



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
**Dipartimento della  
Funzione Pubblica**

ESPERI@  
ALTA FORMAZIONE SPECIALISTICA  
e-LEARNING



# Introduzione al Project Management

**Formez** PA

Questo materiale didattico rientra nell'ambito dei Percorsi e-Learning di alta formazione specialistica del Progetto **Esperi@** - Rafforzamento della capacità istituzionale ed amministrativa delle Regioni e degli Enti Locali del Mezzogiorno mediante il reclutamento di nuove figure professionali - Linea 7 Alta Formazione.

Finanziamento: Programmazione 2007 – 2013

Questo materiale è distribuito con Licenza [Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



*Autori:* Andrea Ravaioli, Stefania Farsagli

*Creatore:* Formez PA

*Diritti:* Dipartimento della Funzione Pubblica

*Data:* Novembre 2017

# Introduzione al Project Management

## La disciplina del Project Management

La **disciplina del *Project Management*** è di natura relativamente recente. La sua nascita, infatti, può collocarsi nei primi anni '60 del secolo scorso per iniziativa della **NASA** nell'ambito del **progetto aerospaziale "Apollo"**. In corrispondenza di questo progetto, intuitivamente di natura complessa sotto ogni aspetto, la NASA decise di mettere a punto una **procedura strutturata che permettesse di gestire tale complessità in maniera organizzata e sistematica**. Il fine ultimo era, in sostanza, quello di eliminare o, quantomeno, ridurre il rischio di un fallimento dell'iniziativa o di parte della stessa.

Il **progetto "Apollo"** fu considerato un successo e i meriti della metodologia non vennero sottostimati. A partire da allora la NASA e, in seguito, molti altri soggetti istituzionali e privati hanno adottato il *Project Management* come procedura standard (e obbligatoria) per la gestione di progetti di medie e grandi dimensioni.

A quarant'anni dalla nascita, il *Project Management* è ormai una procedura matura e sostanzialmente standardizzata, il cui utilizzo viene dato ormai per scontato per la gestione di progetti di certe dimensioni per un'ottima ragione: è efficace.

Per quanto la sua applicazione non possa garantire di per sé il successo di un progetto, è ormai evidente che **la gestione "casuale" di un progetto di una certa complessità non porti a risultati soddisfacenti**, né per il soggetto realizzatore, né per il committente. Una procedura strutturata e rigorosa come quella fornita dal *Project Management* è il metodo migliore per fronteggiare la crescente complessità dei progetti nel contesto attuale del XXI secolo.

Ma in che cosa consiste questa procedura? Quali sono i contenuti della disciplina? Quali sono gli standard internazionali riconosciuti? Quali le figure professionali qualificate per gestire quest'area di competenza?

## Cos'è un progetto?

Un **progetto**, secondo lo [Standard UNI ISO 21500:2013](#) "Guida alla gestione progetti (*Project Management*)" è costituito da un **insieme unico di processi che comprendono attività coordinate e controllate, con date di inizio e di fine, realizzate allo scopo di conseguire gli obiettivi definiti**. Deve essere svolto nel rispetto di vincoli specifici dati dalle seguenti variabili:

- **tempo:** deve finire entro i limiti temporali previsti;
- **costo:** deve terminare con i costi preventivati;
- **ambito:** deve produrre quanto previsto, nulla di più, nulla di meno;
- **qualità:** deve rispettare il livello qualitativo previsto;
- **risorse:** necessita di risorse adeguate e disponibili per essere completato;
- **rischi:** deve governare e gestire rischi e incertezze;
- **benefici:** deve creare valore.

Un progetto dunque, secondo lo [Standard UNI ISO 21500:2013](#),

- **è unico:** per quanto ogni progetto possa essere classificato all'interno di una o più categorie (per tipologia, settore, importo, ecc.), ciascuno presenta condizioni di unicità e di non ripetitività. Un progetto che sia stato già realizzato in passato utilizzando le stesse risorse, coinvolgendo gli stessi soggetti (esecutori, fornitori e committenti) e producendo sostanzialmente lo stesso prodotto finale, non si qualifica come progetto, bensì come attività di produzione;
- **è temporaneo:** deve avere una data d'inizio, una di fine e, di conseguenza, una durata. Qualora non fosse possibile stimarne una durata, non si potrebbe parlare di progetto;
- **inter-funzionale:** spesso per arrivare al risultato finale è necessario utilizzare risorse e competenze proprie di differenti strutture funzionali;
- **innovativo:** un progetto introduce un cambiamento: al business del committente; alla società; all'organizzazione; alla cultura; all'operatività;
- **rischioso:** ad ogni cambiamento e innovazione è naturalmente legato un fattore di rischio ed incertezza.

Il **progetto**, infine, **utilizza risorse umane, materiali e finanziarie**, ed è **caratterizzato da un'elaborazione progressiva**: si comincia quasi sempre da zero (è presente solo un bisogno o un desiderio) e, progressivamente, ci si avvicina e, infine, si consegna il prodotto o servizio finale in grado di soddisfare il bisogno o desiderio in virtù del quale esso è stato intrapreso.

## Cos'è il Project Management?

Il **Project Management** è l'applicazione di conoscenze, strumenti e tecniche alle attività di gestione di un progetto, al fine di assicurare che questo soddisfi i requisiti prestazionali (in termini di costi, tempi e qualità) predefiniti in fase di impostazione e progettazione. Solo in

questo caso, infatti, il progetto potrà considerarsi un successo, seppur non possa trascurarsi un ulteriore, quarto elemento: la soddisfazione del committente e dei beneficiari finali.

Non sono, infatti, rari i casi in cui il progetto si sia concluso entro i limiti prefissati di costi-tempi-qualità, ma il cui prodotto finale finisca inutilizzato o sottoutilizzato dall'utenza.

A supporto dei responsabili di progetto, alcune organizzazioni individuano un *project manager*, ovvero la risorsa formalmente incaricata del raggiungimento degli obiettivi del progetto attraverso la corretta gestione dei processi di *Project Management*. Esso gestisce e dirige le attività di progetto e ne è il responsabile ultimo del completamento.

## Come usare il Project Management?

Un progetto rappresenta una realtà molto diversa rispetto alle operazioni di *routine* di un ente e come tale necessita di un metodo gestionale diverso. **Lavorare per progetti** costituisce oggi sempre più la norma e non l'eccezione: negli ultimi anni il *trend* dominante è quello di organizzarsi sempre più per progetti, anziché secondo la più tradizionale programmazione "statica" di operazioni di *routine* produttiva.

Data, quindi, la crescente frequenza dei progetti e la ovvia crescente complessità che deriva da una realtà lavorativa sempre più in cambiamento, informatizzata e ora anche geograficamente diffusa, la riuscita di queste iniziative progettuali è data tutt'altro che per scontata, in particolare in assenza di una metodologia gestionale rigorosa.

**Apprendere il *Project Management* significa essenzialmente specializzarsi nella gestione di progetti**, acquisendo quindi una serie di conoscenze manageriali, in parte specifiche, in parte generali, da applicare nell'ambito di una metodologia ben definita e standardizzata a livello internazionale.

Investire nel *Project Management* è senz'altro consigliabile a tutti i manager (o aspiranti tali) che debbano o intendano operare più nell'ambito di progetti, che non nella gestione ordinaria di attività. In sostanza, l'applicazione di una metodologia gestionale quale il *Project Management* serve a gestire al meglio la crescente complessità dei progetti, caratteristica della realtà attuale.

**I vantaggi dell'uso del PM** sono fondamentalmente due:

- **assumere impegni solo per obiettivi tecnici, di costi e di tempi definiti;**
- **pianificare, programmare e controllare** ogni progetto in modo che gli impegni vengano effettivamente rispettati.

Ne deriva una maggiore sicurezza della buona riuscita dei progetti e una maggiore garanzia di successo.

Per **progetti di media o grande dimensione**, utilizzare il *Project Management* è generalmente richiesto e sempre consigliato. Per questo tipo di progetti, il livello di complessità è prevedibilmente tale da rendere il rischio di fallimento troppo elevato senza una gestione specializzata come quella del *Project Management*.

Per **progetti ritenuti a basso rischio**, la gestione tramite *Project Management* è pur sempre consigliata, ma i costi addizionali vanno raffrontati ai benefici attesi. In generale, quando la riuscita di questo tipo di progetti è ritenuta fondamentale, l'impiego del *Project Management* è fortemente consigliato.

Per **progetti a basso rischio e di modesta portata e budget**, l'utilizzo del *Project Management* può configurarsi come "utile *optional*", da utilizzarsi se le condizioni lo consentono e/o se il committente lo richieda esplicitamente. È evidente che per progetti di portata minima il carico di lavoro aggiuntivo che il *Project Management* comporta può alterare i tempi e il costo dell'operazione in termini che è lecito dubitare abbiano davvero senso.

**L'adozione della metodologia del *Project Management* è in generale consigliata in qualunque progetto il cui livello di complessità sia ritenuto non trascurabile.** In tali casi, che si sia il committente o il soggetto realizzatore (le due parti possono anche non coincidere) è consigliabile richiedere l'utilizzo degli strumenti del *Project Management* per la gestione del progetto.

## **Le metodologie del *Project Management***

### **La metodologia *PMI***

La metodologia *PMI*, la più diffusa, è di origine americana ed è stata sviluppata dal [\*\*Project Management Institute \(PMI\)\*\*](#) con sede a Filadelfia, USA.

Il *Project Management Institute* è stato fondato nel 1969 negli Stati Uniti e nel 1983 ha pubblicato il primo studio per lo sviluppo di procedure e concetti necessari a supportare la professione del *project manager*.

La sua pubblicazione principale è il [\*\*PMBOK® Guide - Project Management Body of Knowledge\*\*](#) (attuale versione: **PMBOK® Guide 5th edition**), nata nel 1987 in seguito al progetto di raccogliere e ordinare tutte le conoscenze applicate nel *Project Management*.

La metodologia PMI può essere applicata a progetti di qualunque dimensione.

### **La metodologia *PRINCE2***

La seconda metodologia (in ordine di diffusione) è di origine britannica ed è denominata **[PRINCE 2](#)**, acronimo di ***PR*ojects *IN* a *C*ontrolled *E*nvironment.**

È una metodologia per il *Project Management* basata su un approccio per processi, scalabile in ragione dei requisiti richiesti, sia di complessità dei progetti, sia di rischi relativi, sia di dimensioni.

*PRINCE2* è stato rilasciato nel 1996 allo scopo di avere una linea guida sul *Project Management* valida per tutti i progetti e non solo per i sistemi informativi (come era la precedente versione *PRINCE*). Il metodo *PRINCE* è stato definito dalla *Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA)*. Successivamente il *British Office of Government Commerce (OGC)* ne ha curato l'aggiornamento. Nel luglio 2013, la proprietà dei diritti di *PRINCE2* è stata trasferita dal *Cabinet Office* britannico ad AXELOS Ltd, una joint venture tra *Cabinet Office* e Capita plc.

È lo standard di *project management* in molti dipartimenti governativi britannici ed è molto diffuso anche nel sistema delle Nazioni Unite.

Questa metodologia si applica in pratica ai soli progetti di grandi dimensioni e comporta un carico burocratico addizionale sicuramente superiore alla metodologia *PMI*, in quanto si propone di organizzare piuttosto rigorosamente ed in dettaglio la struttura gerarchica per l'approvazione delle varie decisioni da prendere nell'ambito di un progetto.

### **Le certificazioni del *Project Management* in Italia**

Le certificazioni di *Project Management* più diffuse in Italia (con vari livelli di certificazione) sono:

- le certificazioni del ***PMI*** (**[Project Management Institute](#)**);
- le certificazioni dell'***IPMA*** (**[International Project Management Association](#)**);
- le certificazioni ***PRINCE2*** (**[Project IN a Controlled Environment](#)**);
- le certificazioni ***ISIPM Base*** (**[Istituto Italiano di Project Management \(ISIPM\)](#)**).