimi testi pure esistenti in commercio.

La situazione al momento in cui si scrive, e poco tempo dopo la pubblicazione della 21500, può essere in sintesi richiamata in tabella che segue (fig. 1.1), di cui in bibliografia sono riportati i riferimenti completi. Nel corrente testo e negli Allegati on-line sono dati alcuni specifici elementi su alcuni di questi documenti (ICB, PMBOK, PRINCE2).

In questa tabella ci siano limitati al project management in senso stretto, poiché da parte di alcuni degli enti in argomento (PMI e altri) vengono anche rese disponibili pubblicazioni in aree integrative o complementari al project management, quali program e portfolio management, le cui definizioni pure si vedranno, ma che non costituiscono argomento specifico di questo volume. Per il tema in oggetto sono state comunque richiamate alcune altre norme di origine ISO, di carattere complementare.

Ci si riferisce in particolare ai due riferimenti sempre di fonte ISO, relativi alla gestione della configurazione (ISO 10007) e alla gestione del rischio (ISO 31000), mentre non può non citarsi una precedente norma dedicata al tema in oggetto originata nella serie "qualità" della stessa fonte, che tuttavia non avrebbe trovato molta diffusione (ISO 10006), riprendendo anch'essa l'approccio per processi del PMBOK e acquisita a suo tempo sia da UNI sia da AFNOR, l'ente di normazione francese.

Altre norme indigene si devono all'organismo di unificazione inglese British Standards (BS 6079) e a quello tedesco DIN (serie 69901, queste ultime in cinque volumi).

Da parte delle associazioni professionali inglese (APM) e giapponese (PMAJ) si hanno le rispettive pubblicazioni, mentre a cura dell'OGC il già citato PRINCE2⁴.

⁴ OGC, *Office Government Commerce*, ente del dipartimento del commercio inglese non

Fonte	Denominazione	Anno
AFNOR	X50-115 – Le Management de projet	2001
APM	APM Body of Knowledge, 6 ^a ed.	2012
BS	BS 6079 – Project management. Principles and guidelines for the management of projects	2010
DIN	DIN 69901 Projektmanagement	2009
IPMA	ICB V.3	2006
ISO	UNI ISO 10006 – Sistemi di gestione per la qualità – Linee guida per la gestione per la qualità nei progetti	2003 (ed. it. 2005)
ISO	UNI ISO 10007 – Linee guida per la gestione della configurazione	2003 (ed. it. 2006)
ISO	ISO 31000 – Risk Management – Principles and Guidelines	2009
ISO	ISO 21500 – Guidance on Project Management	2012
OGC	PRINCE 2	2009
PMAJ	P2M – A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation	2005
PMI	Guide to the PMBOK, 5 th ed. (anche ed. it.)	2012

Figura 1.1 – Standard di project management

Lo stesso elenco non esaurisce tuttavia la presenza di altri standard, pure disponibili in materia di project management, redatti da altre Organizzazioni (NASA, ESA) e indirizzati anche a specifici settori, come l'*information technology*, fra cui si evidenziano le pubblicazioni della serie IEEE. In particolare l'ESA, Agenzia Spaziale Europea, ha dato vita alla serie ECSS-M (management)⁵, con diverse norme aventi un più generale interesse rispetto al settore spaziale; in campo software il più recente riferimento, recepito da tre organismi, è l'ISO/IEC/IEEE 16326 (2009), che fornisce indicazioni per i progetti in questo settore, con linee guida applicative per altri documenti in materia.

più esistente, le cui funzioni di sviluppo di questo come di altri standard sono state ereditate dal Cabinet Office dello stesso governo inglese, che dapprima ne concesse i diritti di promozione commerciale all'APMG e da ultimo (2013) ad Axelos (www.axelos.com). APMG continua ad operare quale istituto di accreditamento delle relative qualificazioni.

⁵ *European Cooperation for Space Standardization*, www.ecss.nl.

Come si osserva le occasioni di lettura sono davvero numerose, potendo quindi l'ISO 21500 costituire un approccio iniziale, e spesso sufficiente alla materia, salvo specifici approfondimenti.

4. Contenuti del volume

Il presente volume fornisce un inquadramento generale all'ISO 21500 e alla materia del project management; altri complementi vengono riportati negli Allegati on-line.

Il testo in particolare si compone di quattro Capitoli, il cui ordine e contenuti, a parte il presente, ricalcano quelli della norma ISO 21500, allo scopo di facilitarne la consultazione e quindi lo studio, in parallelo con il presente testo.

Il Capitolo 2 riporta alcune nozioni introduttive della stessa norma, si definiscono il target dei lettori, lo scopo e alcuni concetti e termini fondamentali che saranno oltre ripresi, fra cui il significato di “organizzazione”, le cosiddette “*best practices*”, e la differenza fra il cosiddetto management generale e di progetto. Vengono anche riportati alcuni richiami etimologici e cenni sulle classificazioni dei vari tipi di progetti. Viene infine introdotta una sezione di voci e definizioni, con un glossario dei principali termini di project management e quelli più specifici usati nella versione inglese della norma, che pertanto sono qui presentati nella forma inglese-italiano, in modo che a fronte dell'originale si abbia la traduzione in italiano, e come gli stessi termini sono stati riportati nella versione italiana nonché impiegati nella stesura del presente volume. Trattasi in tutto di circa 200 voci, di cui diverse correlate fra loro, la cui conoscenza potrebbe ritenersi un mini-dizionario sufficiente a comprendere la lingua base della disciplina.

Il Capitolo 3 riporta i contenuti del corrispondente capitolo “Concetti di project management” dell'ISO 21500, in cui sono introdotti le definizioni e i principi ormai generalmente accettati a livello internazionale della disciplina. Viene dato in particolare l'inquadramento generale del *progetto* a livello organizzativo, con elementi collegati, quali “business case”, strategia, opportunità e benefici. In particolare sono definiti i concetti dei processi di progetto e “deliverable”, e fornite le diverse e principali definizioni del termine “progetto” secondo le diverse fonti. Una certa enfasi è riservata agli “stakeholder”, oltre che agli attori fondamentali dell'organizzazione di progetto: sponsor, project manager, gruppo di project management e gruppo di progetto. Altri concetti fondamentali richiamati sono quelli di governance, di programma e di portafoglio di progetti. Importanti, anche se poco approfondite nella nor-