

Russell D. Archibald, Shane C. Archibald

GOVERNARE E GESTIRE L'INNOVAZIONE

*Cosa i manager devono sapere
di project, program
e portfolio management*

Edizione italiana a cura di Marco Sampietro



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.

Russell Archibald, Shane Archibald

GOVERNARE E GESTIRE L'INNOVAZIONE

*Cosa i manager devono sapere
di project, program
e portfolio management*

Edizione italiana a cura di **Marco Sampietro**

FRANCOANGELI

Titolo originale: *Leading & Managing Innovation. What every executive team must know about Project, Program & Portfolio Management*

Copyright© 2013 by Russell D. Archibald and Shane C. Archibald

Traduzione italiana di Marco Sampietro

1ª edizione. Copyright © 2014 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 previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.*

Indice

Prefazione all'edizione italiana, di <i>Marco Sampietro</i>	pag.	9
Introduzione	»	11
Ringraziamenti	»	13
1. Le innovazioni sono ottenute attraverso i progetti	»	15
1. L'importanza dell'innovazione	»	15
2. Innovazione sistemica versus incrementale	»	16
3. Creatività e innovazione	»	16
4. Tutte le innovazioni significative sono ottenute attraverso progetti	»	17
5. Innovazione strutturata e correttamente gestita	»	18
6. Steve Jobs, il mouse e l'innovazione attraverso i progetti	»	18
7. Cosa tutti i manager devono sapere sul project management	»	19
2. Concetti chiave di project management	»	21
1. Project management versus gestione delle attività di routine (operations)	»	21
2. Tre concetti fondamentali di project management	»	22
3. Gli obiettivi del project management sono duplici	»	26
4. Progetti di trasformazione strategica versus progetti tradizionali o routinari	»	27
5. Programmi di trasformazione strategica	»	28
6. Organizzazioni project-driven versus project-dependent	»	29
7. L'origine dei progetti: la fase di incubazione e di fattibilità	»	30
8. Fase di valutazione post-progetto	»	32
3. Categorie e caratteristiche dei progetti	»	35
1. La necessità di categorizzare i progetti	»	35

2. Modelli di categorizzazione dei progetti	pag.	36
3. Progetti grandi e piccoli all'interno di una categoria	»	44
4. Complessità dei progetti e rischio	»	45
5. Programmi e progetti di trasformazione strategica	»	45
6. "Mega" progetti e programmi	»	45
4. Project portfolio management	»	47
1. Tipologie di portafogli di progetto	»	48
2. Tre tipi di investimenti innovativi	»	49
3. Processi di project portfolio management	»	50
4. La potenza del project portfolio management	»	51
5. Standard e guide pubblicati sul project portfolio management	»	52
6. Sistemi informativi di project portfolio management	»	52
7. La necessità di un sistema integrato	»	53
5. Project Management Office (PMO)	»	55
1. Il ruolo del Chief Projects Officer (CPO)	»	56
2. Implementazione ed evoluzione del PMO	»	56
3. Configurazioni alternative del PMO	»	57
4. Problemi legati al PMO	»	59
5. Garantire il successo nell'implementazione del PMO	»	61
6. Lo stato del PMO	»	61
6. La gestione dei singoli progetti	»	63
1. Il project manager	»	64
2. Pianificazione e controllo di progetto	»	65
3. La metodologia SDPM – <i>Success Driven Project Management</i>	»	66
4. Valutare il successo nel project management	»	69
5. Le dimensioni per determinare il successo e il valore del progetto	»	70
7. Cosa il top management deve chiedere per ottenere un'efficace gestione dei progetti	»	75
1. I top manager devono richiedere che...	»	76
8. Maturità delle organizzazioni nel project management	»	79
1. La maturità nel project management può essere vista da tre prospettive	»	80
2. Importanza di misurare il livello di maturità nel project management	»	81

9. Lo sviluppo professionale nel project management	pag.	85
1. Associazioni, certificazioni e standard di project management	»	85
2. Percorsi formativi in ambito project management	»	88
10. Sintesi: cosa tutti i manager devono sapere	»	89
1. Tutte le innovazioni sono ottenute attraverso i progetti	»	89
2. Concetti di project management	»	90
3. Progetti e programmi	»	91
4. Project portfolio management	»	92
5. Project Management Office (PMO)	»	93
6. La gestione dei singoli progetti di maggiore importanza	»	93
7. Richiedere l'eccellenza nel project management	»	95
8. Maturità delle organizzazioni nel project management	»	95
9. Lo sviluppo professionale nel project management	»	96
11. Casi studio , a cura di <i>Marco Sampietro</i>	»	99
1. Introduzione	»	99
2. NCR Italia: Quando la complessità nei progetti è riferita al contesto, di <i>Mario Damiani</i> , con il contributo di <i>Rudy Carlo Gigli</i>	»	100
3. MEF-NoiPA: program management nella Pubblica Amministrazione, di <i>Federico Minelle e Francesco Paolo Schiavo</i>	»	112
4. Gruppo Randazzo: la gestione dei progetti strategici, di <i>Luca Sacilotto ed Enrico Segner</i>	»	122
Appendice. Doveri e responsabilità del project manager	»	127
Bibliografia	»	133

Prefazione all'edizione italiana

Anche in Italia la disciplina del project management sta avendo una buona diffusione sia in organizzazioni pubbliche sia private. Le differenze nelle modalità di adozione e utilizzo sono notevolissime ma una cosa è chiara: il project management è ritenuto utile dalla maggior parte delle organizzazioni.

A fronte di questo interesse, l'offerta di pubblicazioni e corsi di formazione che spiegano ai project manager cosa fare e come comportarsi al fine di raggiungere gli obiettivi di progetto è molto ampia.

Quest'ampia offerta focalizzata sui project manager ha però indotto molti manager a credere che la gestione dei progetti sia un problema esclusivo dei project manager e che quindi le figure manageriali abbiano poca influenza sulla buona riuscita dei progetti.

Purtroppo le cose non stanno esattamente così, anzi, è vero il contrario.

Da oltre 20 anni vengono condotte ricerche che hanno l'obiettivo di identificare le variabili in grado di influenzare in modo preponderante le sorti dei progetti. A prescindere dal settore, dalle dimensioni, dalla nazionalità e da ogni altra variabile che possa descrivere un'organizzazione, il ruolo del management emerge sempre tra i fattori più importanti per la riuscita o il fallimento dei progetti.

Per questa ragione è opportuno che tutti i manager conoscano alcuni elementi di project management, diversi dagli elementi di interesse per il solo project manager, al fine di incrementare le performance dei progetti e quindi dell'organizzazione nel suo complesso.

Il libro, da questo punto di vista unico nel panorama italiano, cerca appunto di dare ai manager gli strumenti per supportare e governare al meglio i progetti dell'organizzazione.

Il libro non è scritto da autori che "immaginano" come i manager dovrebbero supportare la buona gestione dei progetti ma da persone che, nella loro vita, hanno rivestito anche ruoli manageriali.

Parlando di autori siamo dinnanzi a dalle vere autorità in questo campo: Russell D. Archibald e Shane Archibald. Russell ha oltre 65 anni di esperienza nel project management, è stato uno dei primi autori a occuparsi del tema, ha scritto uno dei libri più venduti sul project management a livello mondiale e ha contribuito alla nascita di quella che oggi è la più grande associazione al mondo che si occupa di sviluppare e promuovere il project management: il Project Management Institute.

Shane ha oltre 20 anni di esperienza sul project management e ha supportato la pianificazione e gestione di progetti con budget di svariati miliardi di dollari.

I due autori vi condurranno in un percorso efficace di acquisizione di competenze che sempre più stanno diventando critiche per la sopravvivenza e la crescita delle aziende. Lo faranno in modo molto chiaro, completo ma anche sintetico. Per chi volesse approfondire alcuni concetti, alle volte giustamente solo introdotti, la ricca bibliografia finale fornisce tutti gli strumenti necessari.

Nell'edizione italiana il libro si arricchisce di tre casi studio tutti inerenti organizzazioni italiane, ciò al fine di dimostrare concretamente la rilevanza della tematica del project management e la sua corretta applicazione che, come anticipato, passa anche dalle decisioni e dalle azioni del management.

Buona lettura.

Marco Sampietro

Introduzione

Le innovazioni non accadono da sole. Per renderle reali tutte le innovazioni passano dall'implementazione di progetti.

Tutti i manager, gli executive e le figure apicali di qualunque settore necessitano di comprendere appieno le differenze tra i principi e le prassi applicabili alla gestione delle attività operative e alla gestione dei progetti in modo da gestire e condurre l'innovazione all'interno delle organizzazioni.

Questo libro ha l'obiettivo di soddisfare questa necessità attraverso l'efficace e sintetica descrizione 1) dei concetti chiave alla base della gestione di progetti, programmi e portafogli, 2) delle caratteristiche più importanti dei progetti, programmi e portafogli, 3) di come dovrebbero essere governati e gestiti al meglio, 4) di come determinare se i benefici attesi sono stati raggiunti.

Nel libro viene inoltre descritto cosa i manager e gli executive possono ragionevolmente attendersi dalla disciplina del project management e dai colleghi che sono responsabili di tale disciplina all'interno dell'organizzazione.

Non si cercherà di andare nel dettaglio di tematiche quali la pianificazione dei progetti, le stime, il reporting, il controllo. Si presenterà invece una tipica descrizione delle responsabilità di un project manager in modo da sottolinearne il fondamentale ruolo di integrazione che riveste nella gestione dei progetti.

Crediamo che questo libro possa dare alle persone alla guida delle organizzazioni, siano esse pubbliche o private, una maggiore consapevolezza di cosa potrebbe (e dovrebbe) essere fatto per sviluppare, migliorare e supportare le più importanti innovazioni all'interno delle organizzazioni. È solo attraverso l'innovazione che i grandi cambiamenti sono possibili e le organizzazioni cercano di anticipare i fabbisogni dei clienti. In sintesi, come spesso usiamo dire negli Stati Uniti: Lead, follow, or get out of the way!

*Russel D. Archibald
Shane C. Archibald*

Ringraziamenti

I concetti e le idee presentati in questo libro riflettono le esperienze e le conoscenze acquisiti da molte persone negli ultimi sessanta anni. Non ci proponiamo quindi come gli inventori di questi concetti e idee.

Piuttosto abbiamo cercato di osservare e descrivere al meglio delle nostre possibilità l'essenza e l'importanza della buona gestione dei progetti, programmi e portafogli di progetti nel mondo moderno e adottando il punto di vista di manager ed executive.

Non è possibile stilare la lista dei nomi delle centinaia di colleghi, clienti ed esperti di project management con i quali abbiamo lavorato e dai quali abbiamo appreso negli ultimi 65 anni per Russell e negli ultimi 20 per Shane. Siamo profondamente riconoscenti a tutti loro e specialmente a coloro che abbiamo citato direttamente nel libro.

In particolare vorremmo porre i nostri più sentiti ringraziamenti a: Wayne Abb, Dr. Martin Barnes, Paul Dinsmore, Stanislaw Gasik, David Pells, Bob Prieto, Dr. Aaron Schenlar, Miles Shepard, Max Wideman e Marc Zocher per i loro utili consigli durante la scrittura del presente libro.

Desideriamo infine ringraziare Barbara Archibald per il supporto che ci ha dato nella preparazione del libro.

R.D.A.

S.C.A.

1. L'importanza dell'innovazione

L'**innovazione** è il processo che trasforma nuove idee in valore commerciale o in altre tipologie di valore non direttamente spendibili a livello commerciale. È una capacità vitale praticamente in tutti i settori: imprenditorialità, design, tecnologia, costruzioni, aziende manifatturiere, trasporti, comunicazione, sociologia, sanità, servizi al cittadino ecc.

Innovazione significa cambiamento ovvero qualcosa di nuovo o migliorato nei

1. processi dell'organizzazione e/o,
2. nell'output dei processi (prodotti o servizi).

Gli executive e le figure apicali avvedute incoraggiano i loro manager a essere innovativi e a migliorare continuamente i processi, prodotti e servizi delle organizzazioni presso cui lavorano.

Innova o muori! Nell'era digitale caratterizzata da un forte sviluppo tecnologico in ogni settore, tutte le organizzazioni devono innovare continuamente per migliorare e cambiare i loro prodotti e servizi (la loro ragione di esistere) e anche le modalità di funzionamento, ovvero i loro processi.

L'innovazione continua lungo queste dimensioni è necessaria per avere un successo duraturo.

L'innovazione è:

- **vitale** per tutte le organizzazioni,
- **ottenuta** attraverso progetti e programmi.

Tutti i manager devono conoscere i contenuti di questo libro per:

- **governare** e gestire l'innovazione,
- **dirigere** in modo efficace le persone e le unità organizzative coinvolte nel project management.

Innova e vinci!

2. Innovazione sistemica versus incrementale

L'innovazione sistemica differisce dall'innovazione incrementale che può essere ottenuta all'interno di una singola organizzazione o all'interno di un singolo progetto.

Prieto (2011) sottolinea che “l'innovazione sistemica è quella forma di innovazione che richiede ‘una molteplicità di organizzazioni specializzate che cambiano i loro processi in modo coordinato’¹.”

Esempi di innovazione sistemica nel settore dell'ingegneria e delle costruzioni sono:

- gestione della supply chain integrata,
- prefabbricazione di sistemi di costruzione,
- strumenti di disegno CAD 3D,
- *Building Information Models* (BIM),
- iniziative di Project Finance e di partnership tra pubblico e privato (PPP),
- modularizzazione.

Molti degli esempi riportati caratterizzano grandi programmi di successo”.

Prieto si riferisce all'innovazione sistemica di uno dei più grandi settori al mondo.

L'innovazione sistemica è anche richiesta in grandi aziende e nel settore pubblico.

In piccole organizzazioni l'innovazione sistemica può generare dei benefici, ma è molto più probabile che l'innovazione incrementale sia utilizzata con maggiore frequenza in queste situazioni.

3. Creatività e innovazione

Ovviamente l'innovazione dipende da idee creative. Questo libro non esplora la fonte di nuove idee ma piuttosto di come trasformare le idee in benefici attesi.

Come Michael Ray e Rochelle Myers riportano nel loro libro *Creativity in Business* (1989): “Uno dei maggiori problemi nel business statunitense (ndc: ci sentiamo di dire anche in Italia) è che ci sono troppe idee, non troppo poche. Decine di soluzio-

Innovazione significa cambiamento:

- dell'organizzazione o di un processo,
- nell'output o nel prodotto di un processo.

1. Taylor John E. and Raymond Levitt, *Modeling Systemic Innovation in Design and Construction Networks*, Center for Integrated Facility Engineering; CIFE Technical Report n. 163, Stanford University, Ottobre 2005.

ni appaiono e scompaiono in mezzo a un eccesso di dati caotici, a un'infinità di opinioni di esperti e a un guazzabuglio di statistiche contraddittorie e di report su ogni aspetto di ogni problema. La pressione della scarsità di tempo è incrementata dall'indecisione e, cosa ancor peggiore, dall'assillante sospetto che gli altri troveranno i nostri sforzi insufficienti e i nostri risultati scarsi”.

4. Tutte le innovazioni significative sono ottenute attraverso progetti

Siamo confidenti di essere in grado di persuadere i lettori che la frase sopra riportata sia corretta. Una volta persuasi è ovvio che tutti i manager di qualsiasi organizzazione vogliono sapere le caratteristiche dei progetti e come gestire al meglio progetti, programmi e portafogli.

Alcune delle caratteristiche più importanti dell'innovazione sono le seguenti:

- Il punto di partenza è la generazione di idee creative. L'innovazione è il processo di portare queste idee sul mercato o comunque ricavarne utilità.
- L'innovazione riguarda la ricerca e la scoperta, la sperimentazione, lo sviluppo, l'imitazione e l'adozione di nuovi prodotti e servizi, di nuovi processi e di nuovi assetti organizzativi.
- L'innovazione è la conversione di conoscenze e idee in benefici che possono essere sfruttati per finalità commerciali o per il pubblico interesse. I benefici passano dalla fruizione di nuovi prodotti o servizi oppure dallo svolgimento di processi in modo più efficiente e/o efficace.
- Innovazione = Invenzione + Sfruttamento dell'invenzione.

Una definizione di progetto generalmente accettata è “un’iniziativa temporanea intrapresa per creare un prodotto, un servizio o un risultato con caratteristiche di unicità”². I programmi sono “un gruppo di progetti tra loro interrelati”³, recentemente, però, il concetto di programmi strategici di trasformazione⁴ include sia i progetti sia le attività operative.

Un progetto è:

un’iniziativa temporanea intrapresa per creare un prodotto, un servizio o un risultato con caratteristiche di unicità.

Un programma è:

Un insieme di progetti tra loro interrelati.

I progetti sono i migliori, se non gli unici, metodi di implementazione dell'innovazione

2. PMI, 2008, p. 442.

3. *Ibid.*

4. Si veda il capitolo 2 per ulteriori approfondimenti sui programmi strategici di trasformazione.

5. Innovazione strutturata e correttamente gestita

L'alternativa di buttare semplicemente un'idea sul tavolo durante una riunione con i propri colleghi e stare a guardare se qualcuno la prenderà in carico porterà semplicemente a non ottenere risultati.

In ogni caso l'innovazione inizia sempre da un'idea generata da un singolo o da un piccolo gruppo di lavoro orientato a risolvere un problema o a sviluppare un nuovo prodotto o servizio o a rispondere a una necessità del cliente.

Trasformare l'idea in qualcosa di nuovo e di tangibile (un nuovo o migliorato processo, un servizio, un prodotto o addirittura una nuova organizzazione) raramente è il risultato dell'impegno di un'unica persona, sebbene una persona possa guidare i lavori di progetto in veste di project manager.

La trasformazione richiede un approccio strutturato che metta insieme tutte le persone e le competenze in un gruppo di lavoro coeso e che definisca il progetto in termini di obiettivi, costi, fabbisogno di risorse e tempistiche per il suo completamento.

Questo è il project management nella sua essenza.

Il project management, nelle sue caratteristiche di base:

- usa un approccio strutturato,
- aggrega tutte le competenze e le risorse necessarie,
- definisce il progetto in termini di obiettivi, ambito, costi, risorse e tempi,
- genera i risultati e il valore precedentemente definiti.

6. Steve Jobs, il mouse e l'innovazione attraverso i progetti

Nel 1983 Steve Jobs introdusse il mouse nei computer Machintosh. Jobs è un ottimo esempio di un grande innovatore, di un efficace project manager (anche se spesso è stato descritto come tirannico e crudele nei confronti dei suoi collaboratori) e di un genio.

In effetti, Jobs era realmente il Chief Project Officer (CPO) di Apple (questa tema verrà ripreso nei capitoli 2 e 5).

L'innovazione introdotta con il mouse (come molte altre introdotte da Apple negli stessi anni) non fu comunque frutto di un'idea di Jobs.

Come riportato da Gladwell⁵ (2011), Engelbart ebbe l'idea del mouse che poi fu sviluppata dalla Xerox PARC ma è

Alle volte l'innovazione coinvolge numerosi soggetti e numerose fasi.

- Engelbart ebbe l'idea.
- Xerox PARC sviluppò l'idea.
- Jobs 'completò il lavoro' con il supporto di un'azienda di disegno industriale e un team interno di creativi.

5. Autore del best seller *The Tipping Point* and *Outliers: the Story of Success*.

solo con Jobs che fu portata sul mercato grazie anche alla collaborazione con uno studio di industrial design e con un team di creativi di Apple.

Lo sviluppo del mouse e la sua introduzione sul mercato esemplificano la necessità di un'efficace gestione dei progetti al fine di implementare realmente le innovazioni. L'articolo di Gladwell del New York Magazine è intitolato "Il mito della creazione: Xerox PARC, Apple e la verità riguardo l'innovazione" e la verità che presenta è la seguente: è necessario un progetto con un ottimo project manager per ottenere innovazioni significative.

7. Cosa tutti i manager devono sapere sul project management

Questo libro offre al lettore una chiara descrizione delle caratteristiche dei progetti, dei programmi e dei principi di come gestirli efficacemente.

Affronta quindi in modo sintetico ma efficace le importanti differenze che esistono tra:

- **project management** e gestione delle **attività correnti/operative**;
- progetti di trasformazione strategica (**transformational project**) e progetti orientati all'erogazione di prodotti/servizi (**delivery o commercial project**);
- organizzazioni trainate dai progetti (**project-driven**) e organizzazioni dipendenti dai progetti (**project-dependent**).

Il capitolo 2 sintetizza i concetti alla base della gestione dei progetti e dei programmi.

Nel capitolo 3 forniremo una schematizzazione utile per comprendere le categorie e le caratteristiche dei programmi e dei progetti.

Il capitolo 4 affronta il tema di cosa è necessario sapere e avere per gestire progetti e programmi.

Il capitolo 5 sottolinea l'importanza del dotarsi di un'unità organizzativa a supporto dei progetti (Project Management Office – PMO) e delle responsabilità che possono essere assegnate a tale unità organizzativa.

Il capitolo 6 descrive brevemente le metodologie principali da adottare per la buona gestione dei progetti.

Basandosi sui contenuti dei precedenti capitoli, il capitolo 7 offre ai manager una lista di cosa dovrebbero chiedere ai loro colleghi al fine di essere vincenti nella gestione dei progetti, programmi e portafogli all'interno delle loro organizzazioni.

I capitoli 8 e 9 danno ai manager alcune importanti informazioni di contesto:

- il capitolo 8 discute di come ottenere e misurare il livello di maturità

- nell'applicazione del project management e di come paragonare le proprie capacità organizzative nella gestione dei progetti con i competitor;
- il capitolo 9 riporta le organizzazioni attive nello sviluppo e nella promozione della disciplina del project management nel mondo e in Italia;

Infine il capitolo 10 sintetizza i contenuti dei capitoli precedenti.

Il nostro obiettivo è di dare ai manager, executive e figure apicali in generale le informazioni necessarie per comprendere, utilizzare e ottenere un vantaggio competitivo nel processo di trasformazione delle idee in reali innovazioni.

“L’abilità di una nazione di sviluppare e sostenere la sua capacità innovativa dipende dallo sviluppo e dal mantenimento di competenze di project management...”

Naughton e Kavanagh, 2009

Il presente capitolo presenta i concetti chiave alla base dei principi e delle prassi della moderna gestione dei progetti e ne sottolinea gli obiettivi.

Sono descritte le caratteristiche più importanti dei progetti e le differenze tra organizzazioni project-driven e project-dependent.

Nota terminologica: al fine di evitare la ripetizione dei termini “progetti e programmi” in generale utilizzeremo la parola “progetti” dato che i concetti discussi nel libro sono applicabili a entrambi.

Quando le differenze saranno importanti esse saranno identificate.

***I progetti e le attività di routine** richiedono modalità di gestione differenti.*

***Sistemi, team e ruoli di integrazione** sono richiesti nel project management.*

***Il project management deve supportare** la strategia definita dall'organizzazione.*

***I progetti e i programmi** possono essere tradizionali o di trasformazione strategica.*

***Le organizzazioni** possono essere project-driven o project-dependent.*

1. Project management versus gestione delle attività di routine (operations)

Tutte le organizzazioni sono composte da due tipologie di attività:

- le **attività di routine**, che sono continuative e ripetitive;
- **i progetti e i programmi** che sono invece iniziative temporanee intraprese per creare un prodotto, un servizio, un risultato con caratteristiche di unicità o comunque qualsiasi altro cambiamento significativo nell'organizzazione.

I **programmi tradizionali** sono composti da un insieme di progetti tra

Project management vs. gestione delle operations

- Le operations sono continuative e ripetitive.
- I progetti sono iniziative temporanee intraprese per creare un prodotto, un servizio o un risultato con caratteristiche di unicità.
- I programmi alle volte uniscono progetti e attività di routine.

loro correlati mentre i **programmi strategici o di trasformazione** normalmente includono sia i progetti sia le attività di routine.

2. Tre concetti fondamentali di project management

Le tre caratteristiche differenziali della gestione dei progetti rispetto alla gestione delle operations sono:

1. l'assegnazione di **responsabilità di integrazione** per programmi e progetti a differenti livelli;
2. l'applicazione di **sistemi integrati** (non per forza tecnologici) di **pianificazione e controllo**;
3. l'esecuzione del lavoro richiesto dal progetto da parte di un **team integrato** che fa leva sulle risorse disponibili e assegnate al progetto.
Ognuno di questi tre concetti sarà discusso nei paragrafi successivi.

Tre differenze chiave tra progetti/programmi e operations

- Assegnazione di attività di integrazione.
- Applicazione di sistemi di pianificazione e controllo.
- Team integrati.

Primo concetto –

Sei livelli di responsabilità nel project management

L'assegnazione di **responsabilità di integrazione su sei livelli** per la gestione di progetti, programmi e portafogli è la seguente:

1. Top management:

- stabilire e comunicare chiaramente la strategia dell'organizzazione;
- assicurare l'esistenza di processi efficaci di project e program management;
- selezionare e definire la priorità dei programmi e dei progetti di trasformazione strategica;
- allocare le risorse ai programmi e progetti approvati.

2. Comitati guida/di governo del portafoglio progetti (portfolio steering group o portfolio governance committee) per i portafogli a loro assegnati:

- validare che tutti i programmi e progetti approvati supportino gli obiettivi strategici dell'organizzazione;
- definire le priorità dei programmi e dei progetti appartenenti ai portafogli assegnati e allocare le risorse a tali portafogli;
- supervisionare e governare le performance dei programmi e dei progetti.

Sei livelli di responsabilità nel project management

1. Top management.
2. Comitati guida/di governo del portafoglio progetti.
3. Project sponsor.
4. PMO: Project Management Office.
5. Project manager.
6. Manager funzionali.