



Istituto Italiano di
Project Management

Guida alle conoscenze di gestione progetti

Griglia di riferimento per i responsabili
di progetto e per gli altri ruoli
professionali di project management

SESTA EDIZIONE AGGIORNATA

a cura di Enrico Mastrofini

MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



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.

MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Management Tools offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

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 homepage al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.



Istituto Italiano di
Project Management

Guida alle conoscenze di gestione progetti

Griglia di riferimento per i responsabili
di progetto e per gli altri ruoli
professionali di project management

SESTA EDIZIONE AGGIORNATA

a cura di Enrico Mastrofini

 **FrancoAngeli**

TOOLS

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2013, sesta edizione 2022 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

Introduzione, di Enrico Mastrofini	pag.	7
1. Le conoscenze per la gestione dei progetti, di Enrico Mastrofini	»	9
2. Gli elementi di conoscenza	»	15
<i>Gruppo A. Conoscenze di contesto</i>	»	16
Progetto	»	16
Project management	»	18
Strutture organizzative e progetti	»	20
Program e portfolio management	»	22
Governance dei progetti	»	24
Processi di project management	»	26
Avvio	»	28
Pianificazione	»	30
Esecuzione	»	32
Controllo	»	34
Chiusura	»	36
Contesto e stakeholder di progetto	»	38
Fasi del progetto e ciclo di vita	»	40
Criteri di successo del progetto	»	42
Strategie di progetto, obiettivi e requisiti	»	44
Il Responsabile di Progetto (Project Manager)	»	46
Modelli di maturità di project management	»	48
Criteri di valutazione del progetto	»	50
Cambiamento socio-organizzativo e innovazione	»	52
<i>Gruppo B. Conoscenze tecniche e metodologiche</i>	»	54
Gestione dell'integrazione di progetto	»	54
Gestione dell'ambito e dei deliverable di progetto	»	56

Gestione dei tempi di progetto	pag.	58
Gestione delle risorse di progetto	»	60
Gestione contrattualistica e acquisti di progetto	»	62
Gestione dei rischi di progetto	»	64
Gestione dei costi di progetto	»	66
Gestione configurazione e modifiche di progetto	»	68
Gestione dell'avanzamento di progetto	»	70
Gestione delle informazioni e della documentazione di progetto	»	72
Gestione della qualità di progetto	»	74
Normative e standard	»	76
<i>Gruppo C. Conoscenze comportamentali</i>	»	78
Comunicazione	»	78
Leadership	»	80
Motivazione e orientamento al risultato	»	82
Team building/Team working	»	84
Negoziazione	»	86
Conflitti e crisi	»	88
Risoluzione dei problemi (problem solving)	»	90
Etica	»	92
3. Schema di corrispondenza degli elementi di conoscenza ISIPM Base con la norma UNI ISO 21502	»	94
Appendice 1. Le certificazioni di project management in Italia	»	97
Appendice 2. La certificazione ISIPM Base	»	99
Indice analitico	»	103
Indicazioni bibliografiche	»	111
L'Istituto Italiano di Project Management (ISIPM)	»	113
Il curatore	»	117

Introduzione

di *Enrico Mastrofini**

Questo testo descrive gli elementi di conoscenza di project management secondo lo schema adottato dall’Istituto Italiano di Project Management (ISIPM) per la certificazione ISIPM Base e vuole essere un utile riferimento per un primo livello di qualificazione delle conoscenze/competenze dei responsabili di progetto e di tutti coloro che operano nei team di progetto.

Può essere quindi utilizzato a supporto di corsi di formazione in ambito universitario e per le organizzazioni (private, pubbliche e no profit), che intendono diffondere al proprio interno la cultura di project management al fine di supportare la realizzazione delle innovazioni (che può avvenire soltanto attraverso i progetti) e di rafforzare la propria immagine e visibilità verso i propri clienti e, più in generale, verso l’esterno.

La conoscenza del project management è ormai considerata un requisito indispensabile per la partecipazione a bandi di gara e incomincia a essere inserita anche tra le conoscenze generali richieste per la partecipazione a concorsi pubblici.

In questa sesta edizione i contenuti degli elementi di conoscenza sono stati aggiornati e revisionati per renderli conformi alla nuova norma **UNI ISO 21502:2021** *Gestione dei progetti, dei programmi e del portfolio – Guida alla gestione dei progetti* (che ha sostituito la **UNI ISO 21500:2013** *Linee Guida per la gestione dei progetti (project management)*), che contiene una descrizione ad alto livello dei concetti e dei processi, che costituiscono “buone pratiche” che possono essere utilizzate da qualsiasi tipo di organizzazione – pubblica, privata o non lucrativa – e sono applicabili ad ogni tipo di progetto di qualunque complessità, dimensione e durata, indipendentemente dallo scopo, dall’approccio alla realizzazione e dal modello di ciclo di vita utilizzato.

* Presidente dell’Istituto Italiano di Project Management (presidente@isipm.org).

Tale norma costituisce il riferimento della **UNI 11648** “*Attività professionali non regolamentate – Project Manager – Definizione dei requisiti di conoscenza, abilità e competenza*”; la coerenza degli elementi di conoscenza con i contenuti delle norme citate assume poi una particolare importanza per tutti gli interessati a conseguire una certificazione in materia (per informazioni sulle certificazioni di project management si vedano le Appendici 1 e 2).

Nel capitolo 3 viene mostrata la corrispondenza tra gli elementi di conoscenza ed i contenuti della norma UNI ISO 21502, tenendo conto che gli elementi di conoscenza ISIPM comprendono anche contenuti e concetti che non sono presenti nella norma (come, ad esempio, le conoscenze relative alle soft skill).

Ringraziamenti

Oltre ai tanti soci che hanno fornito spunti e suggerimenti per la descrizione degli elementi di conoscenza ed a coloro che hanno collaborato ai testi delle schede nelle precedenti edizioni (cfr. nota 1, p. 15), desidero ringraziare per questa nuova edizione in particolare Pier Luigi Guida, che ha collaborato all’aggiornamento dei contenuti in coerenza con la nuova norma UNI ISO 21502 e poi Biagio Tramontana, Alessandra Santoro, Giovanni Battisti, Alice Corvo, Marco Catalani e Gianni Zengoni per la puntuale revisione dei testi e degli aggiornamenti.

Le conoscenze per la gestione dei progetti

di *Enrico Mastrofini**

L'espressione "gestione progetti", traduzione italiana di *project management*, si riferisce all'insieme delle attività rivolte alla realizzazione degli scopi/obiettivi di un progetto. È opportuno ricordare che in inglese, quando ci si riferisce al progetto, inteso come risultato della progettazione, si usa il termine *design* mentre nella lingua italiana lo stesso termine "progetto" viene utilizzato sia come traduzione di *design* che di *project*.

Chi redige il progetto (nel senso di *design*) è di solito un progettista, che può essere, per esempio, un ingegnere o architetto e quando si usa il termine *design*, senza tradurlo, lo si intende prevalentemente nel senso di design industriale o anche per definire il profilo estetico di un prodotto.

Un progetto, nel senso di *project*, si definisce come una impresa complessa, unica e di durata determinata, volta al raggiungimento di un obiettivo prefissato mediante un processo continuo di pianificazione, esecuzione e controllo di risorse differenziate e con vincoli interdipendenti di costi-tempi-qualità.

Le caratteristiche di unicità e di collocazione in un arco temporale finito distinguono il progetto dai processi operativi di una organizzazione (attività di routine) che sono invece permanenti o semi-permanenti e sono diretti a produrre in modo ripetitivo lo stesso prodotto o servizio. Proprio la diversa natura delle attività progettuali richiede lo sviluppo di filosofie, attitudini e approcci diversi per la loro gestione.

Pertanto quando si parla di Responsabile di Progetto (o Project Manager) ci si riferisce al responsabile del coordinamento e della integrazione di tutte le attività di progetto, finalizzate al raggiungimento degli obiettivi del progetto stesso; si tratta quindi di un ruolo ben diverso dal progettista. Il Responsabile di Progetto deve avere conoscenze/competenze non solo tecniche

* Presidente dell'Istituto Italiano di Project Management (mastrofini@isipm.org).

ma anche e soprattutto economico-gestionali nonché quell'insieme di conoscenze/abilità che sono solitamente indicate come *soft skill* (leadership, negoziazione, comunicazione, problem solving ecc.).

Scopo principale della gestione progetti (project management) è dunque il raggiungimento degli obiettivi del progetto restando all'interno del perimetro costituito dai classici vincoli determinati dal contesto del committente – il costo, il tempo e la qualità dei risultati attesi – mentre un altro importante risultato che si propone di ottenere è quello di ottimizzare l'allocazione delle risorse e integrare gli input necessari a raggiungere gli obiettivi definiti. Tutto ciò richiede una costante attenzione alla risoluzione dei problemi più diversi (tecnici, economici, organizzativi e di comunicazione) e alla individuazione e riduzione dei rischi che ciascun progetto, in misura diversa, troverà comunque lungo la sua strada; con un po' di ironia si potrebbe anche considerare il project management come una risposta scientifica alla ben nota "legge di Murphy".

Infine non deve essere sottovalutato che per applicare con successo le metodologie di gestione progetti occorre una corretta interpretazione del contesto nel quale utilizzarle in modo da poterle efficacemente adattare alla situazione di riferimento.

In questo testo si illustrano le conoscenze che l'Istituto Italiano di Project Management ritiene necessarie per la gestione di un progetto e che costituiscono l'indispensabile bagaglio culturale non soltanto del Responsabile della gestione progetto (cioè del project manager) ma anche dei principali stakeholder di progetto. Il possesso di tali conoscenze può essere attestato sostenendo l'esame di certificazione ISIPM Base® (vedi Appendice 2), che costituisce il primo passo verso la qualificazione del responsabile di progetto.

Naturalmente all'indispensabile **conoscenza** va poi aggiunta la **competenza** (che solo una certa esperienza lavorativa può permettere di acquisire) e l'**abilità**, così come sono descritte nel quadro europeo delle qualifiche EQF (European Qualification Framework).

La conoscenza è il risultato della assimilazione di informazioni attraverso l'apprendimento; le informazioni comprendono fatti, principi, teorie, pratiche ed esperienze relative a un settore di lavoro o di studio. Nel contesto EQF le conoscenze sono descritte come teoriche e/o pratiche.

Per **abilità** si intende la capacità di applicare conoscenze per portare a termine compiti e risolvere problemi. Nel contesto EQF le abilità possono essere

cognitive (comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) o pratiche (comprendenti l'abilità manuale e l'uso di metodi, materiali, strumenti).

La competenza è invece la comprovata capacità di utilizzare conoscenze, abilità e capacità personali in situazioni di lavoro o di studio e nello sviluppo professionale e personale, esercitabile con un determinato grado di autonomia e responsabilità.

Ma chi attesta il possesso delle competenze professionali?

Con la pubblicazione della norma **UNI 11648:2016** “Attività professionali non regolamentate – Project Manager – Definizione dei requisiti di conoscenza, abilità e competenza” sono stati fissati i riferimenti per la certificazione delle competenze richieste al responsabile di progetto e/o alle altre figure professionali che svolgono ruoli equivalenti; richiamando esplicitamente i contenuti della norma UNI ISO 21500 (poi sostituita con la UNI ISO 21502) che sono quindi inseriti nei relativi schemi di certificazione adottati dagli organismi accreditati da Accredia.

È in tale ottica che l'Istituto Italiano di Project Management (ISIPM) intende fornire le definizioni e le descrizioni delle conoscenze che costituiscono l'indispensabile “bagaglio culturale” per i responsabili della gestione progetti e per gli altri ruoli professionali che operano nell'ambito del project management.

In questa nuova edizione del libro le descrizioni di tali conoscenze sono state rese conformi alla norma UNI ISO 21502, che è stata redatta al fine di fornire le linee guida per la gestione dei progetti, descrivendo i concetti ed i processi che costituiscono “buone pratiche” e che possono essere utilizzati da qualsiasi tipo di organizzazione, pubblica, privata o comunitaria, e per ogni tipo di progetto di qualunque complessità, dimensione e durata.

La coerenza degli elementi di conoscenza definiti e descritti in questo testo con la UNI ISO 21502 riveste una particolare importanza, come si è già detto, in quanto essa costituisce il punto di riferimento per la definizione delle norme tecniche relative alla qualificazione delle figure professionali coinvolte nella gestione dei processi di project management.

Infine è importante sottolineare che gli elementi di conoscenza sono contestualizzati sulla realtà nazionale e ciò ne facilita la diffusione anche in quei settori, come la Pubblica Amministrazione, in cui negli anni passati la diffusione del project management è stata frenata dalla identificazione con alcuni schemi di riferimento internazionali che, seppure largamente diffusi in molti paesi, sono risultati di non sempre agevole introduzione in Italia.

Nella Pubblica Amministrazione tra i destinatari di questo testo sono senz'altro compresi tutti coloro che gestiscono progetti affidati in appalto (ad esempio le opere pubbliche e i progetti ICT) e che svolgono – o aspirano a svolgere – la funzione di RUP (Responsabile Unico del Procedimento), per

la quale è esplicitamente richiesto il possesso di un'adeguata formazione sulla conoscenza dei processi di project management e sulle abilità nell'applicazione delle relative metodologie.

È una prassi consolidata da diversi anni che in molti bandi di gara (ad esempio nei bandi CONSIP per l'ICT) tra i requisiti richiesti ai fornitori sia prevista la presenza di Responsabili di Progetto in possesso di una certificazione di project management, al fine di attestare il possesso delle conoscenze relative ai processi di gestione dei progetti. Inoltre comincia a essere richiesta anche la figura del project manager che svolga un'*attività di supporto* al RUP (responsabile unico procedimento). Sul mercato iniziano anche ad essere richieste aziende che curano in particolare la formazione e lo sviluppo di figure di project manager certificati, al fine di rispondere ai bandi di gara che ne prevedano espressamente la presenza. Infine, le conoscenze di project management sono ora richieste anche nei concorsi pubblici, in particolare per il reclutamento delle specifiche figure professionali necessarie per la gestione dei progetti del PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza).

Gli elementi di conoscenza sono stati suddivisi nei seguenti 3 gruppi:

- A Conoscenze di contesto
- B Conoscenze tecniche e metodologiche
- C Conoscenze comportamentali

Il gruppo A comprende gli elementi di conoscenza che consentono la corretta comprensione della realtà progettuale e del contesto in cui si opera e che, quindi, risultano indispensabili per la gestione del progetto stesso.

Gli elementi del gruppo B comprendono tutte le conoscenze metodologiche e tecniche che sono generalmente utilizzate nella gestione di un progetto e che, fin dalla nascita della disciplina del project management, ne hanno sempre costituito il nucleo principale e specifico. In passato si riteneva che le conoscenze di questo gruppo (oltre a quelle del gruppo A) fossero necessarie e sufficienti per caratterizzare un buon project manager, oltre naturalmente alla sua esperienza professionale acquisita sul campo.

Con lo sviluppo più compiuto della disciplina del project management e in parallelo con l'aumento della complessità dei progetti è, ormai, comunemente accettato il principio che, per gestire con successo un progetto, sia assolutamente necessario che il Responsabile di Progetto possieda anche adeguate conoscenze orientate al comportamento personale e relazionale che sono di solito definite come "soft skill" e che sono descritte negli elementi del gruppo C.

Infatti, il Responsabile di Progetto nello svolgimento della sua attività deve essere in grado di:

- svolgere un ruolo di guida e di indirizzo (leadership);
- saper negoziare e raggiungere accordi con i suoi collaboratori, fornitori, committenti e, più in generale, con tutte le parti interessate al progetto;
- saper favorire lo svolgimento della cooperazione tra tutti gli attori;
- individuare, gestire e risolvere al meglio ogni situazione problematica che può condizionare il raggiungimento degli obiettivi del progetto.

Tali conoscenze relative ai cosiddetti “soft skill” possono essere sviluppate e migliorate soltanto attraverso l’esperienza nel ruolo; in particolare, soltanto un Responsabile di Progetto più esperto potrà applicare in maniera consapevole e approfondita tali elementi di conoscenza.

Gruppo A. Conoscenze di contesto

N.	Codice	Elementi di conoscenza del gruppo “Conoscenze di contesto”
1	A.01	Progetto
2	A.02	Project management
3	A.03	Strutture organizzative e progetti
4	A.04	Program e portfolio management
5	A.05	Governance dei progetti
6	A.06	Processi di project management
7	A.06.01	Avvio (start-up)
8	A.06.02	Pianificazione
9	A.06.03	Esecuzione
10	A.06.04	Controllo
11	A.06.05	Chiusura (close-out)
12	A.07	Contesto e stakeholder di progetto
13	A.08	Fasi del progetto e ciclo di vita
14	A.09	Criteri di successo del progetto
15	A.10	Strategie di progetto, obiettivi e requisiti
16	A.11	Il Responsabile di progetto (Project Manager)
17	A.12	Modelli di maturità di project management
18	A.13	Criteri di valutazione del progetto
19	A.14	Cambiamento socio-organizzativo e innovazione

Gruppo B. Conoscenze tecniche e metodologiche

N.	Codice	Elementi di conoscenza del gruppo "Conoscenze tecniche e metodologiche"
1	B.01	Gestione dell'integrazione di progetto
2	B.02	Gestione dell'ambito e dei deliverable di progetto
3	B.03	Gestione dei tempi di progetto
4	B.04	Gestione delle risorse di progetto
5	B.05	Gestione contrattualistica e acquisti di progetto
6	B.06	Gestione dei rischi di progetto
7	B.07	Gestione dei costi di progetto
8	B.08	Gestione configurazione e modifiche di progetto
9	B.09	Gestione dell'avanzamento di progetto
10	B.10	Gestione delle informazioni e della documentazione di progetto
11	B.11	Gestione della qualità di progetto
12	B.12	Normative e standard

Gruppo C. Conoscenze comportamentali

N.	Codice	Elementi di conoscenza del gruppo "Conoscenze comportamentali"
1	C.01	Comunicazione
2	C.02	Leadership
3	C.03	Motivazione e orientamento al risultato
4	C.04	Team building/Team working
5	C.05	Negoziazione
6	C.06	Conflitti e crisi
7	C.07	Problem solving
8	C.08	Etica

Gli elementi di conoscenza sono di seguito descritti attraverso altrettante “schede”, ciascuna delle quali contiene una definizione dell’elemento e una descrizione più estesa e puntuale di tutti i concetti che devono essere appresi, pur senza sviluppare in modo troppo approfondito il corpus teorico inerente l’elemento conoscitivo in oggetto, specialmente per ciò che attiene determinati metodi o tecniche.

Le 39 schede che si trovano nelle pagine seguenti hanno, quindi, lo scopo di facilitare la comprensione dei concetti da apprendere e delle loro correlazioni; per facilitare il lettore i concetti chiave sono evidenziati in grassetto. Inoltre, vengono indicati fra parentesi quadre i riferimenti alle schede in cui uno specifico concetto è trattato¹.

Alcuni concetti, tecniche e metodi possono eventualmente essere approfonditi utilizzando le indicazioni bibliografiche che sono fornite alla fine della Guida e che volutamente rinviano a pochi testi introduttivi scelti tra quelli ritenuti particolarmente adatti allo scopo.

Per fornire un utile complemento alla definizione e alla descrizione degli elementi di conoscenza, sul sito dell’Istituto Italiano di Project Management www.isipm.org, è disponibile un test di autovalutazione delle proprie conoscenze di base.

¹ I testi delle schede riutilizzano in parte quelli della prima edizione di questa Guida, alla cui stesura avevano partecipato numerosi soci dell’Istituto Italiano di Project Management, tra i quali si ringraziano in particolare: Claudio Bartoloni, Flavio De Trane, Gianluca Di Stefano, Barbara Filosto, Pier Luigi Guida, Vito Introna, Vito Francesco Mazzotta, Federico Minelle, Roberto Meli, Maurizio Monassi, Alberto Nepi, Umberto Santucci, Biagio Tramontana, Graziano Trasarti.

Definizione

Un progetto è un'impresa complessa, unica e di durata determinata, volta al raggiungimento di un obiettivo prefissato mediante un processo continuo di pianificazione, esecuzione e controllo di risorse differenziate e con vincoli interdipendenti di costi-tempi-qualità.

Descrizione

Un progetto è costituito da un insieme di processi comprendenti attività coordinate e controllate – ciascuna con data di inizio e fine – la cui realizzazione consente di conseguire gli obiettivi del progetto stesso, rilasciando i deliverable richiesti nel rispetto di vincoli interdipendenti di costi, tempi e qualità.

Le caratteristiche essenziali di un progetto sono, dunque, il suo essere “unico” e “temporaneo”.

La caratteristica di **unicità** (e, quindi, di irripetibilità) di ciascun progetto dipende da diversi fattori, nonostante il progetto in questione possa rifarsi a schemi o modelli derivanti da progetti simili già realizzati in passato. Infatti, le condizioni di partenza del progetto, in termini di caratteristiche della fornitura, di condizioni economico-finanziarie al contorno, di competitività del mercato e di adeguatezza delle risorse umane, si presentano sempre diverse; anche durante la fase esecutiva vengono a crearsi situazioni e ambienti di lavoro che ricalcano solo in parte quelli determinatisi, nel passato, per progetti analoghi.

Inoltre, un progetto ha la caratteristica di essere **temporaneo**, cioè di avere un inizio e una fine definiti e, quindi, di prevedere la propria conclusione entro una durata determinata.

Ogni progetto crea dei **deliverable** unici in termini di prodotti, servizi o risultati [vedi elemento B.02].

Altra connotazione, oggi sempre più riscontrabile nei progetti, è quella della **complessità**: i progetti sono, infatti, sempre più interdisciplinari e alla fase realizzativa partecipano di norma numerosi attori (interni ed esterni all'organizzazione), di differente cultura ed estrazione tecnica, ciascuno dei quali opera svolgendo molteplici attività tra loro correlate da stretti vincoli di interdipendenza di natura logica, fisica e temporale.

Proprio per ovviare alla complessità crescente dei progetti e alla conseguente difficoltà di definire piani a lungo termine che siano realistici, oggi si adotta per la gestione dei progetti un approccio basato su una **elaborazione**

progressiva, gestendo la pianificazione e il controllo del progetto attraverso successivi stadi e proseguendo in maniera incrementale.

Un ulteriore elemento che caratterizza il contesto progettuale è rappresentato dalla necessità di operare una **pianificazione** e un **controllo** accurati, non soltanto finalizzati alla ottimizzazione della logica operativa (e alla contemporanea minimizzazione dei costi), ma che tengano anche conto, in termini sia quantitativi sia qualitativi, della reale disponibilità delle risorse occorrenti nell'arco di tempo durante il quale è previsto il loro impiego.

La definizione di progetto si completa con la precisazione delle tre variabili principali **tempi, costi, qualità**, rispetto alle quali saranno esercitate le attività di gestione lungo l'intero **ciclo di vita** del progetto (ossia la sua suddivisione in fasi successive dall'inizio alla fine [A.08]) fino al raggiungimento dei risultati finali e degli obiettivi prefissati. Questa triade di tempi, costi e qualità viene solitamente definita "**triplo vincolo**" e nell'esplicitare il significato di questo triplice concetto non si può non far costante riferimento all'**ambito** del progetto [B.02], considerando l'impegno a consegnare il risultato del progetto, oltre che nei tempi e costi previsti, anche nei contenuti e in una forma che risponda a quanto atteso dal committente e in linea con i requisiti (vincolo della qualità).

In funzione della sua complessità ed estensione, un progetto può essere suddiviso in **sotto-progetti, fasi e sotto-fasi**, aventi opportune relazioni di continuità e interdipendenza fra loro.

Esistono diverse tipologie di progetti (impiantistici, software, sviluppo di nuovi prodotti, di riorganizzazione ecc.). Occorre inoltre distinguere tra:

- progetti per terzi o esterni: realizzati per fornire un prodotto/servizio a un cliente/committente;
- progetti interni: realizzati da un'organizzazione per soddisfare una propria esigenza promossa in genere da uno sponsor interno.

Principali elementi correlati

Tutti

Definizione

Il **project management** è l'applicazione di conoscenze, capacità professionali e personali, metodi, tecniche e strumenti alle attività di gestione di un progetto, al fine di soddisfarne i requisiti.

Il **project management** integra le pratiche per la gestione di un progetto al fine di dirigere avviare pianificare, monitorare, controllare e chiudere il progetto, gestire le risorse assegnate e motivare gli individui coinvolti nel progetto per consentire la realizzazione dei benefici.

Descrizione

Come descritto nella norma UNI ISO 21502, il project management consiste nell'applicazione di un insieme di pratiche che si dovrebbero inquadrare come sistema ed applicare processi e metodi necessari alla gestione dello specifico progetto.

Il **Responsabile di Progetto** (o Responsabile di gestione progetto o, più comunemente, Project Manager) [A.11] è la persona formalmente incaricata del raggiungimento degli obiettivi di progetto attraverso la corretta gestione dei processi suddetti. Egli dirige e gestisce le attività di progetto e ne è il responsabile ultimo del completamento.

A supporto di tutti i Responsabili di Progetto alcune organizzazioni individuano un **Project Management Office (PMO)**, ufficio che ha il compito di gestire e diffondere al meglio la cultura della gestione progetti, definendo metodi, procedure e standard che devono essere adottati da tutti i progetti affinché si possa attuare una gestione centralizzata degli stessi (database dei progetti).

La corretta applicazione del project management consente, tra l'altro, di:

- identificare i requisiti del progetto e delinearne gli obiettivi in maniera chiara e raggiungibile;
- identificare e responsabilizzare in modo chiaro e univoco i diversi enti e persone che concorrono alla realizzazione del progetto e, in generale, qualunque entità venga in contatto con il progetto e ne sia influenzata in modo positivo o negativo, ovvero gli stakeholder [A.06];
- definire le risorse necessarie ed elaborare e adattare il piano operativo e l'approccio alla specifica area di lavoro e alle aspettative degli stakeholder;
- rilevare lo stato di avanzamento in itinere, valutare gli scostamenti rispetto al piano e intervenire per tempo con adeguate azioni correttive (riplanificazione "a finire");
- garantire la comunicazione (interna ed esterna), assicurando il corretto reporting agli stakeholder.

Un project management di successo può essere definito come il raggiungimento degli obiettivi del progetto:

- entro i tempi previsti;
- entro i costi preventivati;
- con il livello di prestazioni e/o di tecnologia desiderati;
- utilizzando le risorse assegnate in maniera efficace ed efficiente;
- con l'accettazione e la piena soddisfazione dei clienti.

L'insieme delle procedure e degli strumenti che un'organizzazione utilizza per gestire i propri progetti viene generalmente definito **sistema di project management**; tale sistema serve, tra l'altro, a garantire una corretta gestione delle modifiche che vengono proposte durante lo sviluppo del progetto [B. 08].

Si usa l'espressione **management by project** per indicare un approccio organizzativo che applica metodi e tecniche di project management alle funzioni operative.

Tra i nuovi approcci al project management che si sono diffusi negli ultimi anni citiamo la **metodologia Agile** – inizialmente nata nell'industria del software e poi estesa ai più diversi settori – che si basa sui seguenti principi: l'importanza delle relazioni umane (più che sui soli processi e sulle tecniche), la funzionalità reale dei prodotti (rispetto alla documentazione fine a se stessa), la collaborazione dei clienti nello sviluppo del progetto (più che la negoziazione contrattuale), la disponibilità di accogliere cambiamenti in corso di progetto. Più specifici aspetti dell'agile richiedono la segmentazione di ambiti di progetto poco definiti, fasi di durata rigida e limitata, rilascio progressivo di prodotti aventi valore per il cliente, e l'auto-organizzazione dei gruppi di lavoro. L'applicazione dei principi agili richiede pertanto specifici metodi, attitudini e maturità da parte delle organizzazioni fornitori e cliente. Un approccio complementare è la **metodologia Lean**, mutuata dagli omonimi concetti applicati nei processi produttivi, i cui principi specifici riguardano l'individuazione e lo sviluppo dei flussi di valore delle attività, processi snelli e guidati dalle attività a valle, l'eliminazione degli sprechi e gli interventi correttivi in tempo reale. Valori comuni a entrambe le citate metodologie per la gestione progetti sono la coesione e la motivazione dei team, la ricerca continua della qualità e del miglioramento.

L'attuale evoluzione del project management (che alcuni autori chiamano **project management 2.0**) va verso un contesto in cui viene enfatizzata l'importanza di un progetto in termini di creazione di valore per la performing organization, con metriche che si spostano dalla misura degli obiettivi alla misura del valore, in cui il ruolo del project manager si evolve, integrando anche compiti di proposizione e valutazione dei progetti.

Principali elementi correlati

Tutti
