

Marco Arcuri

IL PROJECT MANAGEMENT

*Conoscenze, strumenti e tecniche
in accordo con la UNI ISO 21502:2021*



TANGRAM
EDIZIONI SCIENTIFICHE
TRENTO

Marco Arcuri, *Il Project Management*
Copyright © 2022 Tangram Edizioni Scientifiche
Gruppo Editoriale Tangram Srl
Viadei Casai, 6 – 38123 Trento
www.edizioni-tangram.it – info@edizioni-tangram.it

Prima edizione: gennaio 2022, *Printed in the EU*

ISBN 978-88-6458-220-7

In copertina: foto di Giulia Costa



SOMMARIO

PREFAZIONE	7
INTRODUZIONE	9
Cenni storici	9
Il quadro delle certificazioni di project management	12
I concetti di design, project e operation	14
L'evoluzione del mondo del lavoro	16
1. CONCETTI CHIAVE DI PROJECT MANAGEMENT	17
1. Il project management	17
2. Il progetto	18
3. Il progetto come generatore di cambiamento e valore	20
4. Le strategie dell'organizzazione e i progetti	20
5. Le strategie dell'organizzazione e i progetti	22
6. Il contesto	24
7. Ciclo di vita del progetto	41
8. La governance	44
9. Gli stakeholder di progetto	49
10. Organizzazione e ruoli di progetto	51
11. Il processo di delega e di escalation	61
12. Competenze del personale di progetto	64
13. Pre-requisiti per la formalizzazione del project management	65
14. Principi di project management	70
2. PRATICHE DI PROJECT MANAGEMENT INTEGRATO	77
1. Attività pre-progetto	79
2. Supervisionare il progetto	81
3. Dirigere il progetto	81
4. Avviare il progetto	82
5. Controllare il progetto	88
6. Gestire la consegna	93
7. Chiudere o terminare il progetto	94
8. Attività post-progetto	98

3. PRATICHE DI GESTIONE PROGETTO	99
1. Pianificazione	100
2. Gestione dei benefici	106
3. Gestione dell'ambito	109
4. Gestione della schedulazione	118
5. Gestione delle risorse	133
6. Gestione dei rischi	140
7. Gestione dei costi	148
8. Gestione delle questioni	154
9. Controllo delle modifiche	156
10. Gestione della qualità	159
11. Coinvolgimento degli stakeholder	162
12. Gestire le comunicazioni	174
13. Reportistica	186
14. Gestione delle informazioni e della documentazione	187
15. Lesson learned	188
16. Approvvigionamenti	190
17. Gestione del cambiamento organizzativo e sociale	195
4. LE COMPETENZE COMPORTAMENTALI (SOFT SKILL)	
DEL PROJECT MANAGER	199
1. Modello multi-tassonomico delle soft skill di project management	199
2. Area autodisciplina	201
3. Area comunicazione	209
4. Area etica	214
5. Area leadership	224
6. Area rapporti con gli stakeholder	231
7. Area rapporti con il team	240
8. Area soft skill emergenti	247
APPENDICE	263
PDM	263
CCM	271
Earned Value Method e controllo dell'avanzamento	273
BIBLIOGRAFIA	283

PREFAZIONE

Il testo può essere utilizzato come guida alla preparazione delle principali credenziali basiche, nazionali e internazionali, di project management.

Il testo si pone l'obiettivo di descrivere e affrontare la disciplina del project management, in accordo con la norma UNI ISO 21502:2021¹, di approfondire strumenti e tecniche utili alla gestione dei progetti, nonché di analizzare le competenze comportamentali richieste per chi opera in qualità di project manager, in accordo con la norma UNI 11648:2016² sulla professione del project manager.

Nella stesura di questo libro, vengono anche presi in considerazione i principali framework nazionali e internazionali riguardanti il project management, come il PMBOK³ del PMI⁴, e quelli riguardanti le competenze del project manager, come ICB4⁵ di IPMA⁶, nonché le principali metodologie di project management, come la PRINCE2⁷.

Il testo è strutturato in quattro capitoli che affrontano i diversi argomenti che caratterizzano il project management e le competenze del project manager.

Il primo capitolo affronta un'ampia introduzione al project management attraverso la descrizione di termini e concetti chiave per una corretta gestione dei progetti.

¹ UNI ISO 21502:2021. Gestione dei progetti, dei programmi e del portfolio – Guida alla gestione dei progetti.

² UNI 11648:2016. Attività professionali non regolamentate – Project manager – Definizione dei requisiti di conoscenza, abilità e competenza.

³ Project Management Body of Knowledge.

⁴ Project Management Institute.

⁵ Individual Competence Baseline.

⁶ International Project Management Association.

⁷ Projects in Controlled Environments.

Il secondo capitolo affronta le pratiche integrate di project management in accordo con la norma UNI ISO 21502:2021.

Il terzo capitolo affronta le pratiche di gestione progetto in accordo con la norma UNI ISO 21502:2021.

Il quarto capitolo descrive la professione del project manager attraverso un'analisi delle competenze richieste con particolare riferimento alle competenze comportamentali.

INTRODUZIONE

*“Non possiamo pretendere che le cose cambino,
se continuiamo a fare le stesse cose”*

Albert Einstein, 1931

CENNI STORICI

Nella sua storia millenaria, l'uomo ha sempre gestito progetti:

- in Inghilterra, più di 5000 anni fa, ebbe inizio la costruzione del sito neolitico di Stonehenge;
- gli antichi Egizi costruirono le piramidi⁸ circa 4500 anni fa;
- la costruzione della Grande Muraglia Cinese ebbe inizio circa 2200 anni fa;
- Sun Tzu nei suoi scritti ha parlato di pianificazione e strategia 2500 anni fa⁹.

Ma come è possibile che la Grande Muraglia Cinese, le Piramidi d'Egitto o Stonehenge siano stati costruiti senza un adeguato sistema di gestione? Come è possibile che siano stati costruiti senza una pianificazione o un controllo adeguati?

⁸ Si pensi, per esempio, alla costruzione della Sfinge, la famosa statua in pietra risalente al 2.500 a.C., e simbolo della antica civiltà egiziana. Il suo ideatore, il leggendario faraone Chefren, fu colui il quale, a quel tempo, ricoprì il ruolo del project manager. Non c'è dubbio che un simile progetto, secondo i moderni standard, sarebbe stato considerato un progetto a lungo termine. Nonostante i tanti interrogativi sulla Sfinge, ancor oggi non del tutto risolti, è certo che la sua creazione non fu figlia dell'improvvisazione: era, indubbiamente, ben chiara la visione (*vision*) del suo ideatore relativamente a cosa la Sfinge avrebbe dovuto rappresentare e quale aspetto finale avrebbe dovuto avere. Allo stesso modo, Chefren avrà pianificato (*plan*) un certo numero di persone che, in un certo lasso di tempo, sarebbero stati adibiti alla costruzione della Sfinge. Probabilmente poi, una parte delle risorse sarà stata impegnata nel costruire una parte piuttosto che un'altra, cercando di ottimizzare i tempi per il completamento dell'opera.

⁹ *Ogni battaglia è vinta prima che sia combattuta*, L'Arte della Guerra, Sun Tzu.

Nonostante il project management sia una terminologia utilizzata per descrivere la gestione dei progetti da non molti anni, non sarà difficile rendersi conto che nella storia dell'umanità il ruolo del responsabile della realizzazione di un progetto, il project manager, sia stato *de facto* ricoperto (magari inconsapevolmente) già nelle antichissime civiltà.

Tuttavia, fu solo nella seconda metà del XX secolo che si è iniziato a parlare di project management; le opere realizzate precedentemente, più o meno grandi e complesse, sono state viste come atti di ingegno, ingegneria, intuito eccellenza, capacità innate ecc.

I primi progetti che hanno utilizzato specifici processi e logiche di project management, come lo intendiamo oggi, sono stati condotti molto più tardi, negli Stati Uniti, parallelamente alla nascita e allo sviluppo delle teorie di gestione.

Le radici della gestione dei progetti sono legate alla comparsa e allo sviluppo della teoria della gestione scientifica, i cui promotori sono: Frederick W. Taylor¹⁰, Frank e Lillian Gilbreth¹¹, Henri Fayol¹² e Henry Gantt¹³.

¹⁰ Nel 1911 fu pubblicato il lavoro alla base di questa teoria: *"The Principles of Scientific Management"*, scritto da Frederick W. Taylor (1856-1915). Taylor, ingegnere industriale statunitense, iniziò nei primi anni del 1900 i suoi studi sulla ricerca dei metodi per il miglioramento dell'efficienza nella produzione. Fino ad allora, si riteneva che l'unico modo per incrementare la produttività fosse quello di far lavorare le risorse per più tempo e più duramente. Taylor stravolse questa teoria, applicando il ragionamento scientifico al lavoro, e dimostrando che l'obiettivo di un progetto poteva essere raggiunto più facilmente scomponendolo in parti elementari e introducendo il concetto della maggiore efficienza lavorativa.

¹¹ Frank e Lillian Gilbreth hanno avuto un importante contributo allo sviluppo della gestione scientifica, principalmente nel campo della psicologia industriale. L'opera più conosciuta per quanto riguarda questi aspetti è stata scritta da Lillian Gilbreth, è intitolata *"The Psychology of Management"*, ed è stata pubblicata nel 1912.

¹² Nel 1916 fu pubblicato un altro testo che ha avuto un enorme impatto sulle teorie gestionali: *"Administration Industrielle et Generale"* il cui autore era l'ingegnere francese Henri Fayol, considerato il fondatore della teoria classica di gestione delle organizzazioni.

¹³ Negli Stati Uniti, il padre del project management è considerato Henry Laurence Gantt (1861-1919), ingegnere meccanico, assistente di Taylor, che ha approfondito lo studio della sequenza delle operazioni lavorative. Studiò il modo per ottimizzare la sequenza di la-

A partire della teoria generale della gestione scientifica e dalla necessità di applicare i principi, i metodi e le tecniche al campo della gestione dei progetti, durante gli anni '50 e '60 prende forma una disciplina a sé stante, chiamata project management.

Durante i primi anni di applicazione di questa disciplina, ci si limitava principalmente all'utilizzo dei diagrammi di Gantt¹⁴ per visualizzare la schedulazione delle attività di progetto.

Tra i primi progetti che hanno iniziato a utilizzare tali innovativi principi di gestione dei progetti, troviamo la costruzione della diga gigante sul fiume Colorado (1931-1936), chiamata la diga di Hoover¹⁵ e il progetto Manhattan (1942-1945), che ha portato alla produzione della prima bomba atomica.

Per quanto riguarda invece il primo esempio di applicazione dei nuovi metodi e tecniche di project management, la letteratura specializzata indica che è avvenuto nel 1958 in occasione del progetto Polaris della Marina Americana, che prevedeva la progettazione e la costruzione di missili balistici nucleari, chiamati appunto Polaris, che potevano essere imbarcati su sottomarini. Nell'ambito di questo progetto è stata creata e utilizzata una nuova tecnica per la valutazione e l'analisi dei progetti, chiamata PERT¹⁶, tecnica attualmente non più utilizzata e considerata obsoleta.

Il primo esempio invece di utilizzo del termine project manager in un progetto, è stato utilizzato dalla società americana Bechtel, nel 1951-53, nell'ambito del progetto di costruzione di un oleodotto trans-montano in Canada, in cui la Bechtel svolgeva il ruolo di project manager del progetto.

vori necessari alla costruzione della flotta navale, durante la prima guerra mondiale. Ha sviluppato una tecnica di pianificazione, controllo e visualizzazione della schedulazione, chiamata il diagramma di Gantt, che è attualmente utilizzato nel project management.

¹⁴ Grafico a barre relativo alle informazioni di schedulazione in cui le attività sono elencate su un asse verticale, le date sono mostrate sull'asse orizzontale e le durate delle attività sono mostrate con barre orizzontali posizionate in base alle date di inizio e fine.

¹⁵ Chiamata diga di Hoover in onore del presidente degli Stati Uniti, Herbert Hoover. Questa diga, che ha 201 metri di spessore in fondo e ha 221 metri di altezza, è ancora oggi una delle più imponenti dighe idroelettriche esistenti.

¹⁶ PERT (*Program Evaluation and Review Technique*).

Successivamente, la tecnica nota come CPM¹⁷, fu sviluppata dal 1956 al 1959 nel gruppo di controllo e Ingegneria a E I du Pont de Nemours, presso Newark, Delaware, in collaborazione con un gruppo presso Remington Rand Univac guidato da John Maunchly.

Fu infine nei primi anni '60 che si iniziò a considerare il project management una vera e propria disciplina universale. Da allora in poi fu un susseguirsi di nuove teorie, metodologie e standard tutti volti a migliorare la gestione dei progetti.

Nel 1969 a Philadelphia nasce il PMI^{®18} (Project Management Institute), l'ente riconosciuto a livello internazionale come il più autorevole in materia di project management.

Da sempre il PMI[®] pone grande attenzione alla qualificazione e alla diffusione di un corpo di conoscenze standardizzato (PMBOK[®] – *Project Management Body Of Knowledge*) afferente tale disciplina.

Le sfide per il futuro sono soprattutto di natura culturale, legate allo sviluppo di un'impostazione di gestione progetti, alla gestione di una complessità crescente, accompagnati da una maturità di tutta la *performing organization*¹⁹, tali da consentire di competere sul mercato grazie a una efficace ed efficiente gestione dei progetti.

IL QUADRO DELLE CERTIFICAZIONI DI PROJECT MANAGEMENT

Il contesto delle certificazioni di project management è oggi molto variegato. Per descriverlo è necessario innanzitutto individuare i principali framework di project management esistenti:

- a) PMBOK[®] del PMI[®];

¹⁷ CPM (*Critical Path Method*).

¹⁸ Oggi il PMI è l'associazione maggiormente riconosciuta al mondo in termini di promozione delle *best practice* di project management, che iniziò a proporre gli esami per conseguire la certificazione PMP nel 1984.

¹⁹ Organizzazione il cui personale è maggiormente coinvolto in modo diretto nello svolgimento del lavoro del progetto.

- b) PRINCE2^{*20};
- c) ICB4^{*21} di IPMA^{*22}.

In riferimento a tali framework vengono rilasciate le seguenti certificazioni di project management, riconosciute a livello internazionale²³:

- a) PMI[®]: PMP[®] e CAPM[®];
- b) PRINCE2[®]: Foundation e Practitioner;
- c) IPMA[®]: Level D, Level C, Level B, Level A.

Nel contesto italiano esistono alcune certificazioni di project management:

- a) EPM Knowledge, di AICA²⁴;
- b) ASSIREP-K, di ASSIREP²⁵;
- c) ISIPM-Base e ISIPM-AV, di ISIPM²⁶.

Inoltre in Italia esistono anche le certificazioni come project manager, rilasciate da alcuni O.D.C. (Organismi Di Certificazione) in accordo con la Legge 04/2013 in base alla norma UNI 11648:2016²⁷ e riconosciute da Accredia²⁸.

²⁰ PRINCE2[®] (*Projects IN Controlled Environments*) è un metodo di project management, nato nel 1996 e utilizzato in oltre 150 paesi, sia nel settore pubblico che privato, affermatosi come il metodo di project management più utilizzato al mondo.

²¹ IPMA[®] ha elaborato un manuale denominato ICB4 (*IPMA Individual Competence Baseline*) che definisce le competenze professionali fondamentali che un responsabile della conduzione di un progetto deve avere, indipendentemente dal tipo di settore economico in cui l'iniziativa si realizza.

²² IPMA[®] (*International Project Management Association*) è la prima e una delle più importanti Associazioni Internazionali di Project Management al mondo. Nata nel 1965, è attiva in oltre 70 paesi nel mondo.

²³ Vengono prese in considerazione solamente le principali certificazioni di project management escluse le certificazioni su approcci agili.

²⁴ AICA (Associazione Italiana per l'Informatica e il Calcolo Automatico).

²⁵ ASSIREP (Associazione Italiana Ruoli e Professioni di project management).

²⁶ ISIPM (Istituto Italiano di Project Management).

²⁷ UNI 11648: 2016: Attività professionali non regolamentate – Project manager – Definizione dei requisiti di conoscenza, abilità e competenza.

²⁸ ACCREDIA (Ente Unico nazionale di accreditamento italiano).

I CONCETTI DI DESIGN, PROJECT E OPERATION

Il termine “progetto” deriva dal latino *pro-jacere* = gettare in avanti, e significa ciò che si ha intenzione di fare in avvenire.

La parola progetto ci rimanda quindi a un’idea indoeuropea da cui deriva, per esempio, anche il termine della “prua” di una nave.

L’etimologia del verbo “progettare” ci ricorda che questa è un’attività costantemente in bilico tra il presente e il futuro.

Si tratta di gettare un ponte fra un’idea, un’esigenza, il *concept*, che vive nella mente di qualcuno, e la sua realizzazione.

Il progetto altro non è che quella materia in continua evoluzione, plasmata tra i due estremi, il design e il risultato finale.

La parola “progetto” compare per la prima volta nella lingua italiana nel 1553 nel Giornale dell’assedio di Montalcino.

Alla fine del 1500 “progettare” ha il significato di ideare qualcosa e proporre i modi per attuarla.

Nel 1800 il verbo progettare si riferisce a ideare una costruzione compiendo i calcoli e i disegni per la sua realizzazione (*design*).

Nella sua evoluzione il termine progetto cambia quindi significato passando da ciò che si ha intenzione di fare in futuro alla descrizione dettagliata di un nuovo oggetto. Il primo significato (dal latino *pro-jacere*), è il solo presente nella maggior parte delle altre lingue²⁹, mentre in italiano il significato della parola progetto è spezzata in due: da un lato il senso della proiezione, del proiettare, del *project* insomma; dall’altro del progettare come descrizione dettagliata, del significato del termine *design*.

Nel mondo anglosassone il termine progetto è tradotto in due modi diversi, con significati molto differenti: *design* e *project*.

Nel mondo produttivo ci troviamo di fronte a tre momenti concettualmente distinguibili, caratterizzati da un’impostazione logica e competenze differenti:

- a) il design, che rappresenta il momento della progettazione inteso come creazione del progetto che definisce i requisiti del risultato fi-

²⁹ Inglese (*project*); tedesco (*projekt*); russo (*proekt*); spagnolo (*projecto*); portoghese (*projeto*); francese (*projeter*); giapponese (*purojekuto*).

nale (sia esso un prodotto o un servizio) che vogliamo realizzare. Questo momento parte dal *concept* e si concretizza con la realizzazione di una serie di documenti (distinta base, disegni, 3D, specifiche ecc.) che consentono di descrivere dettagliatamente il prodotto/servizio e che forniscono tutte le informazioni necessarie per la sua realizzazione. Sono necessarie capacità tecniche di progettazione tipiche delle lauree tecniche, quali ingegneria, architettura, design ecc., ed è un momento in cui si esalta il lavoro e le capacità e l'esperienza del progettista (*designer*). È l'ambito caratterizzato da specifiche conoscenze di progettazione diverse a seconda dei differenti settori;

- b) il project management, che rappresenta la realizzazione del risultato del progetto (prodotto/servizio definito nel design), nel rispetto dei vincoli imposti. Sono necessarie capacità di gestione dei progetti attraverso l'utilizzo di specifiche conoscenze di project management, abilità di utilizzare e adattare specifici strumenti e tecniche, nonché adeguate competenze comportamentali;
- c) l'*operations management*³⁰, la gestione delle operation, che si occupa della continua produzione di beni e/o servizi, garantendo che le attività operative aziendali continuino in modo efficiente utilizzando le risorse ottimali necessarie per soddisfare le esigenze del mercato e consiste nella gestione dei processi che trasformano gli input in output. È il momento governato dai principi della qualità ed è caratterizzato da attività di *routine*, descritte nelle procedure aziendali. Le operation sono realizzate attraverso le attività continuative e si possono focalizzare sul sostentamento dell'organizzazione, come attraverso la realizzazione di prodotti e servizi ripetitivi.

Il design, il project management e l'operations management hanno una loro precisa ubicazione logico-temporale.

³⁰ L'*operations management* può essere definito come la funzione aziendale che si occupa della progettazione, programmazione, gestione e controllo di tutti i processi produttivi che trasformano input e fattori di produzione in output (un bene o un servizio).

Anche se nella realtà questi momenti non sono sempre così ben distinti (per esempio la progettazione potrebbe essere una fase del progetto), oppure potrebbe non essere presente uno dei tre (per esempio aziende che lavorano esclusivamente su commessa, le attività appartenenti alle operation è ridotto alla gestione delle poche attività di *routine* presenti), è necessario che vengano affrontati con il corretto approccio metodologico e con conoscenze e competenze specifiche.

L'EVOLUZIONE DEL MONDO DEL LAVORO

Come sta evolvendo il mondo del lavoro? Quali sono le competenze che saranno sempre più richieste per soddisfare le esigenze delle organizzazioni?

Alcuni studi dimostrano che l'accelerazione del progresso tecnologico, l'incremento dell'automazione e la presenza di un contesto variabile con una velocità sempre maggiore, genera una trasformazione della tipologia e delle caratteristiche dei posti di lavoro già esistenti.

Nei prossimi anni cambierà una parte significativa delle competenze di base richieste dal mondo del lavoro e si svilupperanno forme di lavoro ibride. Alcuni lavori andranno verso una drastica diminuzione e ne nasceranno di nuovi caratterizzati sempre di più da competenze trasversali, tra cui vi è quella del project management.

Sempre di più le organizzazioni dovranno orientare i loro sforzi verso la gestione dei progetti che consentono di ottenere quel cambiamento necessario in un mondo che cambia e per fare questo hanno esigenze di personale che conosce le logiche e gli strumenti di project management.

Per questo quella del project manager è considerata una delle professioni del futuro.

1. CONCETTI CHIAVE DI PROJECT MANAGEMENT

“Si dovrebbero insegnare i principi di strategia che permettano di affrontare i rischi, l’inatteso e l’incerto e di modificarne l’evoluzione grazie alle informazioni acquisite nel corso dell’azione. Bisogna apprendere a navigare in un oceano d’incertezze attraverso arcipelaghi di certezza”

Edgar Morin, 2004

1. IL PROJECT MANAGEMENT

Il project management rappresenta il sistema più avanzato di conoscenze, metodologie e strumenti disponibile per la pianificazione, gestione e controllo dei progetti.

I principi, gli strumenti e le tecniche di project management possono essere applicati da qualsiasi tipo di organizzazione, pubblica, privata o *no profit*, per ogni tipologia di progetto, a prescindere dagli scopi, dagli approcci di gestione, dal modello del ciclo di vita utilizzato, dalla complessità, dalla dimensione, dal costo o dalla durata.

Il project management integra le pratiche di gestione dei progetti per dirigere, avviare, pianificare, monitorare, controllare e chiudere il progetto, gestire le risorse assegnate e motivare il personale coinvolto per raggiungere gli obiettivi di progetto.

Il project management è definito dalla norma UNI ISO 21502:2021 come: *“attività coordinate per dirigere e controllare il raggiungimento degli obiettivi condivisi”*.

Il project management viene eseguito utilizzando una serie di pratiche, metodologie, strumenti e tecniche, che devono essere definite e gestite come un sistema unico.

La sfida principale del project management è quella di raggiungere gli obiettivi del progetto restando all’interno del perimetro rappresentato dai vincoli pre-assegnati e imposti dal contesto.

La sfida secondaria, ma non per questo meno ambiziosa, è quella di ottimizzare l'utilizzo delle risorse e integrare gli input necessari a raggiungere gli obiettivi definiti.

Queste sfide vanno portate avanti risolvendo i problemi, mitigando i rischi e gestendo i cambiamenti desiderati.

Applicare il project management nei sistemi organizzati significa consentire efficienza ed efficacia alla gestione dei progetti, migliorando il rendimento economico dello stesso e migliorando anche la qualità sia del prodotto finale che del sistema organizzativo aziendale.

In definitiva, un'attività di project management può essere definita di successo se vengono raggiunti gli obiettivi assegnati al progetto nel rispetto dei vincoli stabiliti, utilizzando le risorse assegnate in maniera efficace ed efficiente e ottenendo la soddisfazione delle esigenze degli stakeholder³¹.

2. IL PROGETTO

Per chiarire adeguatamente il significato del termine “project management”, è necessario partire dalla definizione degli elementi che lo costituiscono, ossia i due termini “project” e “management”.

Il *project*, progetto, è definito (UNI ISO 21502:2021) nel seguente modo: “*Uno sforzo temporaneo per ottenere uno o più obiettivi desiderati*”³².

³¹ Possiamo definire uno stakeholder una persona, un gruppo di persone o un'organizzazione che ha interessi o che può essere influenzato o che può influenzare o che si percepisce influenzato da qualsiasi aspetto del progetto (ISO/TR 21506:2018, Project, programme and portfolio management – vocabulary).

³² Altre definizioni di Progetto: “Iniziativa temporanea intrapresa per creare un prodotto, un servizio o un risultato con caratteristiche di unicità” PMBOK settima edizione, PMI®; “Un progetto è un'impresa unica, temporanea, multidisciplinare e organizzata per raggiungere i deliverable concordati nel rispetto di requisiti e vincoli predefiniti.” ICB4, IPMA®; “Un progetto è una organizzazione temporanea creata con lo scopo di fornire uno o più prodotti di business in accordo con un business case concordato.” (Managing Successful Projects with PRINCE2®, 2017).

I progetti sono caratterizzati da:

- unicità: sebbene molti progetti possano essere simili, ciascun progetto è unico e produce risultati unici;
- temporaneità: l'inizio e la fine del progetto devono essere definiti;
- vincoli: i progetti devono raggiungere gli obiettivi nel rispetto di un set di vincoli interconnessi. Difficile, se non impossibile, ottimizzarli tutti allo stesso tempo. Il project manager deve contribuire a trovare la migliore soluzione di compromesso rispetto ai vincoli assegnati al progetto;
- elaborazione progressiva, iterativa e incrementale: lo sviluppo del progetto avviene in generale attraverso fasi successive e prosegue in maniera incrementale e iterativa utilizzando continui cicli di feedback, necessari a causa della interconnessione esistente tra tutti gli aspetti che caratterizzano i progetti, della non linearità delle relazioni esistenti nonché del cambiamento del contesto in cui si realizza;
- *tailoring*: necessità di adattare gli strumenti, le tecniche e gli approcci del progetto al contesto in cui esso si realizza;
- complessità: i progetti sono legati dalla gestione della complessità che li caratterizza.

I fattori che differenziano i progetti rendendoli unici possono essere:

- obiettivi;
- contesto;
- output previsti;
- outcome desiderati;
- stakeholder coinvolti;
- risorse utilizzate;
- livello di complessità;
- vincoli e loro priorità;
- approccio, metodologia, processi, strumenti e tecniche utilizzati.

I vincoli sono sempre presenti, ma da progetto a progetto cambia la loro priorità che può anche cambiare con l'avanzare del progetto stesso.

Per quanto riguarda invece la parola *management* (lett. “gestione”) rappresenta l’insieme delle azioni da porre in essere affinché un’organizzazione o uno progetto possa perseguire gli obiettivi prefissati e prendere decisioni riguardanti le relazioni tra i suoi elementi costitutivi (persone e tecnologie).

Il management del progetto viene delegato al project manager.

3. IL PROGETTO COME GENERATORE DI CAMBIAMENTO E VALORE

I progetti favoriscono il cambiamento e hanno l’obiettivo di portare un’organizzazione da uno stato attuale a uno desiderato caratterizzato da maggiore valore.

I progetti quindi consentono la creazione di valore per un’organizzazione.

Tale valore può essere tangibile, intangibile o entrambi, e si riferisce al beneficio atteso fornito agli stakeholder attraverso i risultati del progetto.

4. LE STRATEGIE DELL’ORGANIZZAZIONE E I PROGETTI

La norma ISO 21500:2021³³ descrive il contesto generale in cui operano la governance e la gestione di progetti, programmi e portfolio.

Insieme alle operation, il project/program/portfolio management fornisce un framework di gestione integrato per generare valore all’interno delle organizzazioni.

Progetti, programmi e portfolio esistono all’interno dell’ambiente dell’organizzazione e l’organizzazione esiste all’interno dell’ambiente esterno più ampio.

La figura 1 mostra come le opportunità e le minacce possono essere identificate attraverso la strategia e gli obiettivi dell’organizzazione.

³³ ISO 21500:2021. Project, programme and portfolio management – Context and concepts.

Un progetto può essere indipendente o parte di un programma o di un portfolio e può oltrepassare i confini dell'organizzazione e tra diverse organizzazioni.

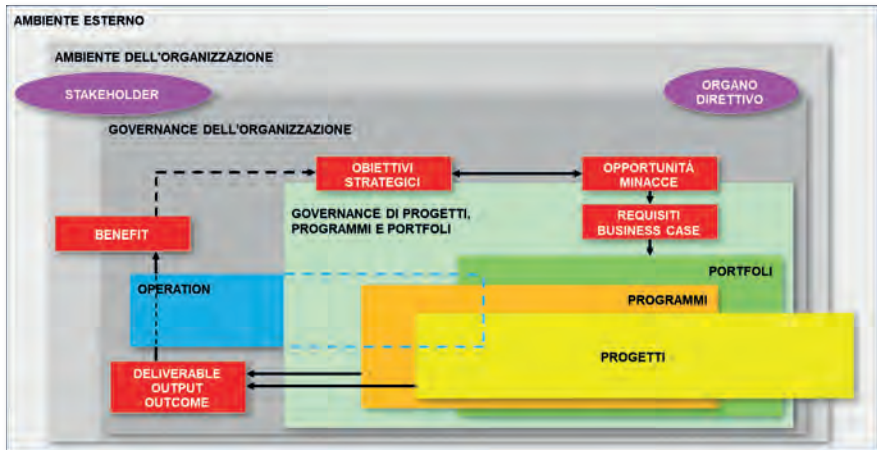


Figura 1. Creazione del valore attraverso progetti, programmi e portfolio. Fonte: UNI ISO 21500:2021.

La strategia dell'organizzazione viene utilizzata per identificare, documentare e valutare le minacce, le debolezze e le forze delle opportunità che possono aiutare a guidare le azioni future.

Le opportunità e le minacce individuate vengono descritte e giustificate utilizzando un business case.

Il business case rappresenta la giustificazione documentata a supporto della decisione di intraprendere un progetto.

Un business case può individuare uno o più progetti da dover realizzare.

Sulla base del business case e utilizzando il portfolio management o altre strutture di gestione, l'organizzazione seleziona e autorizza i progetti e i programmi che forniscono deliverable, output e outcome alle operation.

I benefici possono anche contribuire all'ulteriore sviluppo della strategia e degli obiettivi dell'organizzazione.