

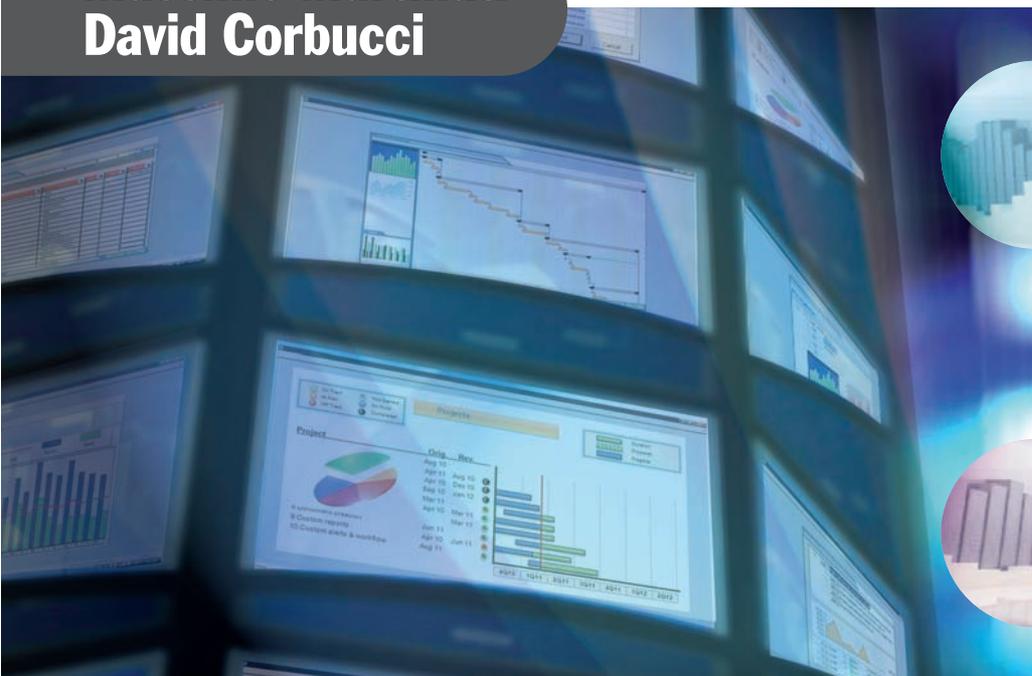
Project Management Template

Modelli gestionali standard e guida pratica per il project manager e per il PMO aziendale, in linea con il *PMBOK® Guide*

In collaborazione con Eureka Service

eurekaservice
project management

Massimo Martinati
David Corbucci



FRANCOANGELI

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.

Massimo Martinati
David Corbucci

Project Management Template

Modelli gestionali standard e guida pratica
per il project manager e per il PMO aziendale,
in linea con il *PMBOK® Guide*

The logo for FrancoAngeli, featuring a stylized 'A' and 'm' in a grey, rounded font. The 'A' is composed of two triangles, and the 'm' is a simple, rounded letter. The letters are set against a background of grey shapes: a vertical bar on the left and a rounded shape behind the 'm'.

FRANCOANGELI

PMI®, “PMP”, “CAPM”, “PMBOK”, “PgMP”, “PMI-RMP”, “PMI-SP”, “PMI-ACP” sono marchi registrati del Project Management Institute, Inc.
Tutti i marchi citati sono copyright dei rispettivi proprietari.

Copyright © 2013 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

Prefazione	pag.	13
Ringraziamenti	»	19
Introduzione	»	21
1. Il contesto	»	25
1. Il project manager	»	26
2. Il Project Management Office	»	28
3. Gli altri stakeholder del progetto	»	30
4. Processi e template per la gestione del progetto	»	30
2. Il PMI – Project Management Institute	»	34
1. Mission, attività, standard e certificazioni	»	34
2. Il <i>PMBOK® Guide</i> : lo standard di Project Management	»	36
3. I processi per il Project Management	»	41
1. I processi secondo il <i>PMBOK® Guide</i>	»	42
4. Documenti e modelli documentali per il Project Management	»	45
1. Modelli documentali, quale strumento usare?	»	47
2. I modelli documentali proposti	»	49
3. Impostazione degli argomenti e dei documenti	»	60
4. Il progetto d'esempio	»	61
5. La fase di avvio del progetto (<i>Initiating</i>)	»	62
1. Approvazione del progetto	»	62

1.1. Business case	pag.	63
1.2. Template del business case	»	67
1.3. Mappatura	»	70
1.4. Esempio	»	70
2. Avvio ufficiale del progetto	»	74
2.1. Project charter	»	74
2.2. Template del project charter	»	78
2.3. Mappatura	»	81
2.4. Esempio	»	81
3. Analisi degli stakeholder	»	84
3.1. Registro degli stakeholder (<i>Stakeholder Register</i>)	»	85
3.2. Template del registro degli stakeholder	»	86
3.3. Mappatura	»	88
3.4. Esempio	»	89
6. La fase di pianificazione del progetto – Il piano di Project Management	»	93
1. Definizione del piano integrato del progetto	»	93
1.1. Piano di Project Management (<i>Project Management Plan</i>)	»	94
1.2. Template del piano di Project Management	»	97
1.3. Mappatura	»	99
1.4. Esempio	»	100
2. Introduzione alle regole e processi per la gestione del progetto	»	103
2.1. Template dei piani di gestione del progetto	»	104
3. Regole e processi per la gestione dell'ambito	»	105
3.1. Piano di gestione dell'ambito (<i>Scope Management Plan</i>)	»	105
3.2. Piano di gestione dei requisiti (<i>Requirement Management Plan</i>)	»	106
3.3. Template del piano di gestione dell'ambito	»	107
3.4. Template del piano di gestione dei requisiti	»	107
3.5. Mappatura	»	108
3.6. Esempio	»	109
4. Regole e processi per la gestione della schedulazione	»	111
4.1. Piano di gestione della schedulazione (<i>Schedule Management Plan</i>)	»	112
4.2. Template del piano di gestione della schedulazione	»	113
4.3. Mappatura	»	113

4.4. Esempio	pag. 114
5. Regole e processi per la gestione dei costi	» 115
5.1. Piano di gestione dei costi (<i>Cost Management Plan</i>)	» 116
5.2. Template del piano di gestione dei costi	» 117
5.3. Mappatura	» 117
5.4. Esempio	» 118
6. Regole e processi per la gestione della qualità	» 119
6.1. Piano di gestione della qualità (<i>Quality Management Plan</i>)	» 119
6.2. Template del piano di gestione della qualità	» 120
6.3. Mappatura	» 120
6.4. Esempio	» 121
7. Regole e processi per la gestione delle risorse umane	» 122
7.1. Piano di gestione delle risorse umane (<i>Human Resource Plan</i>)	» 122
7.2. Template del piano di gestione delle risorse umane	» 123
7.3. Mappatura	» 123
7.4. Esempio	» 124
8. Regole e processi per la gestione delle comunicazioni	» 125
8.1. Piano di gestione delle comunicazioni (<i>Communications Management Plan</i>)	» 125
8.2. Template del piano di gestione delle comunicazioni	» 126
8.3. Mappatura	» 126
8.4. Esempio	» 127
9. Regole e processi per la gestione dei rischi	» 128
9.1. Piano di gestione dei rischi (<i>Risk Management Plan</i>)	» 128
9.2. Metriche per la valutazione dei rischi (<i>Risk Evaluation Metrics</i>)	» 129
9.3. Template del piano di gestione dei rischi	» 130
9.4. Template delle metriche per la valutazione dei rischi	» 130
9.5. Mappatura	» 132
9.6. Esempio	» 132
10. Regole e processi per la gestione degli approvvigionamenti	» 135
10.1. Piano di gestione degli approvvigionamenti (<i>Procurement Management Plan</i>)	» 136
10.2. Template del piano di gestione degli approvvigionamenti	» 137

10.3. Mappatura	pag. 137
10.4. Esempio	» 138
11. Ufficializzazione del piano di riferimento del progetto	» 139
11.1. Baseline di progetto (<i>Project Baseline</i>)	» 139
11.2. Template della baseline di progetto	» 141
11.3. Mappatura	» 142
11.4. Esempio	» 142
7. La fase di pianificazione del progetto – I piani e i documenti del progetto	» 147
1. Pianificazione del flusso delle informazioni	» 147
1.1. Piano delle comunicazioni (<i>Communications Plan</i>)	» 148
1.2. Template del piano delle comunicazioni	» 148
1.3. Mappatura	» 149
1.4. Esempio	» 150
2. Raccolta dei requisiti	» 150
2.1. Documento dei requisiti (<i>Requirement Documentation</i>)	» 151
2.2. Matrice di tracciabilità dei requisiti (<i>Requirement Traceability Matrix</i>)	» 152
2.3. Template del documento dei requisiti	» 153
2.4. Template della matrice di tracciabilità dei requisiti	» 153
2.5. Mappatura	» 154
2.6. Esempio	» 155
3. Definizione dei confini del progetto	» 157
3.1. Descrizione dell'ambito (<i>Scope Statement</i>)	» 158
3.2. Template della descrizione dell'ambito	» 159
3.3. Mappatura	» 162
3.4. Esempio	» 163
4. Schematizzazione e dettaglio del lavoro da eseguire	» 166
4.1. WBS (<i>WBS – Work Breakdown Structure</i>)	» 166
4.2. Dizionario della WBS (<i>WBS Dictionary</i>)	» 168
4.3. Template della WBS	» 169
4.4. Template del dizionario della WBS	» 169
4.5. Mappatura	» 171
4.6. Esempio	» 171
5. Pianificazione della qualità	» 173
5.1. Piano della qualità (<i>Quality Plan</i>)	» 174
5.2. Template del piano della qualità	» 174
5.3. Mappatura	» 176
5.4. Esempio	» 176

6.	Definizione delle milestone e delle attività	pag. 178
6.1.	Elenco milestone e attività (<i>Milestone and Activity List</i>)	» 179
6.2.	Template dell'elenco milestone e attività	» 180
6.3.	Mappatura	» 181
6.4.	Esempio	» 181
7.	Stima delle attività	» 183
7.1.	Stima durate, risorse e costi delle attività e altri attributi (<i>Activity Duration, Resources and Cost Estimation and Activity Attributes</i>)	» 184
7.2.	Template stima durate, risorse e costi delle attività e altri attributi	» 185
7.3.	Mappatura	» 186
7.4.	Esempio	» 187
8.	Organizzazione delle responsabilità e delle risorse umane	» 188
8.1.	Piano delle risorse umane (<i>Human Resource Plan</i>)	» 189
8.2.	Template del piano delle risorse umane	» 190
8.3.	Mappatura	» 192
8.4.	Esempio	» 193
9.	Pianificazione dei tempi	» 195
9.1.	Reticolo di progetto (<i>Project Network</i>)	» 196
9.2.	Piano dei tempi (<i>Project Schedule</i>)	» 197
9.3.	Template del reticolo di progetto	» 198
9.4.	Template del piano dei tempi	» 199
9.5.	Mappatura	» 200
9.6.	Esempio	» 201
10.	Pianificazione dei costi	» 204
10.1.	Distribuzione dei costi (<i>Cost Budget</i>)	» 205
10.2.	Template distribuzione costi su WBS e su OBS	» 206
10.3.	Template evoluzione temporale dei costi e dei fondi/ricavi	» 207
10.4.	Mappatura	» 208
10.5.	Esempio	» 208
11.	Pianificazione degli approvvigionamenti	» 211
11.1.	Piano degli approvvigionamenti (<i>Procurement Plan</i>)	» 211
11.2.	Template del piano degli approvvigionamenti	» 212
11.3.	Mappatura	» 213
11.4.	Esempio	» 214

12. Identificazione, valutazione e pianificazione dei rischi	pag. 214
12.1. Registro dei rischi (<i>Risk Register</i>)	» 215
12.2. Template del registro dei rischi	» 218
12.3. Mappatura	» 223
12.4. Esempio	» 223
8. La fase di esecuzione del progetto	» 229
1. Gestione delle modifiche	» 229
1.1. Richiesta di modifica (<i>Change Request</i>)	» 230
1.2. Registro delle modifiche (<i>Change Log</i>)	» 231
1.3. Template della richiesta di modifica	» 232
1.4. Template del registro delle modifiche	» 233
1.5. Mappatura	» 234
1.6. Esempio	» 235
2. Gestione delle questioni	» 236
2.1. Scheda della questione (<i>Issue Record</i>)	» 236
2.2. Registro delle questioni (<i>Issue Log</i>)	» 237
2.3. Template della scheda questione	» 238
2.4. Template del registro delle questioni	» 239
2.5. Mappatura	» 240
2.6. Esempio	» 240
3. Rilevazione dell'avanzamento	» 241
3.1. Informazioni sullo stato d'avanzamento del lavoro (<i>Work Performance Information</i>)	» 242
3.2. Template delle informazioni sullo stato d'avanzamento del lavoro	» 243
3.3. Mappatura	» 246
3.4. Esempio	» 246
9. La fase di monitoraggio e controllo del progetto	» 251
1. Assicurazione e controllo della qualità	» 251
1.1. Esiti della qualità (<i>Quality Assurance and Quality Control Results</i>)	» 251
1.2. Template degli esiti della qualità	» 252
1.3. Mappatura	» 253
1.4. Esempio	» 254
2. Verifica dei deliverable realizzati	» 254
2.1. Accettazione dei deliverable (<i>Accepted Deliverable</i>)	» 255
2.2. Template dell'accettazione dei deliverable	» 256
2.3. Mappatura	» 258
2.4. Esempio	» 259

3. Controllo dei rischi	pag. 262
3.1. Registro dei rischi: lo stato dei rischi (<i>Risk Register: Risk Status</i>)	» 263
3.2. Template del registro dei rischi: lo stato dei rischi	» 264
3.3. Mappatura	» 266
3.4. Esempio	» 267
4. Ufficializzazione dell'avanzamento	» 268
4.1. Report sulle prestazioni (<i>Performance Report</i>)	» 269
4.2. Template del report sulle prestazioni	» 272
4.3. Mappatura	» 275
4.4. Esempio	» 275
10. La fase di chiusura del progetto	» 278
1. Chiusura del progetto	» 278
1.1. Documento di chiusura del progetto (<i>Project Closure</i>)	» 279
1.2. Template del documento di chiusura del progetto	» 280
1.3. Mappatura	» 283
1.4. Esempio	» 284
Appendice A – I grafici di Project Management	» 289
Grafici per la pianificazione	» 290
Grafici per il monitoraggio e controllo	» 297
Grafici per la chiusura	» 301
Appendice B – I metodi per la pianificazione e l'analisi dei tempi di progetto	» 305
Il metodo PDM	» 305
Il metodo ADM	» 307
Il metodo CPM	» 308
Appendice C – Il metodo dell'Earned Value	» 311
Bibliografia	» 317
Gli autori	» 319

Prefazione

Negli ultimi anni il Project Management ha assunto un ruolo sempre più importante nell'organizzazione aziendale italiana. Il fenomeno, già in atto da anni nei paesi anglosassoni, in particolare Inghilterra e Stati Uniti, si è diffuso velocemente in Europa, nei paesi asiatici più potenti (Cina e India su tutti) e sudamericani (Brasile su tutti).

In Italia il fenomeno di crescita del Project Management è dovuto a vari fattori, più o meno rilevanti a seconda dell'area d'interesse dell'azienda:

- effettiva necessità di riduzione della spesa e di ottimizzazione della forza lavoro, previa ottimizzazione dei processi di gestione progetto oltre che dei processi produttivi;
- maggiore attenzione ai costi di progetto a causa della sensibile riduzione dei margini di profitto;
- richiesta specifica di un approccio efficace ed efficiente al Project Management da parte di consorzi e joint venture internazionali;
- necessità di competitività a livello internazionale;
- gare d'appalto nazionali in vari settori richiedenti coordinatori di progetto certificati nel Project Management;
- cambio generazionale nel management dell'impresa.

Mentre i primi due fattori sono di tipo conservativo, scaturiti da una crisi perdurante che ha colpito pesantemente l'economia, i punti successivi costituiscono fattori innovativi orientati a nuovi requisiti di business a cui l'azienda deve necessariamente adattarsi, e ad una più moderna maturità gestionale dei manager della nuova generazione.

Sono numerosi i segnali che mostrano quanto sia forte l'evoluzione della disciplina di gestione progetti anche (e finalmente) nei nostri confini:

- il sempre più frequente inserimento nell'azienda italiana di uffici di Project Management (Project Management Office);
- l'evoluzione da un'organizzazione funzionale ad un'organizzazione a matrice;
- l'ufficializzazione del project manager come ruolo aziendale, piuttosto che come compito temporaneo;
- la sempre maggiore diffusione di sistemi informatici di Project Management;
- il sempre maggiore investimento nella formazione nel Project Management;
- il trend crescente di certificati nel Project Management.

L'aumento sensibile del numero dei certificati nel Project Management, con particolare riguardo dei certificati PMP® – *Project Management Professional* del PMI – *Project Management Institute*, mostra quanto oggi sia divenuto importante l'approccio ad una gestione dei progetti diffusa e condivisa. E questo vale sia per il professionista che per l'organizzazione pubblica e privata. Mentre infatti il professionista tende a proporsi come project manager dotato di un accreditamento riconosciuto a livello mondiale, l'organizzazione, operando per progetti (*Management by Projects*), tende a far crescere e certificare i suoi project manager per offrire prodotti/servizi di alta qualità al cliente finale, per perseguire l'obiettivo di completare i progetti *on Time and on Budget*, per ottimizzare l'utilizzo della propria forza lavoro, per esplorare nuove opportunità e per ridurre rischi di progetto e quindi d'impresa.

Project Management Template rappresenta il mio secondo sforzo editoriale. Nel 2010 ho scritto, insieme con Andrea Caccamese, il testo *Professione project manager – Guida alla certificazione PMP®*. Con sincera sorpresa il volume edito da FrancoAngeli è stato ed è tuttora un deciso successo editoriale. Primo testo italiano che, usando il commento di un lettore, “ha reso più umano il *PMBOK® Guide* e, di conseguenza, la preparazione all'esame di certificazione”, ad oggi ha accompagnato all'esame varie centinaia di project manager ed è stato acquisito in molte biblioteche manageriali delle aziende.

Rimetteremo le mani su tale testo non appena sarà pronta l'anteprima della quinta edizione del *PMBOK® Guide – Guide to the Project Management Body of Knowledge* del PMI, il testo “sacro” che raccoglie le *Best Practice* internazionali della disciplina.

Ma perché un secondo testo sul Project Management? Le risposte sono molte. Innanzitutto, c'è da dire che la disciplina del Project Management non si ferma agli standard internazionali ed è in continua evoluzione. È vastissima, e si occupa di aspetti gestionali, amministrativi, tecnici, relazionali e comportamentali.

Ma la causa scatenante che mi ha spinto, insieme con il mio amico e col-

lega David Corbucci, ad iniziare questa fatica è stata la sentita necessità di dare un apporto più pratico e pragmatico al Project Management.

“Belle le sue parole ingegnere, ed affascinanti i concetti, ma mi sembra che qui si faccia molta filosofia e poca pratica!”. Ho sentito spesso frasi come questa, soprattutto dal versante del top management, sia durante i miei corsi di formazione, o le mie consulenze, sia durante i convegni sul tema.

Tutti d'accordo sull'approccio metodologico: ineccepibile, necessario, utile, ... ma poi? All'atto pratico? Che cosa si deve fare per assicurare che il metodo possa veramente essere applicato ed utile in azienda?

Non condivido appieno le frasi come quella prima trascritta, ma, allo stesso momento, mi rendo conto che si parla troppo di Project Management e che se ne faccia poco. Ed allora ritengo che sia davvero necessario, in questa fase storica, dare i mezzi per mettere davvero in pratica il Project Management, fornendo un manuale pratico d'uso che risponda, semplicemente, alla domanda “Che cosa dobbiamo fare per ‘fare Project Management’”?

Partiamo da alcuni concetti a me personalmente cari (e chiari) da molti anni:

- gestire un progetto significa soprattutto comunicare;
- comunicare significa soprattutto gestire correttamente le informazioni che ruotano intorno al progetto, cercando di ottimizzarne e semplificarne i processi;
- anche se spesso spacciati come “risolutori di qualsiasi problema”, gli applicativi di Project Management, per quanto giunti oggi a livelli di eccellenza, non devono e non possono essere considerati come il punto di partenza per costruire una valida gestione dei progetti;
- il problema della mancanza di cultura aziendale sul Project Management viene usata molto spesso più come alibi a mantenere lo status quo, piuttosto che come leva per migliorare.

Nella mia ormai (ahimè) lunga esperienza di docente e di consulente sul Project Management ho notato un lento ma inesorabile avvicinamento ad una cultura aziendale di Project Management. Che in Italia ci sia ancora da lavorare e che ci siano ampi termini di miglioramento è assolutamente innegabile. Ma più di 3.500 certificati PMP® attivi, una conferma della certificazione CAPM®, un lento ma efficace avvicinamento alle nuove certificazioni (come la PMI-RMP® – *Risk Management Professional* sulla gestione dei rischi di progetto e la PMI-ACP – *Agile Certified Practitioner*, sulle nuove tecniche agili di gestione progetti), percorsi di crescita nel Project Management voluti dal management aziendale, il già citato aumento di PMO ed un diffuso interesse agli altri domini collegati, come il Program e il Portfolio Management, permettono di guardare positivamente al futuro.

Ciononostante esiste ancora un sensibile distacco tra “cosa ci consigliamo

di fare” e “cosa riusciamo veramente a fare”. Un gap dovuto ad una mancanza atavica di praticità: è bene fare poche cose, ma farle bene. E quindi una prima risposta deve essere orientata ad organizzare il progetto, pianificandolo adeguatamente e cercando di concentrare l’attenzione su poche cose significative, piuttosto che pensare in grande e verificare con amarezza che nessuno ti segue. E questo vale sia per il project manager, coordinatore del singolo progetto, che per il PMO, ovvero l’ufficio che definisce ed impone regole per una gestione progetti diffusa ed efficace. E quindi se la mia prima opera rappresenta un tentativo di “umanizzare” il Project Management per rendere più chiare le metodologie evidenziate dalle *Best Practice* internazionali del *PMBOK® Guide*, questa seconda fatica rappresenta un tentativo di spingere le persone a “fare davvero Project Management”.

Il presente testo contiene spunti per chiarire cosa chiedere a noi stessi e cosa agli altri durante il ciclo di vita del progetto. E poi, come elaborare i dati, come proporli agli stakeholder, come condividerli, come distribuirli e come monitorarli durante l’avanzamento del progetto. Ed ancora, come provvedere alle modifiche di progetto e alle necessarie elaborazioni di ripianificazione. Il tutto inserito in un ciclo virtuoso, orientato al miglioramento della comunicazione e della qualità, nella ricerca di chiarezza e bilanciamento di ambito, tempi, costi, qualità, approvvigionamenti, rischi e di ottimizzazione dell’uso delle risorse umane e della gestione degli stakeholder.

Il project manager troverà nel testo spunti utili sulle informazioni e sui dati da gestire, sui processi da eseguire e sui modelli gestionali da usare, i cosiddetti *Template* che danno il titolo al testo. Alla stessa stregua il PMO troverà il testo utile per scrivere le procedure aziendali e per imporre una normativa comune di Project Management. I template, proposti come base di partenza da contestualizzare sulla propria realtà progettuale o aziendale, permetteranno a tutti di parlare una lingua comune, uniformeranno le informazioni gestite nei diversi progetti, permettendo analisi aggregate a livello aziendale, favorendo la diffusione di dati sia verso il top management sia verso gli altri project manager, in un approccio alla gestione centralizzata aziendale e alla condivisione della conoscenza (*Knowledge Management*).

Dedico anche questo secondo sforzo a Franca, mia moglie, che ha sempre appoggiato le mie spinte passionali verso la mia professione e ai miei due figli, Manuel e Miles, che, nella loro veste di futuri cittadini del mondo, avranno un bisogno assoluto di Project Management.

Massimo Martinati
PMP, PMI-RMP – Presidente Eureka Service



Il testo *Project Management Template* si potrebbe definire una sorta di *Wiki-Book*, ossia un libro che è stato scritto da un numero ben identificato di persone, con il contributo diretto ed indiretto di un numero non ben identificato di altre persone, ciascuna delle quali ha volontariamente o involontariamente collaborato ai suoi contenuti.

Sia durante i workshop tenuti presso Eureka Service per la certificazione PMP® e CAPM®, sia durante le attività di consulenza e supporto, abbiamo percepito l'esigenza di un manuale che sia di ausilio a tutti coloro che vogliono migliorare la gestione del proprio progetto, ben consapevoli che il driver è l'informazione, il dato e la sua distribuzione.

Il libro presenta dei suggerimenti su come impostare i documenti gestionali, su quali informazioni ricercare, su come tenerle aggiornate, su come distribuirle, spingendosi fino ad un orientamento esemplificativo che riguarda i possibili contenuti.

Non si dimentichi che il ciclo di vita gestionale di un progetto è parallelo al ciclo di vita di stampo tecnico. Si sostiene che, mentre il ciclo gestionale può essere condotto a prescindere dal contesto (tutti i progetti seguono un ciclo di avvio – pianificazione – esecuzione – monitoraggio – controllo e chiusura), il ciclo tecnico dipende fortemente dal contesto e dall'ambiente che caratterizza le attività necessarie per la realizzazione di beni e servizi.

Obiettivo del presente libro è quello di guidare il lettore attraverso tutte le fasi gestionali di un progetto, proponendo la documentazione che ne caratterizza le singole fasi progettuali.

Considero il testo una guida nella giungla dei processi di Project Management, utile per la mappatura di questi e per la compilazione dei documenti gestionali in ambito progettuale. Il lettore potrà consultare i capitoli presentati senza seguire asetticamente l'indice proposto, ma seguendo le proprie necessità contestualizzandole nel proprio ambiente progettuale.

Al fine di permettere questa trasparenza ed accessibilità, abbiamo utilizzato un unico esempio di progetto come filo conduttore per tutto il libro. Un esempio che è stato frammentato in possibili scenari grazie all'elaborazione di template documentali redatti sulla base delle esperienze maturate e che seguono il progetto nei momenti topici del suo ciclo di vita.

Il lettore sarà guidato attraverso una mappa ipotetica caratterizzata da milestone importanti ancorate a delivery documentali.

A partire dal business case, che giustifica la fattibilità tecnica ed economica del progetto, il lettore verrà condotto via via alla stesura dei documenti gestionali che tratteranno il piano, l'evoluzione del progetto e la storia del progetto.

Il project charter, il registro degli stakeholder e molti altri documenti contribuiscono alla fase di pianificazione tramite il piano di Project Management, che raccoglie le regole gestionali e i processi di Project Management che saranno implementati e che pone l'attenzione sui piani di progetto, la cui ufficializzazione risiede nella baseline di progetto (*Project Baseline*).

Seguiranno le fasi dell'esecuzione (*Executing*) e del monitoraggio (*Monitoring and Controlling*) del progetto durante le quali vengono rilasciati i deliverable del progetto e se ne verifica l'andamento. Il lettore sarà coinvolto nella redazione di un importante documento relativo alle performance del progetto utilizzato durante gli stati di avanzamento e per l'analisi dell'*Earned Value*.

Infine, verranno redatti i documenti per la chiusura del progetto (*Closing*) con particolare attenzione al documento di chiusura e alle sue lesson learned, ovvero le lezioni apprese dal team e dal project manager durante l'intera esecuzione.

Il lettore troverà grande giovamento nell'approfondimento delle due aree di conoscenza che, pur se fondamentali alla buona riuscita del progetto, troppo spesso non vengono alimentate correttamente: l'integrazione (*Integration*) e la comunicazione (*Communications*).

Obiettivo del testo non è quindi solo quello di fornire un approccio integrato all'elaborazione di tutti i documenti gestionali, in modo che ciascuno partecipi alla vision generale del progetto, ma anche quello di informare il lettore su una possibile chiave di lettura e di compilazione di documenti di natura gestionale.

Alcuni template presentati non hanno ancora quella notorietà e pratica all'uso: la loro presenza vuole essere di natura propositiva e sperimentale.

Auspichiamo che il lettore possa trovare spunti ed idee innovative per migliorare la compilazione dei template che già conosce, e che possa scoprire ed apprezzare quelli che non utilizza o non conosce, usufruendo proattivamente della loro stesura e della loro efficacia informativa.

Ad Italo, al quale avrei voluto dire tante cose.

A Carla e a Matteo, ai quali dirò tante cose...

David Corbucci
PMP, PMI-ACP – PM Senior Consultant Eureka Service



Ringraziamenti

Project Management Template è stato scritto con la collaborazione attiva di Eureka Service.

A tutto lo staff di Eureka Service, un team forte e generoso, composto da professionisti di grande spessore tecnico e umano, va il più sentito ringraziamento da parte degli autori.

Una breve presentazione di Eureka Service è presente nella sezione finale dedicata agli autori.

Per informazioni sulle attività di Eureka Service nel mondo del Project, Program e Portfolio Management, consultare:

- il sito www.gruppoeureka.it;
- Facebook, www.facebook.com/EurekaService.ProjectManagement;
- LinkedIn, www.linkedin.com/company/1990003?trk=tyah.