



# Per gestire il tuo progetto

Come un bravo  
project manager

A cura di  
**UMBERTO SANTUCCI**

**FrancoAngeli**





A cura di  
**A\*** amicucci formazione  
skilla

---

## ***Slow reading, fast learning***

Una serie di volumi per migliorare le proprie abilità e puntare al massimo.

Ogni volume è fondato sul metodo dei 12 passi: 12 passi, 12 capitoli...  
Un capitolo alla settimana e in 3 mesi ottieni un cambiamento significativo.

Leggi lentamente ogni capitolo, fai gli esercizi suggeriti, attiva ricerche sul web e sui social media usando i concetti chiave suggeriti e riassumi il tutto con la guida finale all'azione.

Potrai inoltre accedere a pillole e-learning che ripresentano gli argomenti di ciascun volume in modo multimediale,  
e potrai richiedere un coaching personalizzato per applicare quanto appreso a problemi specifici e concreti ([www.skilla.com](http://www.skilla.com)).

Anche la ricerca ha dimostrato che 12 settimane è il tempo ottimale per rompere vecchie abitudini e acquisire nuove abilità!

---

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.



Copyright © 2015 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

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



---

# Indice

<b>Introduzione. Dodici passi per realizzare ciò che vuoi con i segreti del project management</b>	<b>pag.</b>	<b>9</b>
1. Fra il dire e il fare c'è di mezzo il mare	»	9
<b>1. Definisci il tuo progetto</b>	<b>»</b>	<b>15</b>
1. Che cos'è un progetto?	»	16
2. Definisci il tuo progetto	»	18
3. Il briefing	»	23
4. Lo sponsor	»	24
Da tenere a mente	»	26
Guida all'azione	»	26
<b>2. Individua le risorse auspicabili, necessarie e disponibili</b>	<b>»</b>	<b>27</b>
1. Le risorse del progetto	»	28

2.	La qualità e i requisiti	pag. 31
3.	Risorse auspicabili	» 35
4.	Risorse necessarie	» 36
5.	Risorse disponibili	» 36
	Da tenere a mente	» 37
	Guida all'azione	» 38
	Lecture	» 38
<b>3.</b>	<b>Conosci tutti gli stakeholder, dallo sponsor, al team e ai fruitori finali</b>	» 39
1.	La teoria degli stakeholder	» 41
2.	Gli stakeholder del tuo progetto	» 42
	Da tenere a mente	» 54
	Guida all'azione	» 54
	Lecture	» 55
<b>4.</b>	<b>Suddividi il progetto in blocchi</b>	» 56
1.	La PBS	» 61
2.	La milestone	» 62
3.	Rappresentazioni grafiche	» 66
	Da tenere a mente	» 70
	Guida all'azione	» 71
<b>5.</b>	<b>Assegna ruoli e compiti al team progettuale</b>	» 72
1.	Come fare una WBS ( <i>Work Breakdown Structure</i> )	» 74
2.	Il team di progetto	» 79
	Da tenere a mente	» 84
	Guida all'azione	» 85
<b>6.</b>	<b>Pianifica i tempi</b>	» 86
1.	Pianifica il progetto con il rapid planning	» 88
2.	Pianifica le attività con il diagramma di Gantt	» 89
3.	Scopri il percorso critico con il PERT/CPM	» 94

4. Urgenza? No, grazie!	pag. 96
Da tenere a mente	» 100
Guida all'azione	» 101
<b>7. Controlla gli output e i deliverable fino al risultato finale</b>	» 102
1. Gestione per output	» 103
2. Controllo dei deliverable	» 109
Da tenere a mente	» 115
Guida all'azione	» 115
<b>8. Gestisci le varianti di progetto</b>	» 116
1. Flessibilità del progetto	» 117
2. Varianti	» 119
3. Imprevisti e rischi	» 122
Da tenere a mente	» 133
Guida all'azione	» 134
<b>9. Controlla e concludi il ciclo di vita del tuo progetto</b>	» 135
1. Il ciclo di vita	» 136
2. Controlli e correzioni	» 142
3. La chiusura	» 149
Da tenere a mente	» 159
Guida all'azione	» 159
<b>10. Gestisci la qualità</b>	» 160
1. Qualità e progetto	» 161
2. Il cliente	» 163
3. La promessa ( <i>quality assurance</i> )	» 168
4. La verifica ( <i>quality control</i> )	» 172
5. L'organizzazione	» 175
Da tenere a mente	» 180
Guida all'azione	» 181



<b>11. Comunica il progetto</b>	pag. 182
1. Organizza la comunicazione del progetto	» 183
2. Comunicare all'interno del progetto	» 186
3. Comunicare all'esterno del progetto	» 189
4. La documentazione	» 191
Da tenere a mente	» 197
Guida all'azione	» 197
<b>12. Dopo il progetto: maturità e certificazione</b>	» 198
1. La maturità progettuale	» 198
2. Le certificazioni di project management	» 204
3. Strumenti e software	» 210
Da tenere a mente	» 218
Guida all'azione	» 219
Letture	» 219
<b>Conclusione</b>	» 221
1. Il paradosso dell'ampiezza e della durata	» 223
2. Progettare nei sistemi complessi	» 225
3. Strategie occidentali e orientali	» 227



# Introduzione.

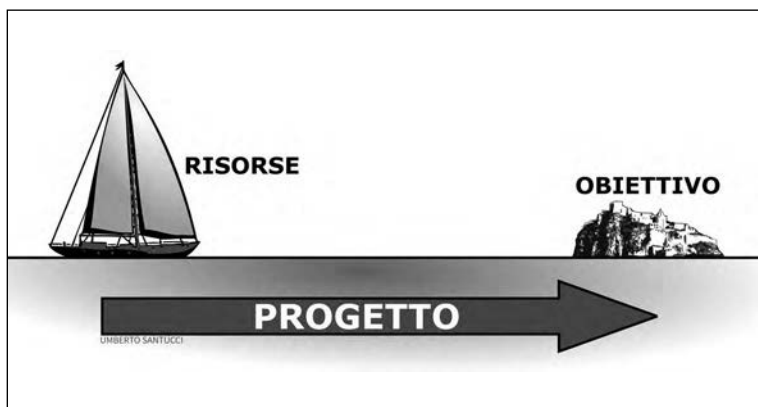
## Dodici passi per realizzare ciò che vuoi con i segreti del project management

### *1. Fra il dire e il fare c'è di mezzo il mare*

Senza scomodare le più sofisticate teorie delle alte scuole di management internazionale, la saggezza popolare ci dice che il percorso dalla spiaggia del quotidiano all'isola dei desideri che si intravede all'orizzonte può essere accogliente e placido o respingente e minaccioso, che l'isola si può raggiungere o mancare, che ci si può arrivare da conquistatori o da naufraghi, che si può anche perire lungo la traversata, o essere aggrediti da pirati e piovre giganti.

Per raggiungere l'isola c'è bisogno di un'imbarcazione, denaro per acquistare carburante e cibi, carte nautiche su cui tracciare la rotta, bussola e timone, un capitano e un equipaggio, tempo, qualcuno che voglia che l'isola sia raggiunta. Infine, ma

non per questo meno importante, occorre una visione dell'isola: come sarà? Come saremo noi sull'isola? Come saremo dopo essere tornati vincitori? Dalla visione deriverà la missione del volerci arrivare: chi ce lo fa fare ad affrontare l'ignoto del mare per arrivare fin lì, perché vogliamo arrivarci?



Il progetto è l'insieme delle cose da fare per raggiungere l'obiettivo (l'isola) con le risorse necessarie (la barca), è la risposta a tutte le domande che insorgono prima, durante e dopo l'impresa. Dove vogliamo arrivare? Quando? Perché? Con chi? Con quali mezzi finanziari e tecnici? Che cosa faremo dopo? Come fronteggeremo la tempesta? Come scriveremo il diario di bordo? Abbiamo le carte aggiornate? E così via.

La risposta a queste domande ci permette di avere un'idea dell'impresa ancor prima di iniziarla: quanto tempo ci servirà, quanto denaro, quante persone, che tipo di imbarcazione, quali vantaggi ci aspettiamo a impresa compiuta. Naturalmente non si tratta di una predizione, ma di una previsione che, date le tante variabili che troveremo lungo il percorso, potremo via via modificare, adattandoci alle circostanze. Potremo perfino tornare indietro o puntare su un'altra isola, se l'impresa diventa troppo costosa o pericolosa.

**Possiamo dire perciò che il progetto non basta a raggiungere la meta desiderata, ma senza progetto possiamo solo pro-**

**cedere a caso, come relitti alla deriva invece che come scafi naviganti.**

I progetti sono di tanti tipi diversi, perché ogni impresa è diversa dalle altre. Anche le tecniche progettuali sono molteplici, e vanno da strumenti semplici come il diagramma di Gantt fino a strumenti, tecniche e metodi molto sofisticati e complessi, tali da richiedere specialisti di dinamica dei sistemi o di ricerca operativa.

Noi abbiamo ridotto tutto a dodici passi con cui puoi definire su quale isola vuoi arrivare, come arrivarci, come tornare indietro. Se poi vorrai arrivare solo allo scoglio di fronte o scoprire l'America, sta a te deciderlo, ma i passi fondamentali sono gli stessi. Eccoli.

- 1) **Definisci il tuo progetto.** Perché vuoi fare questo? Quale problema vuoi risolvere? Qual è il tuo obiettivo? Che cosa vuoi ottenere a progetto compiuto? Il progetto fa parte di un programma più ampio o è fine a se stesso? Si tratta di un progetto tradizionale a output certo o di un progetto agile a output incerto? La scadenza è rigida o flessibile?
- 2) **Individua le risorse auspicabili, necessarie e disponibili.** Se non avessi limiti di risorse, quanti soldi ti servirebbero per il tuo progetto? Quante persone? Quanto tempo? Poiché le risorse sono limitate, che cosa puoi fare veramente? Come puoi ottimizzarle per ottenere ciò che vuoi con ciò che puoi?
- 3) **Conosci tutti gli stakeholder, dallo sponsor al team e ai fruitori finali.** Il progetto è portato avanti da persone e da organizzazioni nei confronti di altre persone e organizzazioni, gli stakeholder del progetto. Conosci i tuoi stakeholder? Quali sono i favorevoli o i contrari al compimento del progetto? Hai uno sponsor di progetto che voglia fortemente il tuo successo?
- 4) **Suddividi il progetto in blocchi.** In qualsiasi percorso o processo possiamo individuare punti di riferimento nei quali deve accadere qualcosa: l'approvazione di un preventivo, il collaudo di un apparecchio, la consegna di una parte del progetto. Queste sono le pietre miliari del progetto.

- 5) **Assegna ruoli e compiti al team progettuale.** Se sei il capo-progetto, gli altri ti riconoscono come tale? Se sei un gregario, riconosci il tuo project leader? Scegli e costruisci il tuo team di progetto, con la persona giusta al posto giusto per fare la cosa giusta. Imparerai come suddividere compiti principali e secondari, come assegnarli e come integrarli nei processi di sviluppo del progetto.
- 6) **Pianifica i tempi.** La gestione del tempo è il motore del progetto, perché qualsiasi progetto va avanti rispettando le scadenze. Come organizzi le cose da fare in funzione dei tempi di consegna? Il tuo progetto deve concludersi in un certo giorno o entro tre mesi circa?
- 7) **Controlla gli output e i deliverable fino al risultato finale.** Troppo spesso i capi controllano solo i processi di lavorazione. Per la buona riuscita del progetto è importante controllare non i processi, ma ciò che questi producono, gli output materiali o immateriali, i deliverable, ossia pezzi di progetto, prodotti, apparecchi funzionanti da testare e usare subito.
- 8) **Gestisci le varianti di progetto.** Il progetto può variare in corso d'opera per ragioni interne (emergenze, riassetto del team, variazioni di costo) o esterne (incidenti, normative nuove, decisioni superiori, richieste diverse del cliente). Rispetta la struttura progettuale originaria con la flessibilità richiesta dalle turbolenze del sistema in cui operi, rinegoziando tempi e costi. Non puoi predire con esattezza eventi rischiosi, ma puoi prepararti all'eventualità che si verifichino, per gestirli senza turbare più di tanto lo sviluppo del progetto e la motivazione del team.
- 9) **Controlla il ciclo di vita del tuo progetto.** Il progetto è un organismo dotato di vita propria. È concepito, ha la sua incubazione, nasce, cresce, declina, muore, magari generando altri progetti. Quando hai ottenuto gli obiettivi desiderati e non puoi fare di meglio in base alle risorse disponibili, chiudi il progetto e valuta di quanto i risultati ottenuti si discostano da quelli desiderati, e perché.

- 10) **Gestisci la qualità.** La qualità è fatta di conformità ai requisiti richiesti e di soddisfazione del cliente. Non è un valore assoluto, ma è il meglio che si può fare con le condizioni, i limiti di tempo e di spesa, le persone di cui si dispone. Poiché è meglio fare una cosa ben fatta che aggiustare o rifare una cosa malfatta, ottimizza processi, output e deliverable in modo da soddisfare tutti i tuoi stakeholder.
- 11) **Documenta e comunica il progetto.** I documenti cartacei o elettronici prodotti durante il progetto aiutano il team a comunicare meglio e a svolgere i propri compiti senza perdere di vista il quadro generale, e tengono viva la relazione con gli stakeholder. La documentazione relativa a tutte le fasi del progetto servirà come guida e bagaglio di conoscenze per progetti futuri.
- 12) **Dopo il progetto: maturità e certificazione.** In conclusione il tuo singolo progetto, che sicuramente avrà ottenuto i risultati sperati, non deve restare un caso isolato, ma deve diventare un tuo modo di operare e di organizzare te stesso e gli altri. La pratica del project management con questi 12 passi ti porterà ben presto ad acquisire, per te o per la tua organizzazione, una maturità progettuale che ti farà ottenere più con meno ed eviterà i costi e i rischi della non progettazione. Per completare l'opera puoi acquisire una certificazione che ti farà riconoscere come project manager in tutto il mondo. Per finire troverai una piccola rassegna di strumenti metodologici e informatici utili a gestire il tuo progetto, e consigli di lettura essenziali.

Una riflessione finale è dedicata ai costi e agli inconvenienti della mancata progettazione.

Ricorda sempre che:

- prevenire è meglio che curare;
- non c'è vento favorevole per il navigante che non sa dove andare;
- l'emergenza nella maggior parte dei casi non è altro che scarsa progettazione;

- l'urgenza nella maggior parte dei casi non è altro che scarsa pianificazione;
- problema e progetto sono sinonimi perché ambedue proiettati nel futuro: un problema senza progetto è disastroso, un progetto senza problema è inutile.





# 1

## Definisci il tuo progetto

*Nessun vento è favorevole per il marinaio  
che non sa a quale porto vuol approdare.  
(Seneca)*

Hai un problema da risolvere? Un obiettivo da raggiungere? Vuoi andare da qualche parte? Vuoi organizzare un evento? Vuoi costruire qualcosa? Vuoi scrivere un libro?

Se hai risposto “sì” anche a una sola di queste domande, hai bisogno di un progetto.

La storia dell’uomo è storia di progetti, distruttivi nel caso di battaglie o rapine in banca, costruttivi nel caso di edifici, strade, studi, ricerche, produzione di beni e servizi, conquiste di vette, fino ai progetti personali: diplomarsi, metter su famiglia, cambiare casa, preparare una cena, allenarsi per partecipare a una gara. Anche l’improvvisazione più sfrenata ha bisogno di strutture progettuali, altrimenti diventa un agitarsi caotico che non produce risultati.

La capacità di progettare comincia con l’organizzazione della propria agenda e arriva alla gestione di grandi cantieri, alla pianificazione di grandi imprese.



Anche a livello personale la capacità di progettare aiuta a lavorare, a divertirsi, a spendere bene, a non perdere tempo.

Non fare progetti significa non avere nessuna idea del proprio futuro, lasciare che le cose accadano a modo loro, vivere alla giornata. È una forma di saggezza, adatta però all'asceta libero di entrare e uscire nelle cose a suo piacimento. Noi poveri cristi, o ricchi e potenti diavoli, abbiamo comunque compiti da svolgere, impegni da rispettare, desideri da soddisfare, paure da cui difenderci, problemi da risolvere. Ecco dunque che spunta la proiezione verso il futuro.

Il prefisso *pro-* è comune a problemi e progetti, che sono etimologicamente sinonimi, perché “*problema*” viene dal greco *pro* = avanti e *ballo* = lancio, e progetto viene dal latino *pro* = verso, avanti e *iacio* = getto, lancio.

E infatti, il progetto prevede la soluzione di uno o più problemi, il problema richiede che le soluzioni siano applicate per mezzo di progetti.

Tuttavia, nell'uso ormai consolidato, il problema implica il bisogno di cambiamento da una situazione disfunzionale a una funzionale, il progetto implica la volontà di fare qualcosa che prima non c'era e che può cambiare la situazione. La capacità di definire e risolvere problemi, o *problem solving*, evidenzia le soluzioni che non funzionano e cerca altre soluzioni. Il *project management*, ossia la gestione di un progetto, sceglie una o più soluzioni e cerca di realizzarle con risorse definite di spesa, di tempo, di persone, di tecnologie.

## 1. Che cos'è un progetto?

Il progetto è qualcosa che ci **proietta in avanti**, verso obiettivi da raggiungere in un futuro più o meno prossimo. Prima del progetto c'è un sogno, un desiderio, un ostacolo da superare, una meta da raggiungere. Il progetto definisce il percorso per raggiungere l'obiettivo.

Il progetto può essere a **lungo, medio** o **breve** termine: fare un piano di studi per prendere una laurea, pianificare la settimana bianca, organizzare una cena con gli amici per domani sera. Può avere una scadenza rigida (il giorno degli esami) o flessibile (fra tre mesi).



Il progetto va distinto dal portfolio, dal programma e dal compito. Il **portfolio** è un insieme di programmi, progetti e proposte, uniti da una strategia e da obiettivi comuni. Il **programma** è un insieme di progetti che hanno qualcosa in comune, per esempio lo scopo o il budget, ed ha un ambito strategico. Il **progetto** può essere fine a se stesso, o essere il processo di realizzazione di una parte del programma. Il **compito** è una cosa specifica da fare per ottenere un avanzamento del progetto. Per esempio il programma è la costruzione di un nuovo quartiere. Il progetto è la costruzione di una casa. Il compito è il montaggio degli infissi. Il **program manager** gestisce a livello strategico l'insieme dei progetti che fanno parte del programma. Il **project manager** gestisce il progetto. Il **technical manager** gestisce i compiti. Si tratta dunque di una struttura gerarchica che dal generale arriva al particolare, e che interessa tutti gli aspetti progettuali, dall'amministrazione alla pianificazione.

Il progetto è limitato nel tempo e diverso dalle attività di routine o dai normali processi produttivi. In tal senso è caratterizzato da un **arco temporale** ben definito, con un inizio, uno sviluppo e una fine. È una finestra che incornicia un pezzetto del continuo

flusso spazio-temporale della vita o, se vogliamo, il fotogramma o la sequenza del film della vita. Al di fuori del progetto c'è la routine di azioni quotidiane che facciamo senza una finalità specifica, per abitudine o perché si tratta delle nostre mansioni normali. Quindi tutto ciò che non ha una scadenza non è un progetto, ma un vivere e lasciar vivere nella normalità del quotidiano.

## *2. Definisci il tuo progetto*

Per prima cosa devi avere ben chiaro il tuo ruolo di fronte al progetto. Sei il responsabile del progetto intero, di una parte di esso, sei un tecnico responsabile di un settore esecutivo? Sei un professionista autonomo o il dipendente di un'organizzazione? Quali sono il tuo livello gerarchico e il tuo potere decisionale?



Se il progetto riguarda solo te, per esempio vuoi costruirti una bici con pezzi di ricambio usati, tu interpreti tutti i ruoli, dal committente che ordina di fare la bici, al decisore che di volta in volta decide che cosa fare, al finanziatore che stabilisce quanto si può spendere, al pianificatore che decide di finire per Natale o di lavorare a tempo perso quando capita, senza scadenza, al tecnico che sceglie i pezzi, li monta e li fa funzionare, al collaudatore che verifica i risultati e, infine, al cliente finale che si gode la sua bicicletta.

Se invece partecipi a un progetto più ampio del tuo ufficio o della tua organizzazione, devi definire con chiarezza il tuo ruolo

per capire che cosa puoi e non puoi fare, quali sono le tue responsabilità, fino a che punto puoi prendere decisioni.

## ***2.1. Il problema***

Poiché il progetto è tale se mira a uno scopo, se produce qualcosa che prima non c'era, se cambia qualcosa nel sistema di cui fa parte, prima di ogni altra cosa bisogna definire il cambiamento che si vuole ottenere, il problema da risolvere. L'approccio al problema è il primo passo da cui dipende tutto il resto. Spesso si mette mano a un progetto per fare qualcosa, per esempio rinnovare i mobili dell'ufficio, ma si dimentica di definire quali problemi dovrebbero essere risolti col cambio dei mobili. Potrebbe risultare che se il problema è tenere le pratiche più in ordine, probabilmente non serve cambiare i mobili, ma dotarsi di un set di faldoni con colori diversi.

Quindi, prima di ogni altra cosa, poniti le domande seguenti:

- 1) Che cosa vorrei che non ho?
- 2) Quale criticità vorrei eliminare?
- 3) Quali miglioramenti vorrei ottenere?
- 4) Quale situazione vorrei cambiare?
- 5) Il cambiamento riguarda solo me o anche altri?
- 6) Che cosa ho fatto finora che, invece di risolvere il problema, lo tiene in vita o lo aggrava?

## ***2.2. Lo scopo del progetto***

Il problema ben definito chiarisce lo scopo del progetto, la ragione per cui esso viene fatto. La definizione dello scopo è il momento strategico chiave, perché da essa dipende la strutturazione di tutti i sotto-processi che formano l'iter progettuale.

Uno strumento per la definizione dello scopo è il diagramma IPO, che ha lo schema seguente.