



Istituto Italiano di  
Project Management

# Guida alle conoscenze di gestione progetti

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

SETTIMA EDIZIONE AMPLIATA

a cura di Enrico Mastrofini

MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

## Informazioni per il lettore

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



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# MANAGEMENT TOOLS

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

---

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

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella homepage al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.



Istituto Italiano di  
Project Management

# **Guida alle conoscenze di gestione progetti**

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

SETTIMA EDIZIONE AMPLIATA

a cura di Enrico Mastrofini

FrancoAngeli

TOOLS

Isbn: 9788835157700

Progetto grafico della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2013, settima edizione 2024 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](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

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

Gestione dei tempi di progetto	pag.	62
Gestione delle risorse di progetto	»	68
Gestione contrattualistica e acquisti di progetto	»	74
Gestione dei rischi di progetto	»	76
Gestione dei costi di progetto	»	80
Gestione configurazione e modifiche di progetto	»	86
Gestione dell'avanzamento di progetto	»	88
Gestione delle informazioni e della documentazione di progetto	»	94
Gestione della qualità di progetto	»	96
Normative e standard	»	98
<i>Gruppo C. Conoscenze comportamentali</i>	»	100
Comunicazione	»	100
Leadership	»	102
Motivazione e orientamento al risultato	»	104
Team building/Team working	»	106
Negoziazione	»	108
Conflitti e crisi	»	110
Risoluzione dei problemi (problem solving)	»	112
Etica	»	114
 <b>Appendice. La certificazione ISIPM Base</b>	»	117
 <b>Indice analitico</b>	»	121
 <b>Indicazioni bibliografiche</b>	»	129
 <b>L'Istituto Italiano di Project Management (ISIPM)</b>	»	131
 <b>Il curatore</b>	»	135

---

# Introduzione

di *Enrico Mastrofini*

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

Può essere quindi utilizzato a supporto di corsi di formazione in ambito universitario e per le organizzazioni (private, pubbliche e no profit), che intendono diffondere al proprio interno la cultura di project management al fine di supportare la realizzazione delle innovazioni (che può avvenire soltanto attraverso i progetti) e di rafforzare la propria immagine e visibilità verso i propri clienti e, più in generale, verso l'esterno. Le conoscenze di gestione progetti sono ormai ritenute indispensabili in tutti i contesti ed in tutte le organizzazioni (private, pubbliche e no profit) e la loro importanza è divenuta ancora più evidente a tutti a seguito delle crescenti difficoltà emerse nella gestione del PNRR, dovute anche alla insufficiente disponibilità di esperti di project management.

La coerenza degli elementi di conoscenza definiti e descritti nel testo con la Norma UNI ISO 21502 riveste una particolare importanza in quanto tale norma costituisce il riferimento per la nuova versione della Norma UNI 11648:2022, che definisce i requisiti per la qualificazione delle figure professionali coinvolte nella gestione dei processi di project management.

In questa nuova edizione aggiornata sono state ampliate le descrizioni delle schede riguardanti alcune conoscenze tecniche e metodologiche che sono ora trattate in modo più approfondito anche con l'aiuto di opportuni esempi esplicativi.

I contenuti degli elementi di conoscenza sono conformi alla nuova norma **UNI ISO 21502:2021** *Gestione dei progetti, dei programmi e del portfolio*

– *Guida alla gestione dei progetti* (che ha sostituito la **UNI ISO 21500:2013**) e contiene una descrizione ad alto livello dei concetti e dei processi, che costituiscono “buone pratiche” che possono essere utilizzate da qualsiasi tipo di organizzazione – pubblica, privata o non lucrativa – e sono applicabili ad ogni tipo di progetto di qualunque complessità, dimensione e durata, indipendentemente dallo scopo, dall’approccio alla realizzazione e dal modello di ciclo di vita utilizzato.

Tale norma costituisce il riferimento della nuova versione della **UNI 11648:2022** “*Attività professionali non regolamentate – Project Manager – Definizione dei requisiti di conoscenza, abilità e competenza*”, che definisce i requisiti per la qualificazione delle figure professionali coinvolte nella gestione dei processi di project management.

La coerenza degli elementi di conoscenza con i contenuti delle norme citate assume quindi una particolare importanza per tutti gli interessati a conseguire una certificazione in materia.

Nell’Appendice sono riportate tutte le informazioni riguardanti le certificazioni di project management.

## **Ringraziamenti**

Oltre ai tanti soci dell’Istituto Italiano di Project Management che hanno collaborato alla descrizione iniziale degli elementi di conoscenza ( cfr. cap. 2, nota 1), desidero ringraziare Biagio Tramontana, Alessandra Santoro, Giovanni Battisti, Alice Corvo, Marco Catalani e Gianni Zengoni per la collaborazione alla revisione dei testi operata nella precedente edizione, Pier Luigi Guida per l’adeguamento dei contenuti in coerenza con la UNI ISO 21502 ed infine Maurizio Monassi e Gianluca Di Stefano per i suggerimenti forniti in occasione di questa nuova edizione.

---

# Le conoscenze per la gestione dei progetti

di *Enrico Mastrofini*

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

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

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

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

Pertanto quando si parla di Responsabile di Progetto (o Project Manager) ci si riferisce al responsabile del coordinamento e della integrazione di tutte le attività necessarie per il raggiungimento degli obiettivi del progetto stesso; si tratta quindi di un ruolo ben diverso dal progettista. Il Responsabile di Progetto deve avere conoscenze/competenze non solo tecniche ma anche e soprattutto economico-gestionali nonché quell'insieme di conoscenze/abilità che sono solitamente indicate come *soft skill* (leadership, negoziazione, comunicazione, problem solving ecc.).

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

Per applicare con successo le metodologie di gestione progetti occorre una corretta interpretazione del contesto nel quale utilizzarle in modo da poterle efficacemente adattare alla situazione di riferimento.

La conoscenza di tali metodologie costituisce l'indispensabile bagaglio culturale non soltanto del responsabile della gestione progetto (il Project Manager) ma anche dei principali stakeholder di progetto.

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

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

Per **abilità** si intende la capacità di applicare conoscenze per portare a termine compiti e risolvere problemi. Nel contesto EQF le abilità possono essere cognitive (comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) o pratiche (comprendenti l'abilità manuale e l'uso di metodi, materiali, strumenti).

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

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

Nella Pubblica Amministrazione tra i destinatari di questo testo sono senz'altro compresi tutti coloro che gestiscono progetti affidati in appalto (ad esempio le opere pubbliche, i progetti ICT ed in generale tutti i progetti finanziati con fondi UE, sia dal PNRR che dai fondi ordinari) e che svolgono – o aspirano a svolgere – la funzione di RUP, che con il nuovo codice degli appalti pubblici (Dlgs n. 36 del 31/03/2023, in vigore dal 1 luglio 2023) da Responsabile Unico del Procedimento è diventato Responsabile Unico di Progetto (RUP), deve avere competenze di project management, è responsabile di una serie di “fasi” preordinate alla realizzazione di un “progetto” o di un “intervento pubblico” con compiti di supervisione, coordinamento, indirizzo e controllo ed inoltre può nominare uno o più responsabili del procedimento per le fasi di programmazione, progettazione, esecuzione.

Il nuovo codice ha inoltre previsto per le stazioni appaltanti la necessità di una specifica qualificazione per l'affidamento di contratti di lavoro e servizi superiori a determinate soglie e tra i requisiti previsti per accedere alla qualificazioni c'è anche la presenza di personale qualificato nel project management; inoltre le stazioni appaltanti possono istituire una struttura di supporto al RUP e possono destinare risorse finanziarie non superiori all'1 per cento dell'importo posto a base di gara per l'affidamento diretto da parte del RUP di incarichi di assistenza al medesimo (e ciò rappresenta una ulteriore opportunità per gli esperti di project management).

In molti bandi di gara (soprattutto per i lavori pubblici e per i servizi ICT) tra i requisiti richiesti ai fornitori è prevista la presenza di Responsabili di Progetto in possesso di adeguata esperienza e di una certificazione di project management che attesti il possesso delle conoscenze relative ai processi di gestione dei progetti. Per progetti di grandi dimensioni sempre più spesso viene messo a gara uno specifico lotto di servizi di supporto, dedicato allo svolgimento di funzioni di Governance, gestione del programma, controllo di avanzamento, assicurazione di qualità; è la soluzione che è stata adottata ad esempio per il Ponte San Giorgio di Genova e per le gare Consip relative alla “Sanità digitale”. Naturalmente ai fornitori partecipanti a tali gare viene richiesta una specifica competenza in project management con figure professionali specializzate ed in possesso di una certificazione.

Le conoscenze di project management sono poi sempre più richieste anche nei concorsi pubblici, ed in particolare per il reclutamento delle specifiche figure professionali necessarie per la gestione dei progetti del PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza).

Ma chi attesta il possesso delle competenze professionali?

Con la pubblicazione nel 2016 della norma **UNI 11648** “Attività professionali non regolamentate – Project Manager – Definizione dei requisiti di conoscenza, abilità e competenza” sono stati fissati i riferimenti per la certificazione delle competenze richieste al responsabile di progetto e/o alle altre figure professionali che svolgono ruoli equivalenti, richiamando esplicitamente i contenuti della norma **UNI ISO 21500:2013** *Linee Guida per la gestione dei progetti (project management)* ed inseriti nei relativi schemi di certificazione adottati dagli organismi accreditati da Accredia.

La versione aggiornata della **UNI 11648:2022** ha poi recepito i contenuti della nuova Norma **UNI ISO 21502:2021** *Gestione dei progetti dei programmi e del portfolio – Guida alla gestione dei progetti*, che ha sostituito la **UNI ISO 21500:2013**.

La coerenza degli elementi di conoscenza descritti in questo testo con i contenuti delle norme citate assume poi una particolare importanza per tutti gli interessati a conseguire la Certificazione ISIPM Base ed a proseguire nel percorso di qualificazione fino alla Certificazione del Project Manager UNI 11648<sup>1</sup> (tutte le informazioni sulle certificazioni di project management sono riportate nell’Appendice).

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

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

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

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

Con lo sviluppo più compiuto della disciplina del project management e in parallelo con l’aumento della complessità dei progetti è, ormai, comunemente

<sup>1</sup> Accredia nella Circolare Tecnica 09/2023 “Regole di transizione alla UNI 11648:2022 per gli organismi accreditati” ha riconosciuto la validità delle certificazioni di seconda parte ISIPM Base e ISIPM-Av per attestare il possesso delle conoscenze richieste dalla Norma UNI 11648.

accettato il principio che, per gestire con successo un progetto, sia assolutamente necessario che il Responsabile di Progetto possieda anche adeguate conoscenze orientate al comportamento personale e relazionale che sono di solito definite come “soft skill” e che sono descritte negli elementi del gruppo C.

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

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

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

### *Gruppo A. Conoscenze di contesto*

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

16	A.11	Il Responsabile di progetto (Project Manager)
17	A.12	Modelli di maturità di project management
18	A.13	Criteri di valutazione del progetto
19	A.14	Cambiamento socio-organizzativo e innovazione

### *Gruppo B. Conoscenze tecniche e metodologiche*

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

### *Gruppo C. Conoscenze comportamentali*

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

Gli elementi di conoscenza sono di seguito descritti attraverso altrettante “schede”, ciascuna delle quali contiene una definizione dell’elemento e una descrizione più estesa e puntuale di tutti i concetti che devono essere appresi.

Per alcuni metodi e tecniche sono stati inseriti opportuni esempi per consentire una più agevole comprensione del corpus teorico inerente l’elemento conoscitivo in oggetto.

Le 39 schede che si trovano nelle pagine seguenti hanno, quindi, lo scopo di facilitare la comprensione dei concetti da apprendere e delle loro correlazioni; per facilitare il lettore i concetti chiave sono evidenziati in grassetto.

Inoltre, vengono indicati fra parentesi quadre i riferimenti alle schede in cui uno specifico concetto è trattato<sup>1</sup>.

Chi volesse approfondire concetti, tecniche e metodi può utilizzare le indicazioni bibliografiche che sono riportate alla fine di questa Guida e che volutamente rinviano a pochi testi introduttivi scelti tra quelli ritenuti particolarmente adatti allo scopo.

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

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

### **Definizione**

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

### **Descrizione**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Principali elementi correlati**

Tutti

---

### **Definizione**

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

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

### **Descrizione**

Come descritto nella norma UNI ISO 21502, il project management consiste nell'applicazione di un insieme di pratiche che si dovrebbero inquadrare come sistema ed applicare processi e metodi necessari alla gestione dello specifico progetto. Il **Responsabile di Progetto** (o Responsabile di gestione progetto o, più comunemente, Project Manager) [A.11] è la persona formalmente incaricata del raggiungimento degli obiettivi di progetto attraverso la corretta gestione dei processi suddetti. Egli dirige e gestisce le attività di progetto e ne è il responsabile ultimo del completamento. A supporto di tutti i Responsabili di Progetto alcune organizzazioni individuano un **Project Management Office (PMO)**, ufficio che ha il compito di gestire e diffondere al meglio la cultura della gestione progetti, definendo metodi, procedure e standard che devono essere adottati da tutti i progetti affinché si possa attuare una gestione centralizzata degli stessi (database dei progetti).

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

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

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

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

L'insieme delle procedure e degli strumenti che un'organizzazione utilizza per gestire i propri progetti viene generalmente definito **sistema di project management**; tale sistema serve, tra l'altro, a garantire una corretta gestione delle modifiche che vengono proposte durante lo sviluppo del progetto [B. 08]. Si usa l'espressione **management by project** per indicare un approccio organizzativo che applica metodi e tecniche di project management alle funzioni operative. Tra le evoluzioni del project management che si sono diffuse negli ultimi anni citiamo il nuovo approccio **Agile** – nato inizialmente nell'industria del software e che si è poi esteso anche in altri settori – che si basa sui seguenti valori: l'importanza delle relazioni umane (più che sui soli processi e sulle tecniche), la funzionalità reale dei prodotti (rispetto alla documentazione fine a se stessa), la collaborazione dei clienti nello sviluppo del progetto (più che la negoziazione contrattuale), la disponibilità di accogliere cambiamenti in corso di progetto. L'applicazione dei principi agili richiede pertanto specifici metodi, attitudini e maturità da parte delle organizzazioni fornitori e cliente. Tra gli approcci Agili più diffusi, che possono anche essere applicati in maniera complementare, citiamo:

- **Scrum**, un framework basato sullo sviluppo in iterazioni incrementali ed iterative di durata breve e fissa, sul rilascio progressivo di prodotti/servizi aventi valore per il cliente e su gruppi di lavoro multifunzionali che si auto-organizzano;
- **Lean**, una metodologia mutuata dagli omonimi concetti applicati nei processi produttivi, i cui principi specifici riguardano la corretta individuazione e lo sviluppo dei flussi di valore delle attività, l'impiego di processi snelli e guidati dalle attività a valle, l'eliminazione degli sprechi e gli interventi correttivi in tempo reale.

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

### **Principali elementi correlati**

Tutti

---

**Definizione**

La **struttura organizzativa** è il complesso di modalità che regolano la collocazione delle singole funzioni e persone nell'organigramma aziendale, le linee di autorità che interconnettono le funzioni e i canali informativi attraverso i quali fluiscono, in modo proceduralizzato e formale (ma anche informale), le informazioni. Un progetto può dipendere sensibilmente dal tipo di struttura organizzativa prescelta per lo stesso o da quella dell'organizzazione nel cui ambito si trova a operare.

**Descrizione**

Le strutture organizzative che interessano la gestione di progetto sono tese a definire i criteri che determinano:

- la suddivisione dei compiti tra le diverse funzioni e la gerarchia dei ruoli;
- il coordinamento delle attività e l'interdipendenza dei ruoli.

La letteratura di settore riporta numerosi modelli di strutture organizzative che sono stati sviluppati, nel corso degli anni, nel tentativo (mai completamente riuscito) di soddisfare le mutevoli esigenze determinate da contesti organizzativi-economici in continua evoluzione.

Riferendosi al modo in cui il **sistema di project management** è inserito nell'organizzazione, è possibile ricondurre i casi di struttura organizzativa a tre tipologie fondamentali:

- **struttura funzionale:** l'organizzazione viene strutturata in base alla somiglianza delle attività e delle specializzazioni, costituendo delle funzioni che riportano alla direzione generale, unica sede in cui si prendono decisioni interfunzionali valide per tutta l'organizzazione;
- **struttura per progetto:** l'organizzazione viene strutturata in base agli obiettivi che persegue e per ogni obiettivo rilevante viene creata una sotto-organizzazione di progetto, multidisciplinare, con tutte le risorse necessarie al conseguimento del fine specifico. In quest'ambito si pone anche il concetto di task force;
- **struttura a matrice:** unisce i principi ispiratori della struttura funzionale con quelli della struttura per progetti; al suo interno convivono una ripartizione verticale per funzioni e una ripartizione trasversale per progetti,

che si interfacciano tra loro e che si devono mantenere in perfetto equilibrio per l'efficace funzionamento dell'organizzazione. A seconda del ruolo e dell'autorità conferita al Responsabile di Progetto, le strutture a matrice possono essere definite come "deboli", "bilanciate" e "forti".

I principi ispiratori che regolano le singole tipologie di struttura organizzativa variano in termini di:

- **autorità del Responsabile di Progetto:** crescente nel passaggio dal modello funzionale a quello per progetto;
- **disponibilità delle risorse:** crescente nel passaggio dal modello funzionale a quello per progetto;
- **responsabilità del budget di progetto:** si sposta dal Responsabile di Funzione (nel modello funzionale) al Responsabile di Progetto (nel modello per progetto);
- **ruolo del Responsabile di Progetto:** passa da un ruolo di coordinatore part-time nel modello funzionale, a un ruolo gestionale diretto e a tempo pieno nel modello a progetto.

Ogni struttura organizzativa è caratterizzata da vantaggi e svantaggi in termini di **controllo del personale** impegnato nel progetto, **sviluppo di conoscenze**, capacità di favorire *comunicazione*, *collaborazione* e chiarezza delle *responsabilità*, **flessibilità** nell'impiego delle risorse, **efficacia ed efficienza** nel conseguimento degli obiettivi e altri fattori.

### **Principali elementi correlati**

- A.02 project management
  - A.07 contesto e gestione stakeholder
  - A.11 responsabile di progetto
  - C.02 leadership
-

#### Definizione

Un **Programma** (Program) è costituito da un gruppo di progetti e altre operazioni correlate, che concorrono al raggiungimento di un obiettivo (per esempio di rilevanza strategica per la stessa organizzazione o per il relativo settore d'impresa). Il **program management** comprende la gestione centralizzata e coordinata di un gruppo di progetti correlati al fine di raggiungere gli obiettivi e i benefici strategici dello stesso programma, non ottenibili gestendo i progetti in modo singolo.

Un **Portfolio** rappresenta un insieme di progetti, programmi e altre operazioni, non necessariamente correlati o fra loro interdipendenti, la cui selezione e assegnazione di priorità per l'esecuzione (o esclusione) nonché la gestione più efficace del lavoro sono dipendenti da obiettivi strategici ancor più generali (per esempio, entrata in nuovo mercato) o di natura finanziaria (per esempio, massimizzazione dei dividendi) delle imprese. Il **portfolio management** comprende la gestione centralizzata di uno o più portfolio di progetti, tale da includere la selezione di progetti/programmi/operazioni, l'assegnazione di priorità in funzione dell'allineamento agli obiettivi strategici dell'organizzazione, l'autorizzazione, la direzione e il controllo necessari a raggiungere determinati obiettivi finali strategici.

#### Descrizione

Il **program management** è spesso percepito come la parte "alta" di una gerarchia di progetti singoli. I suoi obiettivi si concentrano sul miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei progetti grazie a un miglior coordinamento, all'assegnazione prioritaria per la pianificazione delle risorse, nonché allo sviluppo di un "business focus" che comprenda gli obiettivi dei singoli progetti nell'ottica di obiettivi più generali, stili e cultura dell'intera organizzazione.

Gestire più progetti in ottica di programma permette di ottimizzare o integrare costi e tempi, condividere risultati intermedi, massimizzare i benefici e migliorare l'allocazione delle risorse.

Alla figura del **Responsabile di Programma (Program Manager)** è di solito affidata la gestione del programma al fine di raggiungere gli obiettivi dello stesso.

A supporto del Responsabile di Programma alcune organizzazioni prevedono l'impiego di un **Program Management Office**, con il compito di de-

finire metodi, procedure e standard che devono essere adottati da tutti i programmi affinché si possa attuare una gestione centralizzata degli stessi.

Il **Piano di Programma (Program Plan)** organizza, pertanto, il lavoro in modo da raggiungere gli obiettivi e realizzare i benefici del programma, integrando varie iniziative.

Un programma può vedere collegati fra loro più progetti per:

- interdipendenze (output/input) fra attività;
- risorse condivise che diventano un vincolo per il programma;
- mitigazione di rischi che possono impattare sui risultati di più progetti;
- cambiamenti a livello organizzativo che comportano un ri-orientamento bilanciato sui singoli progetti;
- gestione integrata di informazioni e/o modifiche riguardanti ambito, tempi, costi, qualità ecc.

Concetto differente, ed espressione di un punto di vista ancora più generale dell'alta direzione, è il **Portfolio** inteso come insieme di progetti, programmi e altre operazioni, non necessariamente correlati o fra loro interdipendenti, la cui selezione e assegnazione di priorità per l'esecuzione (o esclusione) sono dipendenti da obiettivi strategici ancor più generali (per esempio, entrata in nuovo mercato) o di natura finanziaria (per esempio, massimizzazione dei dividendi) delle imprese.

Anche il **Portfolio Management** (Gestione del portafoglio) è spesso affidato a specifiche funzioni in staff all'Alta Direzione. È rilevante osservare che la selezione dei progetti e programmi e l'assegnazione delle priorità sono attività continue e iterative (*rolling approach*) nella vita di un'organizzazione. Non deve quindi stupire che un progetto, o un programma, possa essere fermato prima della sua conclusione se esso non risulta più in linea con gli obiettivi strategici del portfolio in un certo momento.

Infine, occorre tener presente che il “portafoglio progetti” non deve essere confuso con il “portafoglio della gestione finanziaria” (mercato delle azioni, altri titoli ecc.).

### **Principali elementi correlati**

A.01 progetto

A.02 project management

A.06 processi di project management

Tutti gli elementi del gruppo B

---

#### Definizione

La **governance di progetto** comprende principi, indirizzi, metodi e strumenti con cui ciascuna organizzazione garantisce l'autorizzazione, la direzione ed il controllo delle attività di progetto.

#### Descrizione

La **governance di progetto** riguarda le aree della governance organizzativa che hanno una diretta relazione con le attività di progetto.

In particolare, essa comprende:

- la definizione della struttura di gestione, delle politiche, dei processi e delle metodologie da utilizzare;
- l'eventuale inquadramento in programma o portfolio;
- i limiti di autorità dei processi decisionali, le responsabilità direzionali e quelle di azione degli stakeholder;
- le interazioni con le attività di reporting;
- la definizione dei livelli di rischio accettabile;
- l'allineamento strategico;
- i benefici, il budget, le scadenze ed i requisiti di qualità attesi;
- le risorse e le competenze necessarie, le metriche di valutazione del successo e del valore creato dal progetto;
- le procedure di escalation dei problemi e dei rischi.

Le motivazioni e la giustificazione di un progetto sono di solito compresi nel **business case**. In molte organizzazioni tali informazioni riguardanti ciascun singolo progetto sono attualizzate e contenute nella Scheda Progetto [A.06.01], unitamente ad altri elementi direzionali necessari alla sua gestione.

Mantenere un idoneo livello di governance del progetto costituisce una specifica responsabilità solitamente attribuita ad una **organizzazione sponsor** (sponsoring organization), che individua lo sponsor del progetto, quale persona, comitato guida (o altra dizione organizzativa), che dovrebbe avere anche una funzione di **assicurazione di progetto**, avente il compito di pianificare a più alto livello ed eseguire le opportune azioni per garantire che il progetto raggiunga i propri obiettivi.

Per attuare il governo di alto livello dei progetti occorre definire e assegnare le responsabilità decisionali ed operative ai rispettivi livelli gestionali dei progetti, programmi e portafogli, relative a:

- Top Management;
- Sponsoring Organization (Organizzazione Sponsor);
- Program Manager (Responsabile di Programma);
- Program/Project Management Office;
- Project Manager (Responsabile di Progetto);
- Work package e team leader;
- Membri del team di progetto;
- Manager funzionali/manager operativi.

In aggiunta, occorre evidenziare l'importanza che riveste la corretta gestione degli stakeholder che includono, oltre alle responsabilità citate, anche tutte le persone e le organizzazioni che sono interessate e/o possono influenzare le modalità di gestione e i risultati dei progetti.

Applicare correttamente una governance dei progetti implica, quindi, innanzitutto la necessità di integrare quest'ultima nel governo più generale dell'organizzazione e, in secondo luogo, adottare un approccio di "Management of Projects" (gestione per progetti).

Il concetto di "gestione per progetti" si distingue dalla gestione più semplicemente operativa del progetto, in quanto può rappresentare per l'alta direzione lo strumento di direzione e controllo dell'organizzazione.

In altri termini, l'alta direzione dovrebbe gestire l'organizzazione per progetti, programmi e portafogli di progetti, avendone consapevolmente compreso il ruolo strategico e le interazioni con il contesto e avendo correttamente analizzato il ruolo e l'influenza dei diversi stakeholder.

I progetti, di solito, costituiscono i mezzi per conseguire gli obiettivi strategici dell'organizzazione. La Direzione valuta e seleziona i progetti che consentono di trasformare le opportunità in benefici misurabili che giustifichino l'investimento necessario.

L'organizzazione identifica uno sponsor di progetto che autorizza il progetto e prende le decisioni di alto livello, risolvendo i problemi che oltrepassano l'autorità del responsabile di progetto.

La Direzione è responsabile della realizzazione dei benefici, lo sponsor è responsabile degli obiettivi finali di progetto mentre il project manager (responsabile di progetto) ha il compito di valutare i benefici e la loro realizzazione durante il ciclo di vita del progetto.

## **Principali elementi correlati**

Tutti

---

### Definizione

I **Processi di Project Management** sono quei processi che, ripetutamente attivati per tutta la durata del progetto (dall'avvio alla conclusione), forniscono al Responsabile di Progetto il necessario supporto per svolgere al meglio la propria attività di conduzione del progetto.

### Descrizione

Un processo è un insieme di attività correlate volte a ottenere una determinata serie di prodotti, risultati o servizi. Un processo trasforma un insieme di input aggiungendo valore agli stessi, utilizzando tecniche e strumenti nell'ottica di conseguire un determinato risultato che sia congruente con gli altri processi.

L'insieme dei processi di project management, con le loro attività interne e con i relativi input e output, strumenti e tecniche, consente di avviare, pianificare, eseguire, controllare e chiudere qualsiasi tipo di progetto. Il Responsabile di Progetto deve stabilire quali sono i processi e gli eventuali adattamenti (*tailoring*) che è conveniente utilizzare per ciascun progetto.

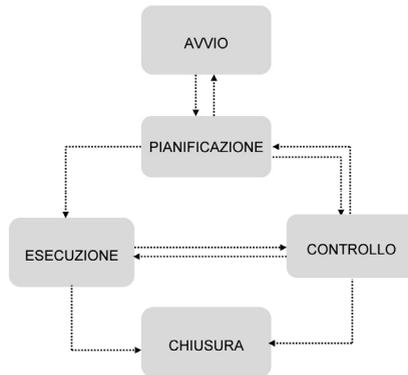
I processi si dividono in due macro categorie:

- processi direttamente collegati alla realizzazione del prodotto o servizio generato dal progetto (processi orientati al prodotto);
- processi relativi alla gestione del progetto (processi di project management), che si possono suddividere nei seguenti gruppi di processi:
  - **avvio** [A.06.01] per la definizione e l'autorizzazione formale del progetto;
  - **pianificazione** [A.06.02] per l'elaborazione del piano e della baseline di progetto;
  - **esecuzione** [A.06.03] per la conduzione delle attività di realizzazione del contenuto (deliverable) del progetto;
  - **controllo** [A.06.04] per la verifica dell'aderenza a quanto previsto dal piano nonché per il monitoraggio delle prestazioni rispetto al piano;
  - **chiusura** [A.06.05] per la conclusione formale delle attività di progetto.

I gruppi di processi, a loro volta, si scompongono in processi elementari riferibili alle aree di conoscenza tecniche e metodologiche [da B.01 a B.11].

I processi di project management vanno eseguiti secondo una determinata sequenza in quanto molti di essi producono come output dei risultati intermedi (deliverable) [B.02] utilizzati da processi successivi.

Tuttavia, la natura iterativa della gestione dei progetti comporta la necessità di ripetere alcuni processi (per esempio la pianificazione) per definire più accuratamente attività, costi, risorse e tempi, man mano che il team di progetto acquisisce una migliore conoscenza del prodotto da realizzare e dei rischi relativi. Pertanto, nel corso della vita di un progetto, alcuni gruppi di processi possono essere ripetuti più di una volta.



Quando il progetto è suddiviso in **fasi (stage)**, i processi di project management devono generalmente essere ripetuti per ciascuna fase [A.08].

Ciascun progetto o fase inizia con il processo di avvio e termina con il processo di chiusura, iterando al suo interno i processi di pianificazione e quelli di esecuzione, supervisionati dai processi di controllo.

Uno degli aspetti che deve essere maggiormente tenuto in considerazione nella gestione dei progetti è l'**approccio sistemico** al problema, considerando il progetto come l'insieme di interazioni tra diverse variabili tecniche e organizzative. L'**integrazione** di tali componenti variabili costituisce uno dei compiti principali del Responsabile di Progetto [B.01].

### Principali elementi correlati

A.01 progetto

A.02 project management

B.01 gestione integrazione del progetto

A.08 fasi del progetto

B.02 gestione dell'ambito e dei deliverable del progetto

#### Definizione

Il processo di **Avvio** supporta la definizione e l'approvazione formale del progetto o di una sua specifica fase.

#### Descrizione

Il processo di Avvio prende il via dal recepimento di un documento sottoscritto dallo sponsor/committente a cui si dà generalmente il nome di “**mandato di progetto**”.

Durante il processo di avvio è bene organizzare una riunione che sancisca la partenza formale (start-up) del progetto o, nel caso tale riunione si realizzi a fine avvio, dia il via al successivo processo di pianificazione. A tale riunione si dà solitamente il nome di **Kick-Off Meeting** (KOM) e a essa vengono invitati a partecipare tutti gli attori coinvolti nella definizione del progetto e nella redazione/approvazione di un documento fondamentale per l'avvio di un progetto: la **Scheda Progetto** (Project Charter). La Scheda Progetto sancisce, quindi, la conclusione del processo di avvio e in essa vengono descritti:

- gli obiettivi del progetto e la loro giustificazione;
- i requisiti che soddisfano le esigenze e le aspettative degli stakeholder;
- i deliverable (risultati) che il progetto dovrà produrre;
- le milestone, come risultati intermedi o principali scadenze temporali da rispettare;
- i presupposti (assunti) e i vincoli contrattuali;
- il budget;
- il Responsabile di Progetto assegnato, il suo livello di autorità e il proprio team;
- i criteri di successo del progetto;
- l'individuazione degli stakeholder.

La Scheda Progetto conferisce al Responsabile di Progetto l'autorità per richiedere all'organizzazione le risorse necessarie a svolgere le attività pianificate.

Per documentare le caratteristiche del progetto (o della fase) appena avviato, i processi di avvio devono essere utilizzati per formulare, in base alla Scheda Progetto e alle altre informazioni disponibili, una prima definizione dell'**ambito** del progetto.

Tale definizione iniziale dell'ambito progettuale deve contenere:

- obiettivi del prodotto o servizio (tecnici, economici o di altro genere);
- caratteristiche del prodotto/servizio e i relativi criteri di accettazione;
- limiti del progetto (lo spazio di opportunità entro il quale il progetto si muove);
- requisiti e deliverable del progetto (ad esempio prodotti da consegnare);
- vincoli (ad esempio di natura finanziaria) e presupposti;
- eventuali standard e norme da rispettare;
- organizzazione iniziale del progetto (i partecipanti principali);
- identificazione degli stakeholder;
- aree di rischio più evidenti;
- milestone e scadenze;
- WBS (Work Breakdown Structure) di massima [B.02];
- stime di massima (valutazioni non approfondite di costi, tempi e altre variabili misurabili).

Nel processo di Avvio va sempre considerata l'**identificazione degli stakeholder** del progetto in quanto è di fondamentale importanza comprendere gli interessi, il grado di coinvolgimento, le interdipendenze e dunque l'influenza (positiva o negativa) che ciascun stakeholder può avere sul progetto durante tutto il ciclo di vita dello stesso.

Le informazioni contenute nella Scheda Progetto devono anche consentire di identificare, per quanto possibile, già dal processo di Avvio, le persone ed i team di lavoro necessari per costituire l'intero gruppo di progetto.

La corretta gestione del processo di Avvio da parte del Responsabile di Progetto costituisce il presupposto per il successo del progetto.

Si ricorda che, nel caso in cui un processo fosse suddiviso in più fasi, i processi di avvio sono più di uno e precisamente uno per ogni inizio di fase.

### **Principali elementi correlati**

- A.07 contesto e gestione stakeholder
  - A.08 fasi del progetto
  - A.09 criteri di successo
  - A.02 gestione ambito del progetto e deliverable
  - A.11 responsabile di progetto
-

**Definizione**

Il processo di **Pianificazione** costituisce l'insieme dei processi utilizzati per sviluppare il **Piano di Progetto**, nel quale si definiscono le attività e i valori delle variabili (tempi, costi, qualità ecc.) necessari al raggiungimento degli obiettivi stabiliti.

**Descrizione**

Scopo principale della **Pianificazione** è identificare e definire l'ambito, il costo, la tempistica delle attività, le quantità di risorse necessarie, i rischi, la qualità e tutte le altre variabili di progetto. Questi elementi di pianificazione dovrebbero servire per stabilire delle baseline da utilizzare quale riferimento di confronto nel corso dell'esecuzione del progetto, oltre che per misurare e controllare le prestazioni del progetto stesso.

Alcuni autori differenziano il processo di pianificazione vero e proprio (inteso come stima e definizione delle varie informazioni) da quello di "programmazione" (schedulazione). Oggi il termine Pianificazione (Planning) è più generalmente utilizzato per comprendere tutte le attività, sia di stima sia di schedulazione, che portano a elaborare e approvare il **Piano di Progetto** (Project Plan).

È importante coinvolgere durante il processo di pianificazione tutti gli stakeholder del progetto [A.06] e, in particolare, coloro che ne sono esperti e/o che dovranno realizzare le attività.

Le domande principali a cui il processo di pianificazione deve fornire risposta sono elencate di seguito con i relativi output documentali:

<b>Domanda</b>	<b>Output</b>
Che cosa fare?	Definire l'ambito Creare la WBS (work breakdown structure) Definire le attività: dizionario della WBS
Come fare?	Mettere in sequenza le attività: reticolo logico
Chi fa?	Definire l'organizzazione del progetto: OBS
Chi fa cosa ?	Matrice delle responsabilità
Con che cosa?	Stima delle risorse necessarie: piano delle risorse
Quando fare?	Stimare la durata delle attività Sviluppare il programma temporale
Con quali costi?	Stimare i costi Sviluppare il budget: piano dei costi