

NUOVA
EDIZIONE
AGGIORNATA
E AMPLIATA

Walter Romano

Project Manager oggi

Come realizzare progetti
in tempi ridotti
in un mondo veloce
e complesso

MANAGEMENT

WR THE
PROJECT
MANAGER

PM Project
Management
Institute.
Central Italy

Con prefazione di Russell D. Archibald

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 e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Walter Romano

Project Manager oggi

Come realizzare progetti
in tempi ridotti
in un mondo veloce
e complesso

Con prefazione di Russell D. Archibald

NUOVA EDIZIONE AGGIORNATA E AMPLIATA



FrancoAngeli

TOOLS

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

3a edizione aggiornata e ampliata

3a edizione. Copyright © 2017, 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione , di <i>Russell D. Archibald</i>	pag.	9
Prefazione , di <i>Sergio Gerosa</i>	»	11
Ringraziamenti	»	13
Introduzione	»	15
1. Il Progetto	»	21
1. Il Project Management	»	21
2. Le definizioni	»	22
3. Lo scopo o ambito del progetto	»	25
4. Il ciclo di vita del progetto	»	28
5. Cosa fa il Project Manager?	»	33
2. Gli stakeholder	»	38
1. Chi sono?	»	38
2. Identificazione degli stakeholder	»	40
3. La gestione degli stakeholder	»	41
4. Stakeholder particolari	»	43
5. Il metodo	»	45
3. L'organizzazione	»	47
1. Il Progetto in azienda	»	47
2. Il Project Management Office	»	52
3. Organization Breakdown Structure (OBS)	»	55
4. Le risorse	»	57
5. Il metodo	»	59

4. La fase di pianificazione	pag.	62
1. Comincia pensando alla fine	»	62
2. Work Breakdown Structure (WBS)	»	63
3. Le milestone	»	66
4. Attività, reticoli e Gantt	»	68
5. Allocazione risorse e budget	»	73
6. Il giusto schedule	»	76
7. La Baseline e la curva a S	»	77
8. Pianificazione economico-finanziaria	»	81
9. Pianificazione integrata	»	85
10. Il Project Management Plan	»	86
11. Il Kick-Off Meeting	»	87
12. Il metodo	»	88
5. La fase di esecuzione	»	91
1. Eseguire il lavoro	»	91
2. Costi e ricavi	»	93
3. Gestione del team e comunicazione	»	96
4. Gestione del tempo e delle priorità	»	99
5. Le riunioni	»	103
6. Documentazione di progetto	»	105
7. Archivia registri e documenti	»	107
8. Le varianti	»	108
9. Change Management	»	112
10. Il metodo	»	114
6. La fase monitoraggio e controllo	»	116
1. Monitorare e controllare il lavoro	»	116
2. Stato di avanzamento e pianificazione a finire	»	120
3. Le metriche	»	124
4. Earned Value Management: la base	»	127
5. Earned Value Management: le metriche	»	133
6. Earned Value Management: ne vale la pena?	»	137
7. Una vera gestione integrata	»	138
8. Un corretto sistema di governance aziendale	»	142
9. KPI insoliti e sottovalutati	»	144
10. Il metodo	»	147
7. I rischi e le opportunità	»	150
1. L'importanza del Risk Management	»	150
2. Pianificazione della gestione dei rischi	»	155
3. Identificazione dei rischi	»	158
4. Valutazione qualitativa dei rischi	»	160

5. Valutazione quantitativa dei rischi	pag.	162
6. Pianificazione della risposta ai rischi	»	166
7. Monitoraggio, controllo e comunicazione	»	172
8. Il Risk Management per l'azienda	»	174
9. Il metodo	»	175
8. La comunicazione	»	177
1. Pianificare la comunicazione	»	177
2. Organizzare e gestire la comunicazione	»	181
3. La reportistica di progetto	»	183
4. La tecnologia e i team virtuali	»	186
5. Il Knowledge Management System	»	188
6. Il metodo	»	189
9. La qualità	»	191
1. Pianificare la qualità	»	191
2. Assicurare e controllare la qualità	»	194
3. Norme, standard e best practices	»	195
4. Il metodo	»	197
10. Gli approvvigionamenti	»	200
1. Pianificare gli approvvigionamenti	»	200
2. Eseguire gli approvvigionamenti	»	203
3. Alcune forme contrattuali	»	204
4. Controllare gli approvvigionamenti	»	207
5. Il metodo	»	209
11. La fase di chiusura	»	211
1. L'ultimo sforzo...	»	211
2. ... da non sottovalutare!	»	213
3. Il metodo	»	214
12. Il contratto	»	216
1. La struttura e la gestione	»	216
2. Clausole contrattuali – Parte 1	»	219
3. Clausole contrattuali – Parte 2	»	223
4. Clausole contrattuali – Parte 3	»	226
5. Il metodo	»	229
13. La negoziazione	»	232
1. Tutti negoziamo... con stile	»	232
2. Tipi di negoziato	»	235

3. Il negoziato di principi	pag. 237
4. Preparare la negoziazione	» 242
5. Gestire la negoziazione	» 247
6. Tattiche e situazioni complicate	» 248
7. Negoziazione chiusa, relazione aperta	» 249
8. Il metodo	» 250
14. La cassetta degli attrezzi	» 253
1. Non solo tecnica	» 253
2. Manager e leader in un caos ordinato	» 258
3. Provenienza e carriera	» 260
4. Una certificazione non guasta	» 262
5. Piano di miglioramento	» 265
15. Riflessioni e un po' di humour	» 267
1. Quello che ho imparato...	» 267
2. Una giornata qualunque	» 269
3. La piccola galleria degli orrori	» 273
4. Le frustrazioni...	» 276
5. ... e le gioie del PM	» 277
16. Tradizionale o Agile?	» 280
1. Agile vs. Lean	» 280
2. Predittivo vs. adattativo	» 284
3. Selezionare l'approccio	» 286
4. Ciclo di vita	» 288
5. Il Metodo	» 290
17. Il nuovo che avanza	» 292
1. Le sfide del Project Management	» 292
2. La nuova forza lavoro	» 296
3. Formarsi o Fermarsi	» 297
4. Project Economy	» 300
5. Il Project Manager del futuro	» 302
Conclusioni	» 305
Memo-Glossario	» 307
La mia bibliografia	» 314
L'Autore	» 316

Prefazione

di *Russell D. Archibald*

I progetti esistono in ogni tipo di iniziativa umana. Essi sono unici, complessi e mirano a creare nuovi prodotti, servizi, strutture, eventi o altro che porti a rispondere a necessità o risolvere problemi. La disciplina del Project Management si è evoluta dai più tradizionali e consolidati principi dell'età industriale, che prevedevano organizzazioni funzionali classiche, e vedremo nel testo come si sia adattata alle caratteristiche del mondo attuale. I progetti hanno un inizio e una fine definiti nel tempo e seguono un ciclo di vita che prevede diverse fasi, e sono realizzati tramite attività che richiedono svariate competenze specialistiche e trasversali. Essendo impegni temporanei con durata limitata non costituiscono strutture organizzative stabili per le persone coinvolte. Dunque una delle più complesse sfide per le aziende consiste nel realizzare il progetto giusto al momento giusto, creando un gruppo di lavoro adeguato e fornendo strutture di progetto dove si possano sviluppare le diverse competenze necessarie agli specialisti che contribuiscono alle attività.

Realizzare progetti vuol dire applicare pratiche, metodi, sistemi e strumenti integrati e predittivi per produrre e utilizzare in modo efficace le informazioni utili a pianificare, monitorare e controllare l'ambito, i rischi, le tempistiche, le risorse e i costi di progetti programmi e portfolio aziendali, integrando i loro interi cicli di vita. Il Project Manager ha un ruolo chiave nel raggiungimento del successo, dovendo costruire e dirigere il team di progetto muovendosi tra i manager funzionali multidisciplinari e gli specialisti i cui contributi sono necessari per creare, pianificare, eseguire il lavoro.

Project Manager oggi è un importante valore aggiunto nella letteratura del Project Management, ben scritto da un Project Manager italiano con esperienza in diversi settori e che ha formato molti studenti e professionisti su vari aspetti della gestione dei progetti. Gli argomenti trattati da Walter Romano in questo libro, la cui struttura mi ha molto colpito, coprono gli aspetti più importanti della moderna gestione dei progetti, dai tools agli aspetti umani.

Ci sono molte caratteristiche distintive nel testo e tanti spunti di riflessione.

Ne voglio evidenziare solo alcuni nella seguente lista:

- la metodologia è presentata con un linguaggio semplice e comprensibile ma sempre rigoroso e in maniera molto pragmatica, orientata alla vita reale del Project Manager;
- non si parla solo di aspetti e competenze tecniche, i cosiddetti *hard skills*, ma anche dei *soft skills*, perché le abilità relazionali e le caratteristiche comportamentali sono fondamentali per il Project Manager e per chiunque operi nella gestione di progetti;
- il contesto e la sua importanza, le dinamiche organizzative e le relative complessità sono evidenziate da Walter come fattori importanti da comprendere se si vuole realizzare i progetti con successo. Ed è assolutamente vero: si può essere perfetti da un punto di vista tecnico ma se non si fa attenzione a come le cose funzionano si ha una buona probabilità di fallire;
- l'Earned Value Management, uno degli elementi più sofisticati della gestione progetto, è presentato in maniera molto efficace e con illustrazioni chiare, con la trattazione dei vantaggi e degli svantaggi dell'utilizzo;
- il metodo riportato alla fine di ogni capitolo permette al lettore di avere una semplice lista di passi da seguire, ma anche di rivedere in maniera chiara e globale le azioni necessarie a coprire ogni area di conoscenza;
- il Capitolo 15 "Riflessioni e un po' di humour" mostra come l'ironia può giocare un ruolo importante nel fare apprendere determinati concetti, ma anche nella gestione stessa dei progetti;
- il Capitolo 17 presenta un'interessante visione delle sfide che il Project Management affronterà nel futuro e tratta alcuni aspetti particolari nell'ottica degli impatti sul lavoro dei team;
- la bibliografia riporta molti titoli interessanti per lo sviluppo professionale e personale, vi consiglio di scegliere le prossime letture da quella lista;
- lo stile di scrittura utilizzato da Walter è davvero personale e rende la lettura molto piacevole e scorrevole anche nelle argomentazioni più tecniche;
- lasciatemi aggiungere che le citazioni all'inizio di ogni capitolo, di autori non necessariamente del settore, spingono alla riflessione e ispirano alla curiosità e al miglioramento.

Questo libro fornirà una utilissima guida ai nuovi Project Manager per eseguire il proprio lavoro con successo, ma anche ai più navigati come referenza sui numerosi argomenti trattati. E credetemi, la lettura vi farà viaggiare nella vita reale del Project Manager.

Russell D. Archibald

Fellow PMI and Honorary Fellow APM/IPMA

Prefazione

di *Sergio Gerosa*

Scrivere la prefazione di un libro è sempre qualcosa di impegnativo, perché sarà probabilmente la prima cosa che il potenziale lettore andrà a leggere dopo aver dato una prima fugace sfogliata ai contenuti dell'opera. E diventerà in qualche modo la “chiave di lettura” che il lettore, ormai acquisito, utilizzerà poi durante la lettura del libro. Insomma, una grande responsabilità sia verso l'autore che verso i suoi lettori.

Mi ha fatto pertanto molto piacere che l'autore abbia voluto dare a me tale responsabilità, che è al tempo stesso un attestato di stima e... un grande azzardo. Perché non può sapere a priori cosa il sottoscritto avrebbe scritto a prefazione della sua opera d'ingegno. E questa prefazione è il mio modo di ricambiare tale stima e fiducia per un entusiastico practitioner di Project Management (e dintorni), che con me ha condiviso alcuni importanti momenti della sua carriera: il suo impegno come docente nel principale corso di Bid & Project Management di Thales University, a cui l'avevo chiamato anni fa, quando lavorava in Thales Italia; e quello come volontario del Project Management Institute – Central Italy Chapter, associazione di cui ho l'onore di essere Presidente. Il fattore comune di tali esperienze è, a mio avviso, la “passione” per la propria professione, che ci porta a voler condividere con gli altri (colleghi e lettori) le proprie conoscenze ed esperienze: in una parola, la propria “competenza”.

Ma quali sono le competenze di un Project Manager? Il Project Management Institute ha provato a identificarle e sistematizzarle, nel suo Global Standard su “Project Manager Competency Development Framework” arrivando a identificarne quattro diverse tipologie:

- competenze prestazionali o tecniche (legate alle varie fasi del processo di gestione dei progetti);
- competenze personali o comportamentali (comunicazione, leadership, efficacia, professionalità, ecc.);
- competenze organizzative;
- competenze specifiche del settore.

L'evoluzione recente dei progetti e delle organizzazioni verso una sempre maggiore complessità e volatilità (legata alla necessità di cambiare continuamente per rimanere sul mercato globale, anch'esso in continua evoluzione per l'ingresso di nuovi attori) rende indispensabile per il "moderno" Project Manager di avere un corposo bagaglio di tali competenze. La conoscenza delle metodologie, delle tecniche e dei "ferri del mestiere" è sempre un elemento fondamentale per poter gestire bene un progetto, ma non è sufficiente se non corredata da una robusta esperienza sul campo e da competenze personali e manageriali di un certo spessore.

Ed è per questo che il libro che vi accingete a leggere mi è piaciuto da subito: non solo un manuale di metodologie e best practices, per fornire gli strumenti necessari a far bene a chi ha intrapreso questa professione, ma soprattutto un manuale per affrontare la vita "reale" del Project Manager. Una vita che è un percorso attraverso un mondo caratterizzato da rischi e incertezze, e costellato da problemi. Una vita dove ci si trova spesso a fare il tecnico o l'ingegnere, il manager o il leader, ma in cui alle volte si pensa di essere piuttosto uno psicologo o uno psicoterapeuta di gruppo.

Perché la differenza tra un progetto che naufraga miseramente (e ce ne sono tanti) e un progetto di successo la fa soprattutto la capacità del Project Manager di interpretare le situazioni che gli si presentano davanti, di interagire con il proprio team e con i propri stakeholder, di far accadere le cose piuttosto che reagire quando esse accadono. E quale modo migliore di imparare dagli errori (e quindi dall'esperienza) degli altri, piuttosto che da quelli vissuti sulla propria pelle?

Perché come tutti noi sappiamo, il Project Management non è una scienza certa come la matematica, ma ha comunque le sue regole, le sue metodologie e i suoi strumenti. Gantt Charts, PERT, CPM, EVM e quant'altro, sono come le analisi cliniche a disposizione del medico: bisogna innanzitutto saperle leggere e poi saperle interpretare correttamente per riuscire a sviluppare le giuste recovery actions per il nostro progetto (la terapia insomma).

E poi bisogna saper parlare con le persone, comunicare correttamente rischi e opportunità che abbiamo di fronte, mantenere la calma davanti alle situazioni critiche, così come fa un bravo medico con il suo paziente affinché la terapia prescritta abbia effetto, consentendo di portare a termine con successo il nostro progetto.

E sono tutti questi aspetti ad essere al tempo stesso croce e delizia di tutti i Project Manager, e che rendono la nostra una delle più belle professioni del mondo.

Buona lettura ...

Sergio Gerosa

Past President Project Management Institute
Central Italy Chapter

Ringraziamenti

Questo libro è il risultato di studio, esperienza e tanta passione. È il frutto della curiosità, della voglia di sviluppare nuove competenze e forse anche la deformazione professionale di un Project Manager che deve essere sempre orientato al miglioramento.

Voglio dedicare questo lavoro ai miei genitori, Mimma e Antonio, che tramite la loro educazione mi hanno insegnato la forza dei principi, dell'integrità e a mettere il cuore in tutto quello che faccio. A mia sorella Isabella che con la sua calma tenacia dimostra sempre come si canalizzano le energie sugli obiettivi.

Grazie a Russel D. Archibald, PMI Fellow e guru del Project Management, che mi ha onorato con la sua prefazione. Dal suo libro più famoso è iniziato il mio percorso di studi e approfondimenti sulla gestione dei progetti, e anche la passione per questa professione.

Una menzione speciale per Sergio Gerosa, amico e Project Manager di grande esperienza, che anni fa mi ha dato l'opportunità di cominciare a tenere docenze di Project Management. È un piacere aver collaborato nel Board dei direttori del Project Management Institute Central Italy Chapter e aver ottenuto una sua prefazione per questo libro.

Grazie alla Dott.ssa Benedetta Caccia Dominioni, editor di FrancoAngeli, che mi ha supportato e consigliato in questa bellissima esperienza.

Un ultimo ringraziamento a tutti i colleghi, i professionisti e i manager che ho incontrato nel mio percorso di carriera e con i quali ho collaborato. Da ognuno di loro ho imparato qualcosa che mi ha permesso di diventare il professionista e la persona che sono oggi.

Introduzione

*Un sogno sembra un sogno
fino a quando non si comincia da qualche parte,
solo allora diventa un proposito,
cioè qualcosa di infinitamente più grande.*

Adriano Olivetti

Tutto è cominciato in un attimo, in un giorno qualunque, quando tante idee si sono unite a creare il disegno che da tempo avevo in mente. Il risultato è un altro libro sul Project Management, come se non ce ne fossero già abbastanza sugli scaffali delle librerie o disponibili in rete. Ma avendone letti molti, ho voluto scrivere il testo che non sono mai riuscito a trovare e che ti potrà essere utile per acquisire o perfezionare un metodo di lavoro efficace e concreto. Per comprendere le dinamiche organizzative, il contesto e altri aspetti fondamentali per una serena sopravvivenza da Project Manager fatta di risultati positivi e soddisfazioni. Non è un trattato sulle più diffuse e sofisticate tecniche e metodologie di Project Management, sebbene troverai una descrizione completa dei maggiori strumenti operativi adottati a livello internazionale, ma una visione strutturata e aderente alla realtà di quello che vuol dire gestire progetti in pratica. Ho cercato di definire un metodo di lavoro, semplificando e schematizzando le teorie e le tecniche di gestione dei progetti, analizzandole in un'ottica di organizzazione e contesto, e presentandole in base alla loro applicazione concreta.

In ogni professione, e soprattutto in quelle che abbracciano un'ampia gamma di competenze, conoscere la teoria è un importante punto di partenza. Il proprio percorso di crescita si costruisce affiancando l'esperienza sul campo allo studio e a una formazione mirata, in modo da sviluppare un'adeguata sensibilità organizzativa e la capacità di muoversi all'interno di contesti complessi come quelli delle aziende che lavorano per progetti. Noterai una grande varietà di tematiche trattate poiché ho ritenuto importante presentare tutti gli strumenti che un Project Manager o un qualunque altro professionista del settore deve conoscere e saper utilizzare in modo appropriato. Non parlo soltanto di competenze tecniche. Grande evidenza è data anche alle abilità comportamentali e interpersonali che spesso fanno la differenza tra il successo e il fallimento di un progetto. Come Project Manager sarai impegnato per la maggior parte del tuo tempo a co-

municare e relazionarti con le numerose parti coinvolte nel progetto, quindi non puoi fare a meno di lavorare per sviluppare e migliorare tali aspetti.

Nell'espone le tante competenze necessarie ho preferito concentrare l'attenzione sulle tecniche davvero utili per l'applicazione pratica, definendo un metodo che potrai adattare in base alle tue necessità. Sono comunque citati, per conoscenza, alcuni temi puramente teorici o relativi a meccanismi che oggi sono realizzati tramite i numerosi software di Project Management disponibili sul mercato. È bene sapere come lavorano i tools per sfruttarli al meglio, ma dovrai imparare ad evitare gli esercizi di stile e ad essere pragmatico se desideri sopravvivere ai progetti e ottenere i risultati attesi.

In queste pagine leggerai dell'arte di gestire commesse in maniera efficiente ed efficace. L'originalità consiste nella presentazione dei concetti adattati al veloce e frenetico mondo attuale, in cui è ancor più importante evitare tecniche di difficile applicazione e che non portano benefici tali da giustificare l'impegno necessario a implementarle. Secondo Peter Drucker, guru del management, "non c'è niente di così inutile e di così inefficiente, quanto fare in modo efficiente ciò che non andrebbe proprio fatto del tutto". Le cose sono già abbastanza complesse nel mondo del Project Management e il capo progetto deve essere capace di semplificare e impostare un'esecuzione essenziale e snella del lavoro. Eh sì, dura la vita del Project Manager, sempre impegnato nel tentativo di semplificare la complessità, riordinare il caos, assicurare tutti gli obiettivi attesi.

Il libro è indirizzato a tutti, del resto ognuno di noi gestisce progetti professionali e personali. Adatto a chi si avvicina per la prima volta alla professione di Project Manager o a un ruolo relativo alla gestione dei progetti, ma anche a chi vuole capire di cosa si tratta o sta valutando la possibilità di un nuovo percorso di carriera. Se invece hai già esperienza nel campo, la lettura ti darà l'occasione di consolidare alcune basi teoriche e riflettere sul tuo modo di operare. Potrai valutare le tue competenze tecniche e interpersonali, applicare i tanti concetti presentati al lavoro quotidiano. Questo libro può essere utile anche agli imprenditori e a chi si occupa dell'organizzazione di aziende che realizzano progetti, per poter individuare aree di miglioramento di processi e procedure aziendali, per riflettere sull'importanza e l'impatto che hanno l'ambiente di lavoro e le dinamiche di gruppo sui risultati del business.

Per poter parlare di un'ampia varietà di casi e argomenti ci metteremo nella condizione di un'azienda con organizzazione a matrice, nella quale dovremo realizzare un progetto complesso di lunga durata, elevato valore economico, con un team molto strutturato e formato da numerose risorse. Per quanto riguarda invece il settore di riferimento la maggior parte delle tematiche sono applicabili a qualsiasi mercato, anche se la mia carriera si è sviluppata soprattutto nell'ambito dell'impiantistica industriale in cui il Project Management è ormai pratica diffusa, affermata e molto avanzata.

Come sono diventato un Project Manager? Fin dalle scuole superiori mio padre mi incoraggiava a utilizzare un'agenda e programmare le attività per migliorare la mia organizzazione personale. Mi sono sempre trovato a mio agio nel pianificare le giornate tra studio, sport, divertimento. Raramente riesco a rispettare i piani originali ma pianificare mi rendeva pienamente cosciente delle attività da svolgere e delle azioni necessarie per recuperare o ritrovare la strada giusta. Poi al primo anno da Ingegnere, in una importante multinazionale che realizza progetti, mi capitò di imbattermi nel PMBoK (A Guide to Project Management Body of Knowledge) lo standard più famoso del Project Management Institute con oltre cinque milioni di copie vendute nel mondo. Cominciai ad appassionarmi alla materia e ad applicare ai miei progetti un metodo e delle best practices riconosciute a livello internazionale. La mia carriera si è così sviluppata lungo questo percorso fatto di passione per il Project Management. Da assistente capo progetto sono diventato Project Manager di progetti internazionali complessi in differenti settori di mercato, passando per una importante esperienza di creazione e strutturazione di un Project Management Office.

E tu di cosa ti occupi attualmente? Quello che riuscirai a trovare in questo libro dipende molto anche da te, dalle esperienze che hai vissuto e che vorresti fare in futuro, dai tuoi pregi e difetti, da quello che più ti colpirà e sul quale vorrai riflettere. Ma anche dagli errori che hai commesso in passato e dai tuoi successi, dalla curiosità che ti muove, dalla voglia di migliorarti e di trovare spunti per la tua crescita. Vista l'ampiezza dei contenuti, rileggendo il testo dopo nuove esperienze e altri progetti riuscirai certamente a cogliere sempre qualcosa di nuovo, a trovare nuove sfide con le quali misurarti nella professione e nella vita personale.

Ecco una breve panoramica su quello che ti racconterò nei prossimi sedici capitoli:

1. **Il Progetto.** Partiamo dalle definizioni di base e parliamo dello scopo e dell'ambito del progetto. Il ciclo di vita standard di una commessa e la descrizione del ruolo che svolge il Project Manager aprono il nostro viaggio.
2. **Gli stakeholder.** Molti attori saranno coinvolti nel progetto o interessati ai suoi risultati. Chi sono, che potere e influenza avranno sul lavoro? Perché è fondamentale identificarli, comprendere come collaborare e relazionarsi con tutti loro?
3. **L'organizzazione.** Il progetto vive all'interno dell'azienda, influenzato da tanti fattori. Le dinamiche organizzative e il contesto avranno un peso importante per il raggiungimento degli obiettivi e del successo finale.
4. **La fase di pianificazione.** Chi ben comincia è a metà dell'opera. Soprattutto in questo caso è fondamentale prepararsi pianificando in dettaglio e ponendo le basi per un progetto ben realizzato. Qui costruirai le fondamenta per un'esecuzione del lavoro solida e stabile.

5. **La fase di esecuzione.** Come guidare l'esecuzione delle attività, gestire il tempo, definire le priorità e tanto altro per procedere in maniera spedita e in linea con la pianificazione.
6. **La fase di monitoraggio e controllo.** Valutare il lavoro, rilevare come sta procedendo rispetto alla pianificazione (monitoraggio) ti aiuterà a decidere se è necessario cambiare qualcosa (controllo). Osservazione e azione per mantenere la giusta rotta verso gli obiettivi del progetto.
7. **I rischi e le opportunità.** Spesso tralasciati o analizzati in maniera non integrata con gli altri aspetti del progetto. Grave errore da evitare. Se non vengono trattati in maniera strutturata e metodica i rischi possono renderti la vita molto complicata. Uno dei motivi per cui tanti progetti falliscono.
8. **La comunicazione.** L'attività principale del Project Manager merita un approfondimento e un'analisi dedicata. Come gestire l'enorme mole di informazioni disponibili e mantenere uno stile di comunicazione chiara ed essenziale, utilizzando la tecnologia e limitandone gli effetti collaterali.
9. **La qualità.** Fare le cose bene e secondo gli standard di qualità è fondamentale per il successo del progetto, la soddisfazione del Cliente e la reputazione dell'azienda.
10. **Gli approvvigionamenti.** Come acquisire tutte le risorse necessarie per realizzare il lavoro, pianificare ed eseguire gli acquisti. Vedremo anche alcune tra le forme contrattuali più utilizzate.
11. **La fase di chiusura.** Chiudere il progetto con la corretta formalizzazione e processi appropriati, evitando sorprese quando pensi che ormai il lavoro sia completato.
12. **Il contratto.** Uno dei tuoi compagni di viaggio più preziosi che dovrai conoscere nel dettaglio. Ecco un'analisi delle principali clausole che ti saranno utili per gestire il lavoro.
13. **La negoziazione.** Siamo tutti negoziatori nella vita quotidiana. Un Project Manager negozia continuamente con le numerose parti coinvolte nel progetto. Vedremo un utile modello di negoziazione che potrai applicare ogni giorno, a lavoro e nella vita privata.
14. **La cassetta degli attrezzi.** Quali strumenti hai a disposizione in una professione che richiede così tante competenze? In questa sezione potrai fare il punto e preparare una pianificazione per il tuo sviluppo professionale e personale.
15. **Riflessioni e un po' di humour.** Alcune riflessioni su quello che è davvero importante per realizzare progetti di successo. Una piccola galleria degli orrori da evitare, la descrizione di una giornata tipo, le gioie e i dolori del Project Manager.

16. **Conviene essere Agile.** L'importanza di essere adattabili e snelli. Un panorama sulle tecniche agili partendo dal confronto tra metodologia predittiva e adattativa, ricordando che non sono necessariamente alternative ma possono integrarsi al fine di realizzare la gestione più efficace per ogni specifico progetto.
17. **Il nuovo che avanza.** Parliamo delle sfide del futuro, di un domani che è già oggi. Ti fornirò una mia chiave di lettura e alcune idee su come i Project Manager dovranno utilizzare a vantaggio dei propri progetti e delle aziende lo sviluppo tecnologico, gestire il cambiamento continuo, riadattare costantemente le proprie competenze.

Il testo si chiude con un glossario dei termini e concetti di rilievo che potrai utilizzare per un ripasso, e con una bibliografia per continuare il tuo percorso di formazione e sviluppo.

Ogni capitolo è costituito da sezioni brevi che di solito non vanno oltre le cinque pagine e che riuscirai a leggere in pochi minuti. Ho sempre trovato complicato e noioso leggere quei lunghi saggi professionali fatti di capitoli infiniti. Poche formule, pochi calcoli matematici, nessuna complicata distribuzione statistica o strumenti di difficile applicazione nella pratica quotidiana. Troverai invece molti elenchi puntati attraverso i quali ho voluto schematizzare i concetti e renderne più semplici la comprensione e la memorizzazione. Alla fine di ogni capitolo ho riportato il metodo, descritto tramite una serie di passi, per applicare le tecniche e le competenze esposte. L'ultima pagina di ogni capitolo riporta uno spazio a tua disposizione da utilizzare per annotare cosa vuoi ricordare, quello che hai appreso o che desideri applicare alla gestione dei tuoi progetti. In fondo alla stessa pagina troverai le parole chiave del capitolo che ti aiuteranno a fissare i concetti principali, comprendere meglio la logica espositiva e acquisire il metodo pratico. Per la stessa natura del Project Management gli argomenti trattati sono interdipendenti e fortemente correlati quindi è naturale trovare alcune ripetizioni nei vari capitoli. Queste ripetizioni sono volute e hanno lo scopo di risottolineare i concetti importanti. Ti daranno la possibilità di leggere ogni capitolo in maniera indipendente limitando al minimo i richiami alle altre sezioni.

Un ultimo consiglio: leggi il libro un paio di volte. Sempre a causa della forte correlazione tra gli argomenti trattati nei vari capitoli, una seconda lettura ti permetterà di cogliere nuovi dettagli, l'integrazione tra i vari aspetti del progetto e di consolidare una visione globale della metodologia di Project Management.

Adesso è finalmente arrivato il momento di cominciare. Grazie per la fiducia e buona lettura!

