

# BASIC MANAGEMENT

LE COMPETENZE PER RISULTATI DI ECCELLENZA

# Project Management in pratica



*Trevor L. Young*

- Le capacità per arrivare al successo
- Le tecniche più efficaci e sperimentate
- La gestione dei rischi



FrancoAngeli



## 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.



# BASIC MANAGEMENT

## LE COMPETENZE PER RISULTATI DI ECCELLENZA

Una proposta di guide a tema: precise, essenziali, e soprattutto le più aggiornate. Per impadronirsi degli strumenti di produttività individuale più efficaci, delle metodologie più avanzate, delle conoscenze più innovative. Per orientarsi al meglio nel lavoro, sostenere le proprie scelte, migliorare i propri risultati, condurre al successo i propri progetti.

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 o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Trevor L. Young

**Project  
Management**  
in pratica

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

Titolo originale: *Successful Project Management*, Kogan Page, London, 2nd ed., 2006  
Copyright © 2000, 2006 by Trevor L. Young

Traduzione dall'inglese di Mauro Formaggio

1a edizione. Copyright © 2009 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>1. Introduzione</b>	pag.	11
1. Come usare questo libro	»	12
2. Elenchi di controllo e punti d'attenzione	»	12
<b>2. Che cos'è il successo?</b>	»	15
1. Che ne è del progetto?	»	16
2. Definire il successo	»	17
3. La vostra idea di successo	»	17
4. Il successo dipende da chi lo misura	»	18
5. Quali sono ritenute le cause dell'insuccesso?	»	19
6. Ridurre la probabilità di insuccesso	»	20
<b>3. Il clima propizio</b>	»	23
1. Perché certe iniziative sembrano fallire?	»	24
2. Qualche definizione	»	24
3. Progetti, solamente all'occasione?	»	26
3.1. Un comune malinteso	»	27
4. Che clima c'è?	»	27

5.	Che cosa influisce sul clima organizzativo?	pag. 28
5.1.	La cultura dell'organizzazione	» 28
5.2.	La struttura dell'organizzazione	» 29
5.3.	La strategia di business	» 32
6.	Il clima operativo propizio al successo	» 33
7.	Principali categorie d'attività	» 35
7.1.	Uniformazione alla strategia di business	» 35
7.2.	Gestione delle risorse	» 35
7.3.	Gestione finanziaria	» 35
7.4.	Portfolio management	» 36
7.5.	Pianificazione	» 36
8.	Ruoli e responsabilità chiaramente definiti: gli attori principali	» 36
8.1.	Il Comitato guida	» 38
8.2.	Lo sponsor	» 38
8.3.	Il project manager	» 39
8.4.	Il team di progetto	» 40
9.	Influenza della cultura dell'organizzazione	» 41
<b>4.</b>	<b>Il processo progettuale e i passi principali verso il successo</b>	» 43
1.	Le fasi progettuali	» 43
2.	I gates	» 44
2.1.	Il gate è un ostacolo?	» 45
3.	I passi principali verso il successo	» 46
<b>5.</b>	<b>Ideazione e avviamento del progetto</b>	» 49
1.	Come selezionare il progetto giusto	» 49
1.1.	Modelli quantitativi	» 52
2.	Avviamento	» 53
2.1.	Bisogni e aspettative del cliente	» 53
2.2.	Il “contratto” con il cliente	» 56
2.3.	Soddisfazione del cliente	» 57
2.4.	Identificazione dei vincoli progettuali	» 58
2.5.	Assunzioni progettuali	» 58
3.	La riunione di <i>kick-off</i>	» 59

3.1. Premessa	pag. 60
3.2. Contesto	» 60
3.3. Metodo	» 60
3.4. Obiettivi	» 61
3.5. Vincoli	» 61
4. Registrazione delle informazioni essenziali	» 62
<b>6. Definizione del progetto</b>	» 63
1. <i>Brief</i> e specifiche di progetto	» 63
2. Definizione del progetto	» 64
2.1. Cosa occorre per definire un progetto?	» 64
2.2. Organigramma di progetto	» 66
2.3. Elenco degli stakeholder	» 67
2.4. Descrizione ufficiale dei requisiti	» 67
2.5. Descrizione ufficiale degli obiettivi di progetto	» 68
2.6. Descrizione ufficiale dell'ambito del progetto	» 69
3. Valutazione dei rischi	» 69
3.1. Mantenere la calma	» 70
3.2. Quando occorre occuparsi dei rischi?	» 71
4. Farsi approvare la definizione del progetto	» 71
<b>7. Gestione degli stakeholder</b>	» 73
1. Chi è lo stakeholder?	» 73
1.1. Importanza degli stakeholder	» 74
2. Identificazione degli stakeholder	» 74
3. I due stakeholder più importanti	» 76
3.1. Lo sponsor del progetto	» 76
3.2. Il cliente	» 77
4. Influenza degli stakeholder	» 78
5. Reperimento delle informazioni sugli stakeholder	» 78
6. La matrice d'influenza degli stakeholder	» 79
7. Prospettiva dei rapporti con gli stakeholder	» 81
<b>8. Gestione dei rischi</b>	» 83
1. Che cos'è un rischio?	» 83

2. Perché occuparsene?	pag. 84
3. Il processo di <i>risk management</i>	» 85
4. Identificazione dei rischi	» 86
5. Primo elenco di controllo	» 87
5.1. Rischio o vincolo?	» 88
6. Decisione della strategia principale di risposta	» 89
7. Quantificazione dei rischi	» 89
8. Indice di gravità del rischio	» 92
9. E ora, che fare?	» 92
10. Monitoraggio dei rischi	» 93
11. Le criticità	» 94
<b>9. Pianificazione del progetto</b>	» 95
1. Un malinteso diffuso	» 96
2. Chi deve prendere parte alla pianificazione?	» 96
3. Da dove parte la pianificazione?	» 97
4. Identificazione dei <i>key stages</i>	» 99
4.1. Metodo top-down	» 99
4.2. Metodo bottom-up	» 99
4.3. Uso dei key stages	» 100
4.4. La WBS	» 102
5. Assegnazione delle responsabilità	» 103
5.1. Registrazione delle responsabilità assegnate	» 104
6. Le stime	» 105
6.1. Stima delle durate	» 106
6.2. Margini operativi	» 106
6.3. Schedulazione e stime con vincoli di scadenza	» 107
6.4. Linee guida per l'elaborazione delle stime	» 107
7. Il percorso critico del vostro progetto	» 108
7.1. Rappresentazione delle attività e delle loro interdipendenze nel PERT	» 109
7.2. Analisi del reticolo PERT	» 110
7.3. Utilizzo dei risultati dell'analisi PERT	» 110
7.4. Uso del computer	» 112
8. Analisi del fabbisogno di risorse	» 113

9. Ottimizzazione della schedulazione	pag. 114
10. Revisione del registro dei rischi di progetto	» 115
11. Revisione del budget di progetto	» 116
12. La schedulazione di riferimento	» 116
13. Farsi approvare i piani del progetto	» 117
<b>10. Varo ed esecuzione del progetto</b>	» 119
1. Preparativi per l'esecuzione del progetto	» 119
1.1. Ottenere conferma degli impegni sull'assegnazione di risorse	» 119
1.2. Stabilire i milestones nella schedulazione di progetto	» 121
1.3. Predisporre un piano di comunicazione	» 122
1.4. Impostare i resoconti sull'avanzamento	» 123
1.5. Tipi di riunione	» 124
1.6. Gestire le modifiche progettuali	» 125
1.7. Organizzare la riunione per il varo del progetto	» 126
1.8. Preservare l'integrità del piano	» 126
2. Controllo del progetto	» 127
2.1. Impostare il proprio sistema di controllo	» 128
3. Monitoraggio dell'avanzamento	» 130
3.1. Misura dell'avanzamento	» 130
4. Gestione delle criticità	» 132
4.1. Ordinamento delle criticità e ricorso allo sponsor	» 132
4.2. Titolarità delle criticità	» 133
4.3. Esame e superamento delle criticità	» 134
5. Il tracking del progetto	» 134
5.1. Definire il completamento	» 136
5.2. Far pervenire i resoconti d'avanzamento	» 137
5.3. Le riunioni sull'avanzamento	» 138
6. Controllare i costi	» 139
6.1. Indicatori di costo	» 140
6.2. Registrazione dei dati di costo	» 142
<b>11. Chiusura del progetto e valutazione ex post</b>	» 143
1. La deriva progettuale	» 143

2. I criteri di completamento	pag. 145
3. L'elenco di controllo per l'accettazione	» 145
4. La riunione di chiusura	» 146
5. La valutazione <i>ex post</i>	» 147
5.1. Che cosa valutare?	» 147
5.2. Valutazione corrente	» 148
5.3. Valutazione iniziale <i>ex post</i>	» 148
5.4. Valutazione finale <i>ex post</i>	» 149
6. E finalmente...	» 149

# Introduzione

Il project management è diventato negli ultimi tempi un argomento di grande attualità in tutti i settori. Questo rinnovato interesse ha stimolato la produzione di molte nuove pubblicazioni in materia. Come può allora esservi utile un altro libro sull'argomento? Forse, ed è questo lo scopo del volume che avete tra le mani, proponendovi di descrivere chiaramente i passi da compiere per accrescere sensibilmente la probabilità di successo dei vostri progetti. Per questo il libro si rivolge principalmente a manager interessati a ottenere risultati migliori dai progetti che si svolgono nelle unità che essi dirigono e a tutti quei project manager che si sono già trovati a guidare uno o più progetti.

Il libro si fonda su un'assunzione fondamentale, nella sua semplicità: che voi abbiate già una certa esperienza di coinvolgimento in uno o più progetti. Può darsi che il vostro ultimo progetto si sia concluso in modo soddisfacente e che voi siate alla ricerca di modi per migliorare ulteriormente il grado di successo conseguito, magari attraverso una maggiore efficacia nel riscuotere l'approvazione e l'apprezzamento all'esterno. Ma può anche darsi che abbiate avuto minor fortuna e che siate stati coinvolti in un progetto dichiarato insoddisfacente da qualcuno. Succede spesso che un giudizio critico, anche infondato, si diffonda senza controllo e finisca per connotare negativamente un progetto e per intaccare la considerazione che si ha di voi, compromettendo le vostre prospettive di carriera.

## 1. Come usare questo libro

Naturalmente in nessuna iniziativa è garantito il successo, che si consegue invece con un percorso esposto a molti fattori, alcuni dei quali si possono prevedere abbastanza bene, altri invece molto meno. Il libro intende offrirvi un aiuto concreto nel migliorare il vostro modo d'avviare e di condurre il prossimo progetto, superando alcuni dei fattori che possono negarvi il successo.

- Il capitolo 2 considera la percezione del successo e il modo in cui si definisce il successo nei progetti.
- Il capitolo 3 illustra l'importanza del clima propizio al successo, indicando ruoli e responsabilità nel crearlo e nel renderlo efficace su tutti i progetti.
- Il capitolo 4 identifica le fasi del progetto, inteso come processo, e i passi principali che lo conducono al successo.
- I capitoli 5 e 6 si concentrano sulle fasi iniziali di ideazione e di definizione del progetto.
- Il capitolo 7 considera i modi in cui trattare gli stakeholder, un passo determinante per il successo del progetto.
- Il capitolo 8 considera come gestire i rischi progettuali, altro passo determinante per il successo del progetto.
- I capitoli 9, 10 e 11 trattano le fasi di pianificazione, esecuzione e chiusura del progetto.

## 2. Elenchi di controllo e punti d'attenzione

Troverete, sparsi nel testo, brevi elenchi di controllo che vi saranno utili nell'apprendimento, specie se li completerete con vostri ulteriori quesiti. Troverete anche, in evidenza, diversi punti d'attenzione che richiamano aspetti di particolare importanza per il successo del vostro progetto.

L'applicazione dei processi qui descritti potrà richiedere un cambiamento nel vostro modo di lavorare, anche con l'abbandono di certi metodi che magari vi sono ormai abituali: una rinuncia non facile da riconoscere come necessaria, specie se ritenete che finora quei metodi siano stati efficaci. Vivrete il cambiamento in modo conflittuale, con il disagio che deriva dalla consapevolezza di dovervi addentrare in un campo del quale avete scarsa esperienza. Considerate però che tutti i processi e le tecniche di questo libro hanno dato prova d'efficacia pratica e saranno utili anche a voi quando li applicherete nella maniera appropriata alla vostra particolare situazione.

In questo libro troverete inoltre l'importante raccomandazione d'uniformare la registrazione dei dati di progetto secondo formati predefiniti.

Tutto ciò che viene presentato e discusso nel libro può trovare applicazione in qualsiasi tipo di progetto e di impresa, indipendentemente dal fatto che il vostro cliente sia interno o esterno all'organizzazione della quale fate parte.

Una bibliografia, alla fine del volume, vi sarà utile per ulteriori approfondimenti sul project management se la materia avrà suscitato il vostro interesse.



## Che cos'è il successo?

Quando, all'interno di un'organizzazione, un progetto importante viene percepito come fallimentare, è necessario capire come evitare che ciò si ripeta. L'insuccesso può derivare dal ritardo nell'offerta d'un nuovo prodotto o d'un nuovo servizio, dall'insoddisfazione d'un cliente o magari dalla constatazione che un certo investimento, ormai fatto, ha scarse probabilità di rendimento. Dalla soluzione del problema può dipendere la sopravvivenza stessa dell'organizzazione se il contesto nel quale essa opera è fortemente concorrenziale.

In questo tipo d'indagine inizialmente ci si concentra quasi sempre sul grado in cui sono state ben comprese e applicate le tecniche di project management per l'intera durata del progetto in esame. Spesso appare evidente che il project manager e il suo team non hanno commesso errori nella conduzione del progetto, anzi, hanno sempre fatto la cosa giusta al momento giusto. Eppure qualcosa dovrà pure essere andato storto da qualche parte! Perciò s'allarga il campo d'indagine e si finisce per constatare che le tecniche e le competenze di project management non bastano, da sole, a garantire il successo d'un progetto: bisogna tenere conto anche dell'influenza esercitata da molte altre parti dell'organizzazione. La conclusione è che lo studio del project management e dei suoi principali processi devono essere parte della formazione di chiunque operi all'interno dell'organizzazione, in ogni unità, non solo all'interno del team di progetto.

## 1. Che ne è del progetto?

Qualcuno, in qualche parte dell'organizzazione, individua l'opportunità d'un nuovo business. Si forma un team di progetto e si nomina un project manager.

Il team può essere formato da elementi di varia provenienza, oppure solo da membri di una o due unità organizzative; a volte, in considerazione dell'importanza attribuita al progetto, il team è formato da elementi dell'unità che si occupa del MIS (il Management Information System), benché questa sia organizzata principalmente per gestire il normale andamento dell'attività d'impresa, e non i progetti.

I lavori procedono poi "a porte chiuse" e quando sembrano prossimi a una "conclusione positiva" se ne dà notizia all'unità di produzione, per scoprire che il team di progetto ha sbagliato alcune stime e che occorre un nuovo investimento, oppure che i piani di produzione già stabiliti per gli ordinativi in corso non consentono d'effettuare, nel successivo semestre, i test e i prototipi previsti dal progetto.

A quel punto l'unità di vendita ha notizia dell'inconveniente e incomincia a reclamare comunque il nuovo prodotto entro la scadenza stabilita. Tutte le unità avanzano richieste per soddisfare le loro esigenze e il team di progetto si trova in difficoltà nell'accontentarle quando ormai il lavoro è prossimo alla conclusione. Ne conseguono una grave conflittualità con le altre unità organizzative e la demoralizzazione del team di progetto, al punto che non si capisce più chi abbia titolo di prendere le decisioni che lo riguardano.

Quant'è frequente questo tipo di situazione? Dipende. Ci sono molti fattori in gioco nei progetti. Il rischio che si arrivi a una situazione simile a quella descritta è tanto più alto quanto più i progetti sono trattati come entità a sé stanti, totalmente slegate dalla normale attività dell'organizzazione.

Come si può evitare di correre questo rischio? Creando un clima propizio al progetto attraverso il coinvolgimento attivo di tutte le unità organizzative, anche quelle che in un primo tempo ritengono di non avere alcun ruolo da svolgervi.

Oggi sono davvero pochi i progetti che, nel loro sviluppo o con i loro effetti, non coinvolgono la maggior parte delle unità dell'organizzazione. I manager che sono a capo di queste singole unità e i dirigenti dell'organizzazione non possono permettersi d'ignorare le attività di progetto che a prima vista sembrano non riguardarli.

Se si trascura l'analisi attenta degli effetti di ciascun progetto sulle

singole unità organizzative si corre il rischio che alcuni responsabili li considerino nient'altro che uno spreco di tempo e di denaro e che siano tentati di farne una pedina nei loro giochi di potere, regolandosi unicamente secondo la loro miope percezione del proprio tornaconto personale nel dichiarare il proprio appoggio, nell'esprimere riserve o nel frapporre ostacoli.

## 2. Definire il successo

“Successo” è una di quelle parole che evocano un'immagine mentale molto personale. Qual è la vostra? Quella d'un cospicuo guadagno? O quella d'un riconoscimento pubblico? La promozione a dirigente? O magari più semplicemente la consapevolezza d'aver ottenuto ciò che v'eravate proposti?

## 3. La vostra idea di successo

---

### Esercizio

Pensate ai progetti che avete guidato in qualità di project manager, a quelli cui avete preso parte come membri del team di progetto e persino a quelli dei quali siete stati semplicemente degli osservatori esterni. Ora cercate di descrivere a parole un progetto di successo: “La mia idea di progetto di successo è caratterizzata da...”.

---

### *Commento all'esercizio*

Consultando un dizionario, alla voce “successo” troveremo una definizione che richiama il conseguimento d'un obiettivo, di ricchezze, fama o posizione sociale. Vi troveremo anche l'indicazione di sinonimi, o di termini correlati, quali “vittoria”, “riuscita”, “prosperità”, “merito”, “lode”, “godimento”. Per quanto riguarda il contesto di progetto, vale la pena porsi alcune domande:

1. Nella vostra descrizione verbale del progetto di successo compare qualcuna di queste parole?
2. Fra i progetti dei quali avete avuto esperienza diretta, quanti corrispondono alla vostra descrizione verbale del progetto di successo?

3. Nella vostra descrizione compare la parola “cliente”?
4. Vi compare l’indicazione di come misurare il successo?
5. Vi compare una qualche misura di beneficio riferito al tempo?

Provate ora a domandare ai colleghi quale sia la loro idea di progetto di successo. Confrontatela con la vostra, prestando particolare attenzione alle differenze. Ve ne saranno senz’altro, come vi saranno coincidenze. Le percezioni del successo di un dato progetto dipendono infatti da ciò che ciascun soggetto coinvolto ritiene ci si debba attendere come risultato dei progetti in generale.

E se quelle aspettative non vengono corrisposte integralmente, il progetto finisce per essere classificato come un successo a metà, e poi facilmente come un insuccesso. Chiedete ad alcuni dirigenti la loro opinione sui medesimi progetti da voi già considerati e prendete nota delle eventuali differenze rispetto alla vostra opinione.

#### 4. Il successo dipende da chi lo misura

La percezione del successo dipende dal sistema di misurazione e da chi lo applica nel caso concreto.

Assumono particolare rilevanza le percezioni di chi riveste uno dei seguenti ruoli, caratteristici di tutti i progetti:

- il *cliente*. È l’acquirente, per così dire, dei risultati del progetto. Può appartenere alla medesima organizzazione nella quale si svolge il progetto, oppure esserle esterno. Rappresenta l’“utilizzatore finale” di ciò che il progetto produce. Cliente può essere considerato il soggetto che ha richiesto il progetto, ma anche colui che ne viene interessato dopo il suo inizio o addirittura quando ormai il progetto è completato. Per un medesimo progetto vi possono essere diversi clienti, con bisogni differenti, che determinano una gamma più o meno ampia di requisiti progettuali;
- lo *sponsor*. È il soggetto, interno all’organizzazione dove si svolge il progetto, che risponde dei suoi risultati (*accountability*). Lo sponsor orienta il progetto nella giusta direzione a vantaggio dell’organizzazione;
- il *project manager*. È il responsabile dell’attività quotidiana del progetto, con l’incarico di completarlo nel rispetto delle scadenze, dei costi e degli standard di qualità stabiliti;
- il *team di progetto*. È la squadra di persone che esegue i compiti stabiliti nel piano generale del progetto;