

# La governance nel project management

Come dirigere dall'alto progetti  
e project manager

Alessandro Cagliesi,  
Francesca Petrelli,  
Eugenio Rambaldi



MANAGEMENT

**FrancoAngeli**

**TOOLS**

## 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.



# MANAGEMENT

# TOOLS

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

---

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *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 home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

# La governance nel project management

Come dirigere dall'alto progetti  
e project manager

Alessandro Cagliesi,  
Francesca Petrelli,  
Eugenio Rambaldi

 **FrancoAngeli**

**TOOLS**

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2017 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>Lo sponsor: chi era costui?</b> di <i>Eugenio Rambaldi</i>	pag. 9
<b>Il ruolo dello “sponsor” di progetto</b>	» 13

## **Sezione 1 Le conoscenze e abilità dello sponsor**

<b>1. Avvio di un progetto</b>	» 21
1.1. Scopo	» 21
1.2. Elenco delle azioni	» 22
1.2.1. Fornire il mandato di progetto	» 22
1.2.2. Identificare gli stakeholder	» 22
1.2.3. Stabilire il gruppo del progetto	» 23
1.2.4. Sviluppare la scheda progetto	» 23
1.3. Tecniche a supporto	» 23
1.3.1. Quadro logico	» 24
1.3.2. Modello SMART per gli obiettivi	» 27
1.3.3. Analisi SWOT	» 28
1.3.4. Analisi degli stakeholder	» 30
1.3.5. Kick-Off Meeting per l’engagement del team	» 33
1.4. Focus sulle capacità personali e sociali	» 35
<b>2. Pianificazione di un progetto</b>	» 37
2.1. Scopo	» 37

2.2. Elenco delle azioni	pag. 37
2.2.1. Verificare la baseline dell'ambito	» 38
2.2.2. Verificare il cronogramma	» 38
2.2.3. Analizzare la sostenibilità economico-finanziaria	» 39
2.2.4. Verifica dell'intero piano di progetto	» 40
2.3. Tecniche a supporto	» 41
2.3.1. Modello di prioritizzazione MoSCoW	» 41
2.3.2. Valore Monetario Atteso (EMV)	» 42
2.3.3. Curva a S dei costi e curva di cash flow	» 43
2.4. Focus sulle capacità personali e sociali	» 46
<b>3. Esecuzione di un progetto</b>	» 49
3.1. Scopo	» 49
3.2. Elenco delle azioni	» 49
3.2.1. Gestire i fornitori	» 49
3.2.2. Gestire i flussi comunicativi e gli stakeholder	» 50
3.2.3. Individuare e raccogliere questioni e cambiamenti	» 50
3.2.4. Facilitare la crescita professionale del project manager	» 51
3.3. Tecniche a supporto	» 51
3.3.1. Approccio al feedback BOOST & STOP	» 51
3.3.2. Modello GROW di supporto attivo allo sviluppo professionale	» 53
3.4. Focus sulle capacità personali e sociali	» 55
<b>4. Controllo di un progetto</b>	» 57
4.1. Scopo	» 57
4.2. Elenco delle azioni	» 57
4.2.1. Eseguire il controllo generale di progetto	» 57
4.2.2. Assicurare l'approvazione o diniego dei cambiamenti	» 58
4.2.3. Partecipare al controllo della qualità	» 59
4.3. Tecniche a supporto	» 59



4.3.1. Earned Value Method	pag. 59
4.3.2. Controllo di qualità dei deliverable	» 63
4.3.3. Workflow delle richieste di modifica	» 65
4.4. Focus sulle capacità personali e sociali	» 68
<b>5. Chiusura di un progetto</b>	» 71
5.1. Scopo	» 71
5.2. Elenco delle azioni	» 71
5.2.1. Verificare la consegna e l'accettazione del prodotto di progetto	» 71
5.2.2. Valutare le performance del progetto	» 72
5.2.3. Eseguire la chiusura amministrativa	» 72
5.2.4. Gestire le lezioni apprese	» 73
5.3. Tecniche a supporto	» 74
5.3.1. Close Out Meeting	» 74
5.3.2. Approccio alla valutazione della performance del project manager	» 76
5.3.3. Approcci di root cause analysis per reperire lesson learned	» 79
5.4. Focus sulle capacità personali e sociali	» 81

## **Sezione 2**

### **Le capacità relazionali dello sponsor**

<b>6. Il mondo delle capacità personali e sociali</b>	» 85
6.1. Perché parlare di IE?	» 86
6.2. Sapere di sé	» 92
6.3. Sapere dominare se stessi	» 95
6.4. Saper essere determinati e realizzare se stessi	» 99
6.5. Saper riconoscere l'altro da sé, occuparsene e valorizzarlo	» 104
6.6. Saper costruire relazioni di valore e durature	» 107
6.7. Saper guidare un gruppo	» 112

### **Sezione 3**

## **I modelli utilizzati dallo sponsor**

<b>7. Modelli e template</b>	pag. 121
7.1. Scopo	» 121
7.2. Quadro logico	» 122
7.3. Business case/Project Charter	» 122
7.4. Check list di controllo qualità sui processi di project management	» 123
7.5. Piano di progetto	» 126
7.6. Piano di comunicazione	» 127
7.7. Analisi dei benefici attesi	» 127
7.8. Matrice di analisi degli stakeholder	» 128
7.9. Matrice di gestione dei rischi	» 129
7.10. Matrici di responsabilità RAM/RACI	» 130
7.11. Scheda di avanzamento lavori	» 131
7.12. Cruscotto direzionale (indicatori EVM)	» 131
7.13. Segnalazione di modifiche e non conformità	» 133
7.14. Rapporto di fine progetto	» 133
7.15. Registro rischi	» 134
7.16. Verbale per le riunioni	» 135
7.17. Scheda di valutazione delle prestazioni	» 137
<b>Gli autori</b>	» 141
<b>Bibliografia</b>	» 143

---

## Lo sponsor: chi era costui?

La letteratura inerente la gestione dei progetti è oggi davvero sconfinata. Tanto per dare un'idea, se su Amazon.com si inserisce come chiave di ricerca "project management" vengono individuati circa 20.400 titoli!

Parlando di project management, in generale, dal 2013 in Italia abbiamo persino una norma Uni quale linea guida di questa disciplina gestionale: l'UNI ISO 21500. In essa, attraverso una griglia "processi/aree tematiche", viene ben descritto cosa il Project Management sia.

E proprio nel momento in cui scrivo, è in fase di Inchiesta Pubblica un altro importante progetto di norma UNI, codice provvisorio U83000 780, progetto di norma che definisce le competenze professionali che deve possedere il Project Manager, vale a dire colui al quale viene assegnato il compito di gestire al meglio il progetto per realizzarne gli obiettivi. Anche su questa figura professionale si è molto scritto (sempre su Amazon 1.887 titoli).

Ma il Project Manager non è che una, anche se di certo la più nota, fra le differenti figure professionali che operano giornalmente all'interno dei sistemi gestionali di gestione progetto.

Purtroppo, nonostante non esista organismo pubblico o privato che non operi più o meno frequentemente per progetti, in Italia in ruoli lavorativi e professionali del project management sono stati per decenni ricoperti *de facto* da decine e decine di migliaia di persone, senza però un effettivo riconoscimento ufficiale da parte dello Stato Italiano e delle sue leggi, regolamenti, contratti nazionali del lavoro ecc. Per questo le professioni specifiche del project management possono essere tutte annoverate fra quelle che la legge 4/2013 definisce come "non organizzate in Ordini e Collegi". Ed è proprio a seguito dell'emanazione di tale legge che nasce, sempre nel 2013, l'associazione professionale Assirep ([www.assirep.it](http://www.assirep.it)) i cui soci hanno i requisiti previsti per potersi definire quali professionisti del project management, potendo così iscriversi a una delle diverse liste professionali pubbli-

cate da Assirep e ottenere dall'associazione stessa l'attestato di qualificazione professionale previsto dalla legge.

Fatta questa doverosa precisazione, non è però specificatamente di project management o di project manager che si intende in questo libro parlare, bensì di una figura professionale per certi versi ancora un po' misteriosa, anche se importantissima e di certo "strategica", che dovrebbe ricoprire un ruolo primario all'interno di un sistema aziendale di gestione progetti: lo "sponsor". Finora però ben poco si è scritto su questo... personaggio (solo 48 titoli su Amazon)

Ma chi è lo sponsor?

Orbene, iniziamo con l'affermare che i progetti non nascono da soli, per grazia ricevuta, ma devono essere concepiti, valutati e per lo meno... lanciati a opera di alcuni ruoli aziendali che sono ben al di sopra, gerarchicamente parlando, del Project Manager. Quest'ultimo, volendo fare un esempio nautico, è un comandante di una nave (il progetto) a cui viene affidato uno specifico viaggio da compiere, con uno specifico porto a cui al termine attraccare. Ma chi ha deciso che questo viaggio s'ha da fare? Chi darà al capitano tutte le informazioni e il supporto, sia in fase iniziale che durante il viaggio/progetto, per garantire la buona riuscita della missione? Chi svolgerà la funzione, seppur un po' da lontano, di faro o di torre di controllo?

E inoltre, chi fornirà al Project Manager l'adeguata delega e anche la necessaria autorità per agire, definendo però preventivamente con questi, e in modo molto chiaro, i limiti e l'ambito oltre il quale il Project Manager non è autorizzato a operare e a prendere decisioni in modo autonomo?

E ancora, a chi si rivolgerà il Project Manager nel momento in cui il progetto si venisse a trovare in una situazione critica e troppo decentrata rispetto all'ambito e alla missione assegnatagli? Chi correrà in aiuto del Project Manager per risolvere problematiche che sono al di fuori della sfera di competenza e di responsabilità dello stesso?

La risposta a tutte queste domande è, nella letteratura internazionale, solo una: lo sponsor!

Ovviamente non si intende qui lo sponsor nell'accezione del termine più comunemente utilizzata in Italia, vale a dire di "colui che paga", che fornisce le risorse economico/finanziarie per il progetto. Piuttosto con questo termine si vuole indicare colui che, nei confronti del top management aziendale, si assume l'"impegno globale" rispetto al raggiungimento del "successo" del progetto. Se quindi il progetto dovesse fallire la responsabilità sarà di certo del Project Manager ma lo sarà anche, per certi versi ancor di più, dello sponsor.

Ed è forse proprio per tale ragione se in Italia lo sponsor è spesso un'entità sfuggente e non facilmente individuabile nell'organigramma di progetto? Può essere, considerata la nostra passione per lo sport nazionale dello scaricabarile.

Sta di fatto che su questo fondamentale ruolo professionale di project management, lo sponsor appunto, ben poco è stato finora scritto e, soprattutto, ben poco è stato definito in termini di specifiche conoscenze, abilità e capacità personali e sociali che devono essere dallo sponsor possedute. Non esiste inoltre un semplice "manuale d'uso" che possa concretamente costituire per lo sponsor una sorta di cassetta degli attrezzi da utilizzarsi per lo svolgimento delle proprie funzioni.

È nato così, all'interno di Assirep, uno specifico gruppo di lavoro che ha come obiettivo quello di meglio circoscrivere e individuare le competenze specifiche dello sponsor con l'obiettivo, a tendere, di costituire un apposito elenco, *ex lege* 4/2013, degli sponsor di progetto italiani professionisti.

Nell'alveo di tale ambizioso, e per certi versi visionario, progetto, nasce l'idea di scrivere questo libro quale prima guida di riferimento per tutti coloro che svolgono *de facto* il ruolo di sponsor di progetto, augurandoci che siano molti gli spunti di riflessione e i suggerimenti che possano giungere agli autori, e ad Assirep, da coloro che avranno modo di leggere le pagine seguenti, affinché si possa in futuro migliorare e affinare sempre più l'attuale griglia di competenze, di metodi e di tecniche di seguito descritti.

Concludo ringraziando di cuore i giovani autori, e fraterni amici, Francesca Petrelli e Alessandro Cagliesi che hanno davvero realizzato la parte più cospicua di questo lavoro, riconoscendomi e permettendomi immeritabilmente (come anziano del gruppo... o come sponsor?) di aggiungere anche il mio nome tra gli autori di quest'opera.

Buona lettura.

*Eugenio Rambaldi*  
Presidente Assirep



---

## Il ruolo dello “sponsor” di progetto

Nell’attuale situazione socio economica, caratterizzata da conclamata recessione, necessità di massimizzazione dei profitti/benefici e minimizzazione degli sprechi, le organizzazioni pubbliche e private si orientano sempre più a lavorare per progetti secondo un approccio disciplinare internazionalmente noto come “Project Management”. Questo implica necessariamente una chiara definizione di ruoli e responsabilità, con la precisa indicazione di obiettivi e compiti per ciascun attore di un team di progetto e con le necessarie efficaci deleghe di autorità e confini di autonomia decisionale.

Nella vasta letteratura esistente sul Project Management non sempre è facile distinguere il confine preciso tra i vari ruoli esistenti all’interno di un team di progetto. Si tende infatti spesso a non definire, univocamente e chiaramente, i ruoli di team leader, capo progetto, project manager, responsabile di progetto, sponsor, capo commessa, RUP in ambito Pubblica Amministrazione ecc.

Scopo di questo testo è descrivere la figura dello “sponsor” di progetto, o, all’inglese “project account/executive”, inteso quale responsabile ultimo (**accountable**) del progetto: colui che deve prendere le decisioni strategiche al momento opportuno e che deve occuparsi di supportare i project manager che operano nella gestione quotidiana del progetto.

Vista la difficoltà di trovare un nome univoco, anche in letteratura, la scelta degli Autori è di utilizzare convenzionalmente il nome di “sponsor”; oltre tale convenzione, il nostro obiettivo è quello di censire e descrivere tutte quelle conoscenze, abilità e capacità relazionali, in una parola “competenze”, che sottendono semanticamente a tale ruolo.

Per organizzare e descrivere il quadro delle competenze dello sponsor, gli autori si sono richiamati al modello di qualificazione professionale proposto dall’European Qualification Framework (EQF). Il Quadro europeo delle qualifiche e delle competenze (EQF) è stato istituito per identificare un codice di riferimento comune, volto al riconoscimento dei sistemi for-

mativi, delle qualifiche, dei titoli e delle competenze maturati dai cittadini dell'Unione Europea.

Avendo a disposizione tale modello, benché lo stesso possa soffrire di qualche semplificazione dovuta intrinsecamente al fatto di costituire un quadro univoco, gli Autori vi hanno attinto per declinare:

- chi è lo sponsor, ovvero quale sia il suo ruolo professionale;
- quali responsabilità si assume e con quale grado di autonomia decisionale per l'esercizio del ruolo;
- quali deleghe di autorità dovrebbe ricevere dalla direzione aziendale per l'esercizio dei compiti e delle responsabilità associate al ruolo e, simmetricamente, quali livelli di autonomia decisionale dovrebbe delegare ai project manager;
- quali competenze deve possedere per interpretare efficacemente tale ruolo e le sue relative declinazioni comportamentali (autonomia, responsabilità, delega, autorità, autorevolezza ecc.).

Per meglio comprendere le “declinazioni comportamentali” del ruolo dello sponsor, ricorriamo nuovamente al modello EQF.

L'EQF definisce la “competenza”, e il suo relativo possesso su una scala a otto livelli, come l'insieme delle:

- conoscenze di tipo teorico e pratico (nell'EQF definite **knowledge**);
- abilità di tipo cognitivo e pratico (nell'EQF definite **skills**);
- capacità o attitudine di tipo personale e sociale, che qualifica il grado di responsabilità e autonomia di un soggetto nello svolgere una determinata professione, compito o attività (nell'EQF definite **abilities**).

Utilizzando questa chiave di lettura, l'architettura proposta dal testo prevede quindi:

- **una prima sezione** in cui si descrivono più analiticamente le singole **conoscenze** (teorico-tecniche) connesse al ruolo e le **specifiche abilità** cognitive e pratiche;
- **una seconda sezione** in cui vengono descritti i cosiddetti soft skill, ovvero l'insieme delle **capacità intrapersonali e sociorelazionali** che caratterizzano il ruolo dello sponsor di progetto. Tali capacità costituiscono il repertorio dei comportamenti trasversali che lo sponsor dovrebbe sviluppare e agire, al fine di esercitare efficacemente le conoscenze (teoriche e tecniche) e le rispettive abilità pratico-esperienziali;



- **una terza sezione** nella quale vengono forniti i principali documenti (in forma di **modelli**) che possono essere utilizzati dallo sponsor per formalizzare e comunicare al proprio team di collaboratori le scelte di direzione e coordinamento del progetto.

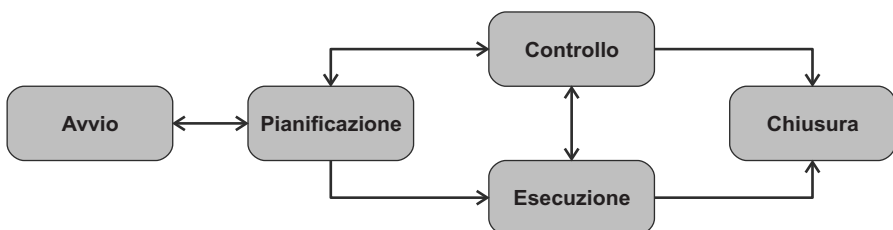
Al termine, viene presentata una sintetica bibliografia di riferimento con i relativi suggerimenti per l'approfondimento di taluni temi trattati nella guida.

A conclusione dell'introduzione, si illustra, nello specifico, l'organizzazione della prima sezione del testo, costituente il fulcro del ruolo dello sponsor.

Tale sezione, come anticipato, fornisce una mappatura delle conoscenze e delle abilità dello sponsor, definita dagli autori in base al seguente processo euristico:

- lo sponsor si occupa di dirigere e coordinare il progetto (funzione cardine del ruolo);
- i progetti, per loro natura, sono imprese/organizzazioni temporanei volti a conseguire risultati, attraverso il rilascio di prodotti/servizi utili a modificare il modo di gestire l'organizzazione;
- le conoscenze e le abilità dello sponsor nella direzione e coordinamento dei progetti si esercitano all'interno di uno specifico framework temporale-processivo, proprio del ciclo di vita della gestione di un progetto;
- per declinare le specifiche conoscenze e abilità dello sponsor nell'esercizio della sua funzione cardine, è quindi necessario richiamarsi a un modello condiviso che codifichi il ciclo di vita di project management;
- il modello temporale-processivo che viene qui assunto, e attraverso il quale vengono dunque descritte le conoscenze e le abilità dello sponsor, è quello fornito dall'*ISO 21500:2013 Guida alla gestione dei progetti (project management)*, versione italiana, schematizzato come illustrato:

Figura 1 – Ciclo di vita di Project Management



Per ciascuno dei cinque momenti del ciclo di vita di project management previsto dall'ISO 21500:2013 (avvio, pianificazione, esecuzione, controllo e chiusura), la funzione di direzione e coordinamento dello sponsor viene presentata in singole "schede descrittori di competenza".

Ciascuna scheda è organizzata in modo standard secondo quattro elementi di composizione.

- **Scopo:** descrittore della competenza specifica.
- **Elenco delle azioni:** l'insieme delle conoscenze teorico-tecniche richieste per lo specifico momento processivo del ciclo di vita di project management. Si precisa che, ove ci sia una rispondenza tra la singola azione e il relativo processo ISO 21500:2013, è prevista una referenza dedicata; in alcuni casi, sono state censite anche azioni non esplicitate dal modello ISO 21500:2013, perché di competenza specifica dello sponsor.
- **Tecniche a supporto:** l'insieme delle abilità pratico-esperienziali che si esercitano in base allo specifico ciclo di vita di project management.
- **Focus sulle capacità personali e sociali:** sintesi di alcune delle soft skill, analiticamente descritte nella seconda sezione della guida, che si manifestano con maggiore rilevanza ed evidenza in determinati momenti del ciclo di vita di project management.

Per esemplificare la logica dei descrittori di competenza censiti nelle schede, si pensi al momento della pianificazione di progetto: quali conoscenze dovrà porre in essere lo sponsor in questa fase di progetto?

Certamente, lo sponsor non dovrà ricordare la differenza tra il metodo di schedulazione della catena critica e quello del percorso critico, ma dovrà sicuramente saper distinguere tra un diagramma a barre e un reticolo logico di attività.

Ancora, sempre con riferimento alla pianificazione di progetto: quali abilità pratiche dovrà applicare lo sponsor?

Certamente, lo sponsor non è responsabile di creare la struttura di suddivisione del lavoro del progetto (cosiddetta Work Breakdown Structure, WBS), ma dovrà saper riconoscere ed evidenziare le eventuali incongruenze nei livelli della sua scomposizione: dovrà cioè poter validare l'output del project manager, verificando, per esempio, se i pacchetti di lavoro della WBS siano omogenei come dimensioni; se, a ognuno di essi, sia stato associato un relativo responsabile, ancora, se siano stati inseriti adeguati e sufficienti punti di controllo, per consentire allo sponsor di validare lo stato di avanzamento del lavoro.

Infine, in ciascuna scheda, ci si domanda: quali attitudini personali e orientamenti relazionali possono essere maggiormente funzionali per lo sponsor in una certa fase di progetto? I “comportamenti suggeriti” costituiscono delle check list relative alle soft skill, fornite per favorire un’autovalutazione tesa al miglioramento continuo.

Nell’augurio di aver incuriosito il lettore a proseguire la lettura, gli Autori sperano di poter contribuire all’esercizio del ruolo strategico dello sponsor di progetto, dotando questa figura tanto di chiavi di gestione di tipo hard quanto di quelle “intangibili” di tipo soft.



---

## Sezione 1

Le conoscenze e abilità  
dello sponsor