

Anna Maria Felici

FrancoAngeli

Project Management: istruzioni per l'uso

MANUALI



Il libro di Osvaldo

Disegni di Francesco Bufardecì

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.

Anna Maria Felici

Project Management: istruzioni per l'uso

Il libro di Osvaldo

Disegni di Francesco Bufardeci

MANUALI FrancoAngeli

Copyright © 2012 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	pag.	11
Note per la lettura	»	19
Ringraziamenti	»	21
Prima di cominciare	»	23
Perché abbiamo bisogno di gestire i progetti?	»	23
1. Prologo	»	29
1. Il protagonista	»	29
2. Il contesto	»	32
3. La storia dall'inizio alla fine	»	34
4. I personaggi	»	39
5. Gli strumenti di lavoro	»	46
2. La struttura	»	50
1. Le fasi	»	50
2. I ruoli	»	56
3. Il patrimonio dell'esperienza	»	62
3. L'origine	»	63
1. Perché nasce un progetto?	»	63
2. Sviluppiamo una proposta di progetto	»	66
2.1. Sviluppiamo lo scenario	»	68
2.2. Sviluppiamo la proposta	»	70

3. Valutiamo le proposte di progetto	pag. 71
4. Scegliamo tra le proposte di progetto	» 73
4. Iniziamo	» 75
1. Chi ben comincia è a metà dell'opera	» 75
2. Analizziamo i soggetti cointeressati e il contesto	» 81
3. Partiamo	» 83
4. La descrizione del risultato	» 89
4.1. Descriviamo il risultato del progetto	» 90
4.2. Fissiamo i confini dei risultati	» 96
4.3. Facciamo la schedulazione ad alto livello	» 103
4.4. E la qualità?	» 109
4.5. Stabiliamo il budget del progetto	» 110
5. Facciamo l'identificazione dei rischi	» 116
5.1. Incertezza e rischio	» 116
5.2. Documentiamo i rischi	» 119
6. Cominciamo a fare un piano	» 120
7. Coinvolgiamo i soggetti cointeressati	» 121
8. Come comunichiamo?	» 122
9. Produciamo il piano iniziale di progetto	» 126
10. E gli one man/woman project?	» 127
5. Ed ora pianifichiamo i dettagli	» 129
1. Perché pianificare	» 129
2. Rifiniamo il piano operativo	» 132
2.1. Rifiniamo il risultato del progetto	» 133
2.2. Rifiniamo la schedulazione	» 137
2.3. Gli standard di qualità e l'assicurazione di qualità	» 146
2.4. Rifiniamo il budget	» 147
2.5. Parliamo ancora di rischi	» 148
3. Definiamo il governo del progetto	» 153
3.1. Il processo di controllo dei cambiamenti	» 155
3.2. Come gestiamo le approvazioni	» 157
3.3. E se nasce un problema?	» 158
3.4. Rifiniamo il piano della comunicazione	» 159
3.5. Come gestiamo i cambiamenti organizzativi	» 162
3.6. Sviluppiamo il team	» 165
3.7. Il piano di esecuzione e di transizione	» 166
4. Stabiliamo le baseline di tempo e di costo	» 168

6. Le cose importanti prima di tutto	pag. 170
1. Introduzione	» 170
2. Non tutte le ciambelle riescono con il buco	» 172
2.1. Gestiamo i cambiamenti	» 172
2.2. I problemi sono il cuore di un progetto	» 178
3. Presto e bene non viaggiano insieme	» 180
3.1. Accettiamo i risultati	» 180
3.2. E le persone?	» 182
3.3. Gestiamo le forniture	» 185
3.4. E ora eseguiamo piano di esecuzione e di transizione	» 185
3.5. Comunicare	» 186
7. A che punto siamo?	» 189
1. Tra il dire e il fare c'è di mezzo il mare	» 189
2. Gestiamo il piano operativo	» 190
2.1. Gestiamo la descrizione del risultato	» 191
2.2. Parliamo di qualità	» 195
2.3. Parliamo di budget	» 197
3. E i rischi?	» 199
4. Il cerchio magico	» 200
8. Ed ora chiudiamo	» 203
1. La valigia dei sogni	» 203
2. La dolorosa	» 204
3. La transizione	» 205
4. Per i posteri	» 206
9. La storia a modo mio	» 208
10. La comunicazione, di Giuliano Longo	» 213
1. Introduzione	» 213
2. La rivoluzione della mail. Nel cyberspazio il tempo si annulla, lo spazio si accorcia	» 219
Appendice – Un esempio di classificazione di progetto	» 221

Indice delle figure

Fig. 1 – Milestone	pag. 14
Fig. 2 – Project Management Office	» 17
Fig. 3 – Scope	» 24
Fig. 4 – Project management	» 25
Fig. 5 – Subject Matter Expert	» 31
Fig. 6 – Work Breakdown Structure	» 48
Fig. 7 – Programma	» 49
Fig. 8 – Ciclo di vita	» 49
Fig. 9 – Business case	» 50
Fig. 10 – Project charter	» 51
Fig. 11 – Deliverable/Risultato	» 53
Fig. 12 – Demand manager	» 57
Fig. 13 – Steering committee	» 58
Fig. 14 – Project manager	» 59
Fig. 15 – Task	» 59
Fig. 16 – Soggetti cointeressati	» 60
Fig. 17 – Portfolio	» 63
Fig. 18 – Return On Investment	» 68
Fig. 19 – Standard	» 72
Fig. 20 – Scope statement	» 76
Fig. 21 – Curva dell’influenza	» 82
Fig. 22 – Fasi di Tuckman	» 86
Fig. 23 – Pacchetto di lavoro	» 103
Fig. 24 – Schedulazione	» 104
Fig. 25 – Ciclo di vita dei costi e dell’esigenza di risorse	» 107
Fig. 26 – Incertezza	» 116
Fig. 27 – Rischio	» 117
Fig. 28 – Il piano	» 130
Fig. 29 – Schedulazione del nostro progetto	» 139
Fig. 30 – Schedulazione rivista	» 139
Fig. 31 – Reticolo	» 140
Fig. 32 – Critical Path Method	» 141
Fig. 33 – Reticolo di schedulazione	» 142
Fig. 34 – Critical Chain Method	» 143
Fig. 35 – Definizioni di gestione del tempo	» 144
Fig. 36 – Registro dei rischi	» 150
Fig. 37 – La biblioteca virtuale	» 160
Fig. 38 – Baseline	» 169
Fig. 39 – Il cerchio magico	» 201

E poiché l'uomo ha la capacità di adattarsi in maniera sorprendente anche alle situazioni peggiori, fino a far diventare comfort condizioni invivibili, molti rimarranno rinchiusi nella gabbia da loro stessi costruita facendosi forti dell'unica vera sicurezza che hanno: la situazione non cambierà mai.

Roberto Re, Smettila di incasinarti

Introduzione

Il project management non è soltanto per ingegneri e architetti, non è soltanto per grandi opere o per esperti di logistica, il project management ormai sta entrando in ogni settore della vita.

Si parla sempre di progetti ma spesso non si conosce il vero significato della parola. Progetto vuol dire tante cose, ha molteplici significati, ha una definizione che spesso, nella mente delle persone, definisce confini vasti e assume valenze multiple. Quando inizio il corso di gestione progetti una delle domande che faccio è proprio questa: cosa intendete per progetto? È la stessa domanda che faccio al lettore. Hai comprato un libro che parla di progetti. Cosa intendi per progetto? Perché hai bisogno di saperne di più? La risposta che danno gli allievi di solito è “io so benissimo cos’è un progetto: un insieme di attività fatte per raggiungere un obiettivo, vorrei poter conoscere come fare per poterlo portare a termine come dico io, per fermare i clienti che cambiano idea continuamente, per avere strumenti che mi aiutino a spiegare al commerciale che quello che ha venduto al cliente è impossibile da realizzare, per spiegare al mio capo che ho bisogno di risorse e di tempo...”. Se dal libro vi aspettate questo avete fatto un investimento sbagliato. Se volete cambiare gli altri, o regalate loro il libro con l’invito a leggere e riflettere, o accettate l’idea che mettere in pratica questo proposito è impossibile. È già difficile cambiare il nostro modo di pensare e agire, figuratevi quello di qualcun altro!

Iniziamo a vedere se possiamo cambiare noi stessi, agli altri ci pensiamo dopo. La parola progetto, a volte abusata, è utilizzata per opere di dimensione molto diversa. Un progetto è il ponte di Messina, un progetto è la scrittura di un nuovo libro, come questo che vi accingete a leggere. Cosa hanno in comune? Un obiettivo, delle risorse, dei tempi, dei costi... ecc., Hanno in comune il ciclo di vita di project management, che è l’argomento di cui parleremo d’ora in poi. La dimensione dei due progetti citati è diver-

sa, ma le tecniche sono le stesse, si tratta di applicarle correttamente per fare il lavoro necessario, e solo quello necessario per arrivare a scrivere la parola fine. Il ciclo di vita di project management è l'insieme di processi che vengono fatti per attivare, pianificare, condurre e chiudere un progetto ed è uguale per tutti i progetti; quello che cambia sono le fasi, che dipendono dal tipo di business e dal prodotto. Mentre per costruire un ponte nessuno si scandalizza se una buona parte del budget viene speso per studi di fattibilità, calcoli di consistenza e coerenza, sondaggi e società che si occupano di gestire il progetto e rendicontare i soldi spesi, per scrivere un libro sembra un delitto di lesa maestà chiedere di fare una previsione ed un minimo di gestione del progetto.

Noi vorremmo ridare dignità a tutti quei progetti che non hanno budget di milioni di euro, come tantissimi progetti informatici o organizzativi o di altre tipologie che stanno nascendo come funghi, e dimostrare che gestire un progetto non è questione di tempi, che non ci sono mai, ma culturale, per cui il rispetto del cliente e la serietà nei riguardi delle persone che fanno parte del team è più importante della realizzazione frettolosa di qualcosa che ci fa dire “abbiamo finito in tempo” ma che subito dopo entra in revisione come la tela di Penelope, fatta di giorno e disfatta di notte.

Obiettivo di questo libro è quindi quello di accompagnarvi nel viaggio progettuale che ci porta dalla esplicitazione del bisogno che dovrà essere soddisfatto facendo uno o più progetti, alla definizione degli obiettivi, all'esecuzione del lavoro, al controllo dei risultati alla chiusura del progetto attraverso tutte le fasi intermedie e le porte di controllo. Non troverete, se non marginalmente, considerazioni legate a strumenti e tecniche da utilizzare per portare a termine un fase, quelle le lasciamo agli standard¹ ed ai manuali specializzati per settore, ma la descrizione delle considerazioni da

¹ Elenco degli standard di riferimento principali:

- PMBOK® (Project Management Body of Knowledge), del PMI (Project Management Institute);
- APM Body of Knowledge, del APM (Association for Project Management);
- PRINCE2® (Projects IN Controlled Environments), del OGC (Office of Government Commerce);
- P2M (A Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation), del PMAJ (Project Management Association of Japan);
- NYS Project Management Guidebook Release 2 ISO 10006:2003 Quality management systems – Guidelines for quality management in projects dell'International Organization of Standardization (ISO);
- ISO/IEC/IEEE 16326:2009 – Systems and software engineering – Life cycle processes – Project Management, dell'International Organization of standardization (ISO);
- ISO TC/236 – Project committee: project management, dell'International Organization of Standardization (ISO), in fase di sviluppo, pubblicazione prevista per il 31/08/2012.

fare e di quelli che devono essere i suoi risultati perché il passaggio alla fase successiva possa essere effettuato in modo indolore. Troverete gli attori necessari con il loro ruolo e la loro responsabilità, ed alcuni consigli basati sull'esperienza.

Seguendo le nostre indicazioni potrete impostare un progetto e portarlo avanti senza eccessiva difficoltà. Questo si potrà fare per la maggior parte dei progetti, di media dimensione. Lasciamo da parte i progetti veramente grandi perché, a fronte della loro difficoltà e del budget impegnato, avranno sicuramente un Project Management Office, project manager con grossa esperienza e risorse dedicate.

I medi ed i piccoli progetti invece sono sottovalutati perché si parte dal principio che si fa prima a fare che a pianificare, perché sono messi in secondo piano rispetto al lavoro normale e le risorse sono dedicate a percentuale, come se fosse possibile dividere la mente di una persona in compartimenti stagni. Inoltre, problema da non sottovalutare, il project manager è una risorsa tecnica assurda all'onore di manager. Il project management, nato da esperienze di tipo militare, la DOD acquisition e i progetti ESA, è poi evoluto a coprire campi puramente civili. Per i progetti ingegneristici, (oil and gas, auto-motive...) l'impresa è basata sulla gestione progetti e il project manager ha una sua precisa connotazione e una carriera definita, invece nei nuovi settori² questo non è successo. Si è iniziato da basso prendendo risorse tecniche e mettendole a gestire progetti. Questi, mancando della necessaria preparazione *militare*, non inseriti in un'impresa che credesse veramente nel loro ruolo, hanno assorbito i processi di project management come processi fini a se stessi e di mero tipo organizzativo e non come una nuova maniera di pensare. Pensare per obiettivi e non per processi. Sono nate così una serie di scuole di pensiero che, dando per scontata gli *hard skills*³ si sono buttate sui *soft skills*⁴ tentando di sopperire con le tecniche di comunicazione a una carenza di base, quella cioè di unire la capacità di avere una visione d'insieme cogliendone nel contempo i particolari. Questo ha creato una insoddisfazione di base nei *nuovi PM* che cercano formazione e conoscenze in settori per loro non naturali invece di usare le capacità che già possiedono per fare da mentor ai nuovi e lavorare sul concetto di delega e sulla fiducia.

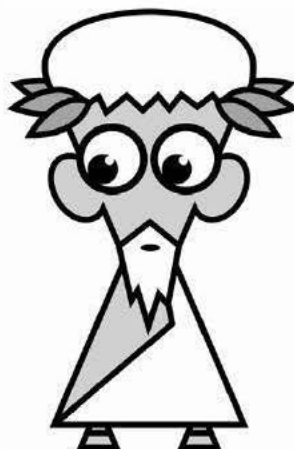
² Informatica, telecomunicazioni, ONG, healthcare, low...

³ *Hard skills*: abilità specifiche, insegnabili che possono essere definite e misurate.

⁴ Con *soft skills* si indicano tutte quelle competenze trasversali di tipo relazionale che sono ormai da tutti riconosciute come strumenti essenziali per conseguire i propri obiettivi individuali in ambito professionale. Il termine è complementare ad *hard skills*, che indica invece le competenze tecniche.

In uno dei miei primi progetti mi concentrarai sul problema più complesso da risolvere, certa che se lo avessi trattato io lo avrei avuto sotto controllo. Persi di vista così l'intero, trascurando il problema più importante per l'utente, che, ovviamente, era un altro. Mancanza di fiducia nelle capacità dei miei collaboratori oppure in me stessa, che preferivo cimentarmi con il PC invece che con le persone?

A proposito di obiettivo torniamo al nostro: parliamo di progetti della durata da 2 a 6 mesi e con 2 o più risorse dedicate. E vedremo che, forse, anche progetti più grandi possono essere spezzettati e ricadere in questo range. La nostra esperienza dice che è più difficile gestire questi ultimi e che sono tanti. In questi non c'è chiarezza di obiettivi, di ruoli e di risorse e vengono portati avanti con tanta buona volontà, ma con risultati in termini di efficienza ed efficacia assolutamente bassi. Sono i progetti del 90%, cioè con la percentuale di avanzamento ferma al 90%, che non finiscono mai. La gestione progetti è una disciplina oramai consolidata, la cui evoluzione non darà grosse sorprese. I principi sono definiti, cambiano gli strumenti con l'utilizzo del web e cambiano i rapporti tra le risorse, con i team virtuali e le comunità di pratica, ma i concetti base restano. Il primo Gantt⁵ l'ho visto nel 1972 nell'ufficio del responsabile della ricerca operativa dell'azienda in cui ero stata appena assunta, i report di controllo esistevano dai tempi degli antichi romani, che hanno utilizzato anche le pietre miliari o *milestone*, per noi così preziose. A Roma, sulle vie consolari ne potete vedere ancora tante. Il maggiore cambiamento in questi anni è stato sul concetto di tempo e sulla consapevolezza del cliente e quindi sul concetto di qualità che con il termine di "fitness to use" ha dato un ruolo importante all'utilizzatore finale. Quando ho ini-



Milestone: un momento o un evento significativo in un progetto. Possiamo avere obiettivi diversi nel mettere una milestone quali una data da rispettare, un punto di verifica, una accettazione da ottenere, una verifica contrattuale, il completamento di un risultato. Possiamo utilizzarle come punto di controllo interno o esterno, contrattuale o obbligatorio; in ogni caso la milestone segna il punto in cui ci si ferma a riflettere su quello che si è fatto e si decide se continuare sulla stessa strada o applicare delle correzioni.

Fig. 1 – Milestone

⁵ Il diagramma di Gantt è uno strumento di supporto alla pianificazione e gestione dei progetti che permette la rappresentazione grafica del piano e dello stato di avanzamento delle attività di progetto, così chiamato dal nome dell'ingegnere statunitense che lo ideò nel 1917, Henry Laurence Gantt (1861-1919).

ziato a gestire progetti una durata di 1,5 anni era normale ed i risultati avevano le limitazioni dovute agli strumenti che utilizzavamo allora. Ora una simile durata è improponibile e il cliente sa già cosa vuole perché l'ha visto a qualcun altro. Interagisce e si arrabbia. È diventato un vero cliente. Inoltre nella comunità dei project manager si cercano tecniche alternative per accorciare i tempi utilizzando termini che arrivano dallo sport, come *scrum* o *sprint*⁶ ma è come lo studente che inizia a studiare la storia dal Bignami⁷, conoscerà solo le date e gli eventi ma non saprà i perché. Questo gli impedirà di avere strumenti per collegare i fatti e fare del problem solving e diventerà come Chaplin in *Tempi Moderni*, il nuovo operaio del XXI secolo. Gestire progetti è affascinante, è un viaggio pieni di rischi ma anche di opportunità, con tanti attori, che attraversa tante fasi e che, a volte, genera momenti di sconforto, ma che alla fine ha sempre dei festeggiamenti e premi per coloro che hanno partecipato. È uno stimolo continuo a fare meglio, a trovare soluzioni che aumentino l'efficacia del nostro lavoro e la sua qualità e che ne minimizzino i rischi. È un modo per interloquire con le persone e ricavarne il massimo, è una sfida nell'individuazione delle potenzialità degli individui e nella loro motivazione, è un mettere alla prova le nostre capacità di sintesi e di analisi, il generale verso il particolare. Si dice che il project manager è uno psicologo, ed è vero, perché deve far emergere dal cliente le sue vere necessità, ma è anche un osservatore e un mentore. Deve essere capace di individuare il problema che necessita di soluzione scremando tra le "tonnellate" di informazioni che gli vengono trasferite, e deve fare le domande giuste per entrare in sintonia con il team portandolo ad utilizzare un linguaggio comune, altrimenti si perde nei meandri della comunicazione.

"Creare un mondo a cui tutti vorrebbero appartenere"⁸ portando le persone a far parte di una comunità. Questi potrebbero sembrare i principi della dittatura e della manipolazione ma un progetto ha una durata fissa,

⁶ *Scrum* è un termine mutuato dallo sport del rugby, in cui indica il pacchetto di mischia, ed è una metafora del team di sviluppo che lavora insieme affinché tutti gli attori del progetto spingano nella stessa direzione, agendo come un'unica entità coordinata. Col termine sportivo *sprint* si indica la divisione del progetto in blocchi rapidi di lavoro alla fine dei quali consegnare una versione al cliente. Sono entrambi concetti della metodologia Agile.

⁷ I Bignami sono libriccini in formato tascabile contenenti una sintesi degli argomenti trattati nei programmi ministeriali, pubblicati dalla casa editrice Bignami. Bignami è diventato sinonimo di compendio sintetico sulla materia trattata.

⁸ Definizione di leadership di Gilles Pajou, ex amministratore delegato di Pharmacia, adottata nell'ambito della PNL (Programmazione Neuro Linguistica, tecnica che postula la possibilità di influire sugli schemi comportamentali di un soggetto tramite la manipolazione di processi neurologici attuata tramite l'uso del linguaggio).

poi finisce e ne inizia un altro con altri obiettivi e altre risorse e il viaggio ricomincia.

A chi è rivolto questo libro? A tutti coloro che gestiscono progetti, sia da tempo, sia per la prima volta, che vogliono confrontarsi e imparare qualcosa, che non hanno un mentore che li aiuta. Non è rivolto a chi ha superato ampiamente le fasi iniziali della disciplina e che fa parte di settori di business che hanno raggiunto la maturità nella gestione dei progetti, anche se non farebbe male anche a loro capire che a volte non è tutto così scontato.

Percorreremo insieme il ciclo di vita del progetto secondo le fasi ed i processi descritti nel PMBOK Guide®⁹ e faremo uno zoom nel ciclo di vita del prodotto per far vedere il link tra i due. Secondo il PMBOK Guide® l'inizio e la fine del progetto sono ben delimitati e la fine avviene con la consegna dell'ultimo deliverable¹⁰ e la memorizzazione delle lezioni apprese. Noi però sappiamo benissimo che l'inizio del progetto non è così nettamente delimitato e la fine avviene con il termine del periodo di garanzia e, a volte con la realizzazione dei benefici. Questo per gli standard PMI¹¹ è mappato dalla gestione programmi. Se io guardo attraverso tutti i progetti che ho gestito devo ammettere che ho gestito solo programmi, e sono quindi arrivata alla conclusione che il progetto da solo non esiste, ma è sempre accompagnato da altri progetti che gli preparano la transizione o i presupposti. Il progetto è un atomo che, combinato con altri atomi porta a una solu-

⁹ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide®)* è la guida alle pratiche standard di project management del Project Management Institute (PMI).

¹⁰ *Deliverable*: da *delivery* ovvero consegna. È ciò che viene consegnato dal progetto sotto la forma "prodotto, servizio o risultato". Può essere intermedio, da completare, o finale.

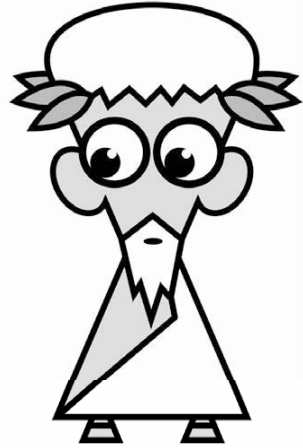
¹¹ PMI standard: il PMI ha sviluppato una libreria di standard globali suddivisi in 5 temi: projects, programs, people, organizations, profession. Con la crescita della professione la suite degli standard del PMI continua ad evolvere.

Per l'area projects gli standard sono:

- *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide®)* – Fourth Edition;
- *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide®)* – Fourth Edition translations (PMI offers the PMBOK Guide® – Fourth Edition in ten different languages);
- Practice standard for project risk management;
- Construction extension to the PMBOK Guide® – Third Edition;
- Government extension to the PMBOK Guide® – Third Edition;
- Practice standard for earned value management;
- Practice standard for project configuration management;
- Practice standard for project estimating;
- Practice standard for work breakdown structures – Second Edition;
- Practice standard for scheduling.

zione. Ne consegue che la gestione progetti e la gestione programmi si intrecciano in continuazione. Se io voglio descrivere il vero ciclo di vita del progetto, devo vederlo nella sua interezza, dalla fase di origine alla fase di transizione e di funzionamento. Mi spiego meglio: il prodotto di un progetto è qualcosa che, nell'impresa, prima non c'era, altrimenti non avremmo dovuto fare un progetto per crearlo. Ne consegue che, quando viene consegnato al cliente è come un grosso sasso buttato nel mare e crea una certa turbolenza. Dopo un po', dipende da quanto è grosso il sasso, la turbolenza si placa e la superficie del mare torna calma. Ma sotto niente è come prima, c'è un grosso sasso sul fondo che ne ha cambiato l'aspetto e, a volte, anche la morfologia.

Noi arriveremo fino a questo punto, cioè fino a che l'impresa ha metabolizzato il nuovo "corpo estraneo" e vedremo cosa succede. Questo è il punto in cui di solito si verifica se le motivazioni che ne hanno giustificato l'attivazione si sono verificate o se è successo qualcosa che ne ha impedito l'attuazione. Nel nostro viaggio la guida ed il capo cordata sarà il project manager Osvaldo (PM) che ci fornirà i suoi saggi consigli per evitare le trappole; l'assistente Virgilio ci aiuterà con i problemi di linguaggio. Talvolta interverrà anche il PMO (Project Management Office) che ci fornirà approfondimenti e spiegazioni aggiuntive a supporto di qualche argomento particolarmente complicato, oltre a lezioni apprese che arrivano dai precedenti progetti e che ci aiuteranno a decidere più consapevolmente. Una nota di linguaggio: vedrete nel corso del libro l'utilizzo di termini Inglesi accompagnati da una traduzione. Si è tentato di utilizzare il più possibile la nostra lingua usando termini utilizzati in Italia da coloro che gestiscono progetti. Poiché però spesso è invalso l'uso di utilizzare il termine inglese a volte la traduzione avrebbe prodotto una terminologia che nessun PM riconoscerebbe. Abbiamo così scelto una via di mezzo. In italiano i termini che anche nella gestione dei progetti in Italia hanno un preciso significato, in inglese quelli che ormai sono in uso, con l'etimologia del significato in nota. Ci sono alcuni termini specifici di particolari settori che abbiamo preferito non usare per non dare



Project Management Office – PMO: entità o funzione organizzativa a cui sono assegnate varie responsabilità correlate alla gestione centralizzata e coordinata dei progetti di cui sono responsabili. Le responsabilità di un PMO vanno dalla fornitura di funzioni di supporto di project management all'essere responsabile della gestione diretta di un progetto.

Fig. 2 – Project Management Office

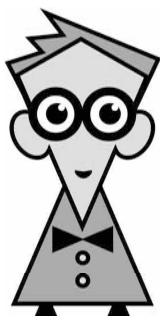
al libro una connotazione. Poiché i concetti riportati sono tanti abbiamo cercato di aiutarvi utilizzando figure che rendano tali concetti facili da trovare.

Vi auguro buona lettura e aggiungo un'osservazione fatta da Sandra, che mi sembra raccolga perfettamente lo spirito del libro: “a fine lettura si può dire che “il tuo libro, in modo facile, scorrevole e con esempi comprensibili a tutti... fa capire come sia difficile fare il PM che oltre a mantenere il controllo del progetto deve mantenere anche l'autocontrollo...”.

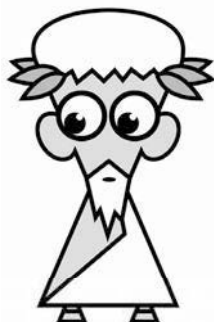
Note per la lettura

Il capitolo “La struttura” descrive la logica del libro. Vi consiglio di tenerlo sempre davanti quando, dopo una prima lettura di orientamento, vorrete veramente capire come si imposta e gestisce un progetto. Ovviamente la struttura organizzativa della vostra azienda e/o le condizioni al contorno vi suggeriranno come applicare quanto viene descritto.

Vi presento, inoltre, i vostri compagni di viaggio che vi daranno definizioni e suggerimenti che potranno aiutarvi per seguire meglio quando esposto.



Osvaldo PM vi mette a disposizione la sua esperienza con suggerimenti ed approfondimenti. Le sue osservazioni sono punti di attenzione su cui riflettere poiché contengono lezioni tratte dall'esperienza. Se avrete bisogno di consultarlo lo troverete su www.pmosvaldo.com.



Virgilio, l'assistente, vi fornisce le definizioni dei concetti più importanti nel project management. Osvaldo usa questi termini e anche voi, se vorrete ben impressionare i vostri superiori, dovrete usarli.