



Antonio Bassi,
Moira Tagliafico

Project Manager al lavoro: strumenti e tecniche

MANAGEMENT

TOOLS

FrancoAngeli

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

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

Antonio Bassi,
Maira Tagliafico

**Project Manager al lavoro:
strumenti e tecniche**

 FrancoAngeli

TOOLS

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2010 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 qui sotto previste. All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

1. L'Utente è autorizzato a memorizzare l'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
2. L'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. Non è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa).
Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. L'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscellanee, raccolte, o comunque opere derivate.

Indice

Presentazione	pag.	9
1. Introduzione	»	13
2. Gli strumenti	»	15
3. Strumenti di gestione	»	19
3.1. <i>Agile Project Management</i> (APM)	»	19
3.2. Kairyō	»	22
3.3. Kaizen	»	22
4. Strumenti di ‘avvio’	»	25
4.1. Esperto	»	25
4.2. Kick off meeting	»	26
4.3. Metodi di selezione dei progetti	»	27
4.4. Priorità di progetto	»	29
4.5. <i>Project Management Information System</i> (PMIS)	»	32
5. Strumenti di ‘pianificazione’	»	35
5.1. Albero delle decisioni	»	35
5.2. Analisi Costi Benefici (ACB)	»	37
5.3. Analisi di scenari ipotetici (‘ <i>What if</i> ’)	»	38
5.4. Analisi di sensitività (<i>Sensitivity Analysis</i>)	»	39
5.5. Analisi ‘make or buy’	»	41
5.6. Benchmarking	»	43
5.7. Brainstorming	»	44
5.8. Comunicazione	»	45
5.9. Contratti di fornitura	»	48

5.10. Costi delle risorse	pag.	52
5.11. Costo della qualità (COQ)	»	53
5.12. <i>Crashing</i>	»	55
5.13. <i>Critical Chain Project Management (CCPM)</i>	»	56
5.14. Decisioni in condizioni di incertezza	»	60
5.15. <i>Design of experiments</i>	»	63
5.16. Diagramma di causa-effetto	»	65
5.17. <i>Fast tracking</i>	»	67
5.18. Gestione dei rischi	»	67
5.19. Leadership (stili)	»	69
5.20. Liste di controllo (checklist)	»	71
5.21. Livellamento delle risorse	»	71
5.22. Matrice delle responsabilità (RAM)	»	73
5.23. Matrice di probabilità e impatto	»	76
5.24. Metodo del cammino critico	»	79
5.24.1. <i>Arrow Diagramming Method (ADM)</i>	»	81
5.24.2. <i>Precedence Diagramming Method (PDM)</i>	»	85
5.25. Metodo Monte Carlo	»	88
5.26. Metriche	»	89
5.27. <i>Organizational Breakdown Structure (OBS)</i>	»	90
5.28. Pianificazione a finestra mobile (<i>Rolling wave planning</i>)	»	92
5.29. Plan Do Check Act (PDCA)	»	93
5.30. <i>Program Evaluation and Review Technique (PERT)</i>	»	96
5.31. <i>Quality Trilogy</i>	»	100
5.32. <i>Resource Breakdown Structure (RBS)</i>	»	101
5.33. Riconoscimenti e premi	»	102
5.34. <i>Risk Breakdown Structure (RBS)</i>	»	103
5.35. Schemi di documento	»	104
5.36. Scomposizione	»	106
5.37. Skill in materia di general management	»	106
5.38. Stima Bottom Up	»	107
5.39. Stima parametrica	»	108
5.40. Stima per analogia	»	109
5.41. Strategia d'acquisto	»	110
5.42. SWOT analysis	»	111
5.43. Tecnica Delfi	»	113
5.44. Tecnica Nominal Group	»	115
5.45. Tecnologia della comunicazione	»	116
5.46. Tolleranza al rischio	»	117
5.47. Triplo vincolo	»	118
5.48. Tuckman, il modello	»	121

5.49. Valore monetario atteso (EMV)	pag. 123
5.50. <i>Work Breakdown Structure</i> (WBS)	» 125
6. Strumenti di ‘esecuzione’	» 131
6.1. Analisi dei processi	» 131
6.2. Co-location (<i>War room</i>)	» 132
6.3. Distribuzione delle informazioni	» 133
6.4. Gruppi virtuali	» 134
6.5. <i>Lesson learned</i>	» 135
6.6. Regole di base	» 137
6.7. Altri strumenti	» 138
7. Strumenti di ‘monitoraggio e controllo’	» 139
7.1. Accettazione	» 139
7.2. Avanzamento	» 140
7.3. Campionamento statistico	» 142
7.4. <i>Change control board</i> (CCB)	» 143
7.5. <i>Control chart</i> (carta di controllo)	» 144
7.6. Diagramma di flusso	» 149
7.7. Diagramma di Pareto	» 150
7.8. <i>Earned Value</i>	» 153
7.9. Gestione degli archivi	» 158
7.10. Gestione dei conflitti	» 159
7.11. Gestione degli scostamenti	» 163
7.12. Herzberg (teoria motivazionale)	» 164
7.13. Ispezioni	» 166
7.14. Istogrammi	» 167
7.15. Maslow (teoria motivazionale)	» 169
7.16. Mc Gregor (teoria motivazionale)	» 171
7.17. Metodi di comunicazione	» 172
7.18. Piano di risposta ai rischi	» 174
7.19. Registri delle questioni (<i>issue log</i>)	» 175
7.20. Registro dei rischi	» 177
7.21. Reporting dell’avanzamento	» 178
7.22. <i>Run Chart</i>	» 180
7.23. <i>Scatter diagram</i> o diagramma di dispersione	» 181
7.24. Seven basic tools of quality	» 183
7.25. Teorie motivazionali	» 184
7.26. Altri strumenti	» 185
8. Strumenti di ‘chiusura’	» 187
Bibliografia	» 189

Presentazione

Il successo di un'impresa, in qualsiasi settore essa operi, dipende sempre più dalla capacità di fare innovazione e svolgere attività uniche, cioè di saper portare a termine con successo i propri progetti.

Fino a poco tempo fa il project management, cioè l'insieme di principi e metodi per la gestione dei progetti, era considerato un campo di interesse limitato ad alcune aziende operanti in settori specifici, quali ad esempio le società di ingegneria o quelle legate a settori militari ed aerospaziali. Oggi gli ambiti di applicazione del progetto si sono notevolmente ampliati.

Vi sono almeno tre ordini di motivi che spiegano questa diffusione della gestione per progetti.

Il primo, e probabilmente più importante, è che la gestione dei progetti si è diffusa nelle imprese di successo perché il progetto è lo strumento gestionale che supporta l'innovazione. Il progetto ha un carattere di unicità e pertanto è considerabile come il braccio operativo della strategia aziendale. Se un'impresa decide di modificare i propri prodotti, il proprio approccio al mercato o il proprio modello di business, avrà bisogno di un progetto per farlo.

Il secondo è che il mutato scenario economico mondiale ha aumentato la pressione della competizione anche per le imprese manifatturiere e di servizio, che si trovano oggi sempre più spesso a svolgere alcune attività su commessa. Infatti la soddisfazione dei clienti richiede sempre più spesso la realizzazione di lotti speciali e unici; in altri casi le imprese modificano i propri processi in modo da dedicare la parte finale della trasformazione alla creazione di prodotti (o servizi) "su misura", in modo da rispondere alle forti esigenze di personalizzazione provenienti dal mercato. In questa parte finale del processo produttivo quindi il prodotto-servizio viene adattato e reso unico attraverso un progetto.

Il terzo motivo è che anche all'interno delle attività di un'impresa vi sono spesso problemi da risolvere "una tantum". Per esempio lo svolgimen-

to di un'indagine di mercato, l'introduzione di un nuovo sistema informativo, la partecipazione a una fiera. Tutti questi casi richiedono uno sforzo concentrato nel tempo volto a trovare soluzioni "ad hoc", cioè richiedono l'attivazione di un progetto.

Innovazione, realizzazione di forniture personalizzate e soluzione di problemi "una tantum": queste attività si presentano oggi sempre più frequentemente in tutte le imprese. Lavorare per progetti non è più quindi un fatto limitato a pochi. È uno dei principi di base dell'azienda di successo, in qualsiasi settore essa operi. Lavorare per progetti significa riconoscere che gran parte del vantaggio competitivo si costruisce attraverso queste attività uniche e concentrate nel tempo.

Se da un lato l'importanza del progetto è aumentata considerevolmente per il successo di un'impresa, dall'altro il ruolo della gestione di progetto e del project manager si è evoluta di pari passo. Inizialmente quello del project manager era un ruolo principalmente tecnico focalizzato al corretto svolgimento dei processi di pianificazione e controllo. Solo dopo molti anni alcuni project manager tecnici raggiungevano ruoli manageriali di più alto livello. Oggi la crescita della competizione e della complessità dei progetti sta modificando questa situazione. Innanzitutto i progetti sono usciti dall'impresa. È sempre più comune che attività anche rilevanti siano svolte in subfornitura e, anzi, tramite una rete di fornitura che deve essere selezionata, gestita e monitorata. Inoltre alla dimensione tecnica si è sommata quella organizzativa. L'incremento della numerosità dei progetti ha comportato la necessità di gestire team temporanei i cui membri sono spesso impegnati in altri progetti o in attività funzionali. Il project manager spesso non può controllare le proprie risorse in modo gerarchico e deve allora sviluppare competenze organizzative e comportamentali per supportare la propria autorevolezza. Inoltre il project manager sempre più spesso è il responsabile della soddisfazione del cliente (interno o esterno che sia) ed è chiamato a gestire non solo trade-off tecnici ma anche economici e gestionali. A questi forti cambiamenti si sommano anche la maturità di alcune tecniche da tempo ormai introdotte a lato della pianificazione e controllo dei tempi e dei costi quali la gestione dello scope, dei contratti, dei rischi. In altre parole il ruolo del project manager si sta evolvendo verso un ruolo di reale managerialità e come tale prevede la compresenza di competenze multidisciplinari. Uno dei principali ostacoli alla omogeneità di tali competenze deriva però dal fatto che esse sono storicamente state sviluppate in ambiti e settori molto differenti tra loro, ad esempio tecnico, finanziario, logistico, organizzativo, sociologico...

Il testo di Antonio Bassi e Moira Tagliafico si propone di supportare il project manager nella individuazione e nell'utilizzo di un set di tecniche di

supporto alle differenti competenze necessarie per una piena gestione di progetto. Il testo consolida le esperienze professionali degli autori con i più avanzati ed aggiornati standard internazionali. Il volume si propone di fornire in modo rapido, efficace e sintetico, un numero ampio di concetti, di strumenti e di tecniche in grado di complementare il necessario know-how tecnico con la ormai altrettanto indispensabile preparazione gestionale.

In un'epoca di forti cambiamenti economici mondiali, le imprese italiane devono e dovranno sapersi modificare, innovare e migliorare. La speranza è che i manager che si incaricheranno di tale sfida sappiano modificare anche le loro competenze ed il loro approccio gestionale per essere pronti a gestire i progetti dei loro futuri successi.

Roberto Verganti

Docente di Gestione dell'Innovazione
Politecnico di Milano
Presidente
PROject Science

Tommaso Buganza

Ricercatore
Dipartimento di Ingegneria Gestionale
Politecnico di Milano
Docente di project management
MIP – Business school
Politecnico di Milano

1 Introduzione

Molto spesso in letteratura si trovano testi che descrivono i migliori approcci alla gestione dei progetti e le migliori best practices ma difficilmente si soffermano su quelli che sono gli strumenti principali che possono decretarne il successo. Gli strumenti sono generalmente elencati e scarsamente descritti, lasciando al lettore i necessari approfondimenti da ricercare su altri testi e documenti. In questo modo sarà necessario dotarsi di una notevole serie di documenti (ad esempio: chi voleva prepararsi a sostenere l'esame per la certificazione PMP (*Project Management Professional*) del PMI (*Project Management Institute*) doveva dotarsi non solo del PMBOK (*Project Management Body Of Knowledge*), in cui è descritta la metodologia di project management, ma aveva anche la necessità di approfondire i concetti su altri 12 libri). Oggi le cose sono parzialmente cambiate, grazie anche alla possibilità di poter reperire informazioni su internet, resta comunque il fatto che testi che trattino solo di strumenti e tecniche, anche in letteratura internazionale, è difficile trovarne.

Per un project management di successo un elemento imprescindibile è *la padronanza degli strumenti che governano questa disciplina.*

Questo testo non vuole avere la pretesa di raccogliere tutti gli strumenti a disposizione di un project manager ma di elencarne e descriverne più di 100 tra quelli maggiormente utilizzati. Gli strumenti maggiormente diffusi verranno approfonditi in modo esaustivo, mentre per altri, il cui utilizzo potrebbe non essere così strategicamente rilevante, ne viene data una descrizione di utile comprensione e contestualizzazione.

Il libro basa la sua struttura sullo standard del PMI, il PMBOK, e sui costituenti standard di project management che stanno predisponendo l'ISO (*International Standardisation Organization*) e l'UNI (Ente Nazionale Italiano di Unificazione).

Si partirà, pertanto, con la descrizione degli strumenti presenti nei processi di ‘avvio’, per proseguire con quelli di ‘pianificazione’, ‘esecuzione’ e ‘monitoraggio e controllo’. Consapevoli del fatto che uno strumento (es. ‘parere degli esperti’) potrebbe essere presente in più fasi è stata presa la decisione di descriverlo solo alla prima occorrenza, seguendo un flusso che parte dai processi di ‘avvio’ per terminare con i processi di ‘chiusura’, passando attraverso quelli di ‘pianificazione’, ‘esecuzione’ e ‘monitoraggio e controllo’. In tal modo se uno strumento dovesse essere presente, ad esempio, sia nella fase di ‘pianificazione’ che in quella di ‘esecuzione’ verrà descritto solo nella fase di ‘pianificazione’. Questo è anche il motivo per cui non è presente un concreto capitolo con gli strumenti di ‘chiusura’, poiché già descritti nelle fasi che lo hanno preceduto.

Per una miglior comprensione degli strumenti utilizzabili in ogni fase si deve fare riferimento al prossimo capitolo in cui, non avendo voluto darne un ordinamento in funzione dell’importanza, si è voluto elencarli in ordine alfabetico ed associati ai 5 gruppi di processi di project management ed alle relative aree di conoscenza.

Il libro vuole essere un aiuto a chi, neofita od esperto, vuole approfondire o conoscere alcuni tra i più importanti strumenti di progettazione, ma anche per chi vuole intraprendere il percorso per certificare le proprie competenze con una tra le tre principali certificazioni ad oggi conosciute: PMP, PRINCE2 ed IPMA.

Per una migliore focalizzazione e contestualizzazione degli strumenti, in ogni descrizione sono presenti tre informazioni:

- aree di conoscenza: elenco delle aree di conoscenza, riconosciute dai maggiori standard internazionali (integrazione, ambito, tempo, costo, qualità, rischio, stakeholder, comunicazione, risorse umane, acquisti) in cui può esserne richiesto l’utilizzo;
- aree di processo: elenco dei gruppi di processo in cui vengono riorganizzati i processi afferenti alle aree di conoscenza sopra descritte (avvio, pianificazione, esecuzione, controllo e chiusura), per meglio specificarne l’utilizzo;
- definizione: per meglio focalizzare lo strumento o la tecnica che verrà nel seguito descritta.

Per consentire immediati e più precisi approfondimenti dei concetti espressi, si sono voluti proporre dei puntuali riferimenti bibliografici al termine della descrizione di ogni strumento e dei riferimenti più generali al termine del libro. Si è fatto lo sforzo di proporre riferimenti in lingua italiana e solo, se non presenti o per completezza, introdurre dei riferimenti in lingua inglese.

Nella tabella seguente sono elencati, in ordine alfabetico, tutti gli strumenti trattati nel libro a cui sono state associate le informazioni relative ai 'gruppi di processi' ed alle 'aree di conoscenza' di appartenenza.

I 'gruppi di processi', per il *Project Management Institute* (PMI) o 'aree di processo' per l'ISO, sono caratterizzati da precise relazioni di dipendenza ed i relativi processi sono una guida per l'applicazione delle conoscenze e degli skill di project management:

- avvio;
- pianificazione;
- esecuzione;
- monitoraggio e controllo;
- chiusura.

Le 'aree di conoscenza', così definite dal PMI e chiamate dall'ISO 'gruppi di materie' (*subjects groups*), sono un diverso raggruppamento dei processi orientati a definire dei gruppi con delle affinità nell'ambito delle conoscenze del project management. Rispetto alla struttura data dal PMI, l'ISO ha introdotto una nuova area: quella degli 'stakeholder', collocata dal PMI all'interno dell'area di conoscenza: 'comunicazione'. Le 'aree di conoscenza' o '*subjects groups*' sono:

- integrazione;
- ambito;
- tempi;
- costi;
- stakeholder;
- qualità;
- rischio;
- comunicazione;
- risorse umane;
- acquisti.

Sotto la categoria ‘gestione’ sono stati inseriti alcuni strumenti a carattere generale che non hanno trovato collocazione nelle strutture descritte in precedenza.

	Aree di conoscenza										Aree di processo					
	Gestione	Acquisti	Rischio	Stakeholder	Comunicazione	Risorse Umane	Qualità	Costo	Tempo	Ambito	Integrazione	Avvio	Pianificazione	Esecuzione	Controllo	Chiusura
Accettazione										X					X	
Agile Project Management (APM)	X															
Albero delle decisioni			X										X			
Analisi costi-benefici							X						X			
Analisi dei processi							X							X	X	
Analisi di scenari ipotetici ("what-if")									X				X			
Analisi di sensitività (Sensitivity Analysis)			X										X			
Analisi "make-or-buy"		X											X			
Avanzamento			X					X	X						X	
Benchmarking							X						X			
Brainstorming			X				X			X			X			
Campionamento statistico							X								X	
CCB											X				X	
Co-location - War room						X								X		
Comunicazione			X	X									X			
Contratto a prezzo prefissato o importo forfetario	X											X				
Contratto a prezzo fisso (FFP)	X												X			
Contratto a rimborso spese più incentivo (FPIF)	X												X			
Contratto a rimborso spese	X												X			
Contratto a rimborso spese più incentivo (CPIF)	X												X			
Contratto a rimborso spese più percentuale sui costi	X												X			
Contratto a rimborso spese più quota fissa (CPFF)	X												X			
Contratto a rimborso spese più q. variabile (CPF)	X												X			
Contratto di fornitura	X												X			
Contratto Time and Material (T&M)	X												X			
Control chart							X								X	
Costi delle risorse								X					X			
Costo della qualità (COQ)							X	X					X			
Crashing									X				X			
Criterio del Maximax			X										X			
Criterio del Maximin			X										X			
Criterio del minimax delle perdite di opportunità			X										X			
Criterio del realismo			X										X			
Criterio di equiprobabilità			X										X			
Critical Chain Project Management (CCPM)									X				X			

	Aree di conoscenza											Aree di processo				
	Gestione	Acquisti	Rischio	Stakeholder	Comunicazione	Risorse Umane	Qualità	Costo	Tempo	Ambito	Integrazione	Avvio	Pianificazione	Esecuzione	Controllo	Chiusura
Decisioni in condizioni di incertezza			X									X				
Design of Experiments						X						X				
Diagramma di causa-effetto			X			X						X		X		
Diagramma di flusso						X								X		
Diagramma di Pareto						X								X		
Distribuzione delle informazioni				X	X								X			
Earned Value							X	X						X		
Esperto	X	X						X	X	X	X	X	X	X	X	X
Fast Tracking								X					X			
Forme contrattuali intermedie	X											X				
Gestione degli archivi					X									X	X	
Gestione dei conflitti					X									X		
Gestione dei rischi			X									X				
Gestione degli scostamenti							X							X		
Gruppi virtuali					X								X			
Herzberg (teoria motivazionale)					X									X		
Ispezione						X			X					X		
Istogrammi						X								X		
Kairyo	X															
Kaizen	X															
Kickoff meeting				X					X		X					
Leadership (stili)					X							X	X	X		
Lesson learned					X								X			
Liste di controllo (Checklist)			X			X						X				
Livellamento delle risorse								X				X				
Maslow (teoria motivazionale)					X									X		
Matrice delle responsabilità (RAM)				X	X							X				
Matrice di probabilità e impatto			X									X				
McGregor (teoria motivazionale)					X									X		
Metodi di comunicazione				X										X		
Metodi di selezione dei progetti										X	X					
Metodo del cammino critico								X				X				
Metodo del diagramma a frecce (ADM)								X				X				
Metodo del diagramma di precedenza (PDM)								X				X				
Metodo Monte Carlo			X				X	X				X				
Metriche						X						X	X	X		
Organizative Breakdown Structure (OBS)					X							X				
PDCA										X		X				

	Aree di conoscenza										Aree di processo					
	Gestione	Acquisti	Rischio	Stakeholder	Comunicazione	Risorse Umane	Qualità	Costo	Tempo	Ambito	Integrazione	Avvio	Pianificazione	Esecuzione	Controllo	Chiusura
Pianificazione a finestra mobile								X				X				
Piano di risposta ai rischi			X												X	
Priorità dei progetti										X	X					
Program Evaluation and Review Technique (PERT)								X				X				
Project Management Information System (PMIS)							X	X		X	X	X	X	X	X	X
Quality Trilogy						X						X			X	
Registri delle questioni (issue log)				X	X	X									X	
Registro dei rischi			X												X	
Regole di base					X								X			
Reporting dell'avanzamento			X					X							X	
Resource Breakdown Structure (RBS)					X			X				X				
Riconoscimenti e premi					X							X		X	X	
Risk Breakdown Structure (RBS)			X									X				
Run Chart						X									X	
Scatter diagram - Diagramma di dispersione						X									X	
Schemi di documento								X	X			X				
Scomposizione								X	X			X				
Seven Basic Tools of Quality						X									X	
Skill in materia di general management				X	X					X		X				
Stima bottom-up							X	X				X				
Stima parametrica							X	X				X				
Stima per analogia							X	X				X				
Strategia d'acquisto		X										X				
Struttura dei report								X							X	
SWOT Analysis			X									X				
Tecnica Delfi			X									X				
Tecnica Nominal Group						X						X				
Tecnologia di comunicazione				X								X				
Teorie motivazionali						X									X	
Tolleranza al rischio			X									X		X		
Triplo vincolo									X			X				
Tuckman il modello					X							X				
Valore monetario atteso		X										X				
Work Breakdown Structure (WBS)							X	X	X			X				

3.1. Agile Project Management (APM)

L'APM si propone di superare la "burocrazia" dei progetti a favore di un approccio più semplificato che consenta di ottenere risposte in tempi più rapidi a parità di qualità, in cui l'attenzione del project manager, spostandosi dai processi all'individuo, mette in rilievo le relazioni e le capacità dei singoli e del gruppo.

L'Agile Project Management (APM) è un approccio alla gestione dei progetti che si contrappone ad una gestione dei progetti definita tradizionale: *Traditional Project Management (TPM)*.

Questa modalità, nata tra la fine del secolo scorso e l'inizio di quello attuale, si riproponeva di dare un supporto ai project manager del settore IT, sottoposti a incessanti pressioni da parte di sponsor e stakeholder, per apportare continue modifiche ai requisiti, per ottenere risultati che portassero miglioramenti al business aziendale e per rispondere anche ai tagli di budget. È in questo contesto che nel 2001 nasce il "Manifesto per lo sviluppo Agile¹", le cui caratteristiche distintive sono:

- persone ed iterazioni al posto di processi e strumenti;
- software funzionante al posto di documentazione esaustiva;
- collaborazione con lo sponsor al posto di negoziazione;
- rispondere al cambiamento al posto di seguire un piano.

¹ Il "Manifesto per lo sviluppo Agile" nacque tra l'11 ed il 13 febbraio del 2001 al "Lodge at Snowbird ski resort", sulle montagne Wasatch dello Utah, ad opera di 17 professionisti che volevano trovare un metodo più agevole per gestire i progetti software e per arginare le criticità dovute alla variabilità dei requisiti (Alistair Cockburn, Kent Beck, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Ward Cunningham, Martin Fowler, James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Robert C. Martin, Steve Mellor, Ken Schwaber, Jeff Sutherland, Dave Thomas).