



Istituto Italiano di  
Project Management

# Guida alla Certificazione Base di Project Management

a cura di Enrico Mastrofini  
e Eugenio Rambaldi

**NUOVA EDIZIONE AGGIORNATA**



MANAGEMENT

**FrancoAngeli**

**TOOLS**

# MANAGEMENT **T**OOLS

*Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori*

---

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *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](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.



Istituto Italiano di  
Project Management

# Guida alla Certificazione Base di Project Management

a cura di Enrico Mastrofini  
e Eugenio Rambaldi

**NUOVA EDIZIONE AGGIORNATA**



**FrancoAngeli**

**TOOLS**

*Grafica di copertina:* Elena Pellegrini.

Copyright © 2011 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</b> , di <i>Eugenio Rambaldi</i>	pag.	7
<b>1. La certificazione base ISIPM</b> , di <i>Enrico Mastrofini</i>	»	11
<b>2. Gli elementi di conoscenza della certificazione I-SIPM</b>	»	17
Gruppo A. Conoscenze di contesto	»	18
Progetto	»	18
Project management	»	20
Program e portfolio management	»	22
Processi di project management	»	24
Avvio	»	26
Pianificazione	»	28
Esecuzione	»	30
Controllo	»	32
Chiusura	»	34
Approccio sistemico e integrazione	»	36
Contesto e stakeholder	»	38
Fasi del progetto (ciclo di vita)	»	40
Criteri di successo	»	42
Strategie di progetto, requisiti e obiettivi	»	44
Valutazione del progetto	»	46
Project Manager	»	48
Modelli di maturità di project management	»	50
Gruppo B. Conoscenze tecniche e metodologiche	»	52
Gestione ambito del progetto e deliverable	»	52
Strutture gerarchiche di progetto	»	54
Gestione dei tempi di progetto	»	56
Gestione delle risorse di progetto	»	58

Gestione contrattualistica e acquisti di progetto	pag. 60
Gestione rischi e opportunità di progetto	» 62
Gestione dei costi di progetto	» 64
Gestione configurazione e modifiche	» 66
Valutazione dell'avanzamento	» 68
Gestione documentazione e reportistica	» 70
Gestione della qualità di progetto	» 72
Gruppo C. Conoscenze manageriali di base	» 74
Sistema di gestione per la qualità	» 74
Sicurezza, salute e ambiente	» 76
Finanza e aspetti legali	» 78
Strutture organizzative e progetti	» 80
Gestione dei processi di cambiamento (change management)	» 82
Gestione delle comunicazioni	» 84
Standard e normative	» 86
Gruppo D. Conoscenze comportamentali	» 88
Leadership	» 88
Negoziazione	» 90
Team building/team working	» 92
Risoluzione dei problemi (problem solving)	» 94
Orientamento al risultato	» 96
Conflitti e crisi	» 98
Motivazione	» 100
Etica	» 102
<b>Indicazioni bibliografiche</b>	» 105
<b>Appendice 1 – Le certificazioni internazionali di project management</b>	» 107
<b>Appendice 2 – Schema di corrispondenza tra certificazione ISIPM base, ICB IPMA, PMBOK, UNI 10006 e PRINCE2</b>	» 115
<b>Indice analitico</b>	» 117
<b>L'Istituto Italiano di Project Management ISIPM</b>	» 125
<b>I curatori</b>	» 127

## Introduzione

di *Eugenio Rambaldi\**

In Italia, anche se con grave ritardo, si sta diffondendo sempre più la “cultura” del project management e con essa la convinzione che il ruolo del project manager (responsabile del progetto), figura presente sia in realtà private sia pubbliche, meriti un proprio specifico riconoscimento professionale, da attuare anche attraverso l’acquisizione di specifiche certificazioni, o di altri titoli, che ne attestino il livello di conoscenza e di competenza professionale.

Ai project manager vengono affidati progetti sempre più critici rispetto al raggiungimento degli obiettivi finali, e dal successo di tali progetti può spesso dipendere il futuro dell’organizzazione aziendale e dei suoi dipendenti. Nello stesso tempo, gli interessi ed i loro portatori (stakeholder) coinvolti nei progetti moderni, sempre più interdisciplinari e interfunzionali, possono essere molto estesi e con impatti che possono riguardare anche l’ambiente e, in alcuni casi, la stessa vita dei cittadini; si pensi solo alla TAV o agli impianti di smaltimento rifiuti.

Tuttavia il project manager non è ancora oggi una professione regolamentata; ciò significa che per svolgerla e per fregiarsi del titolo di project manager non occorre essere obbligatoriamente in possesso di specifici requisiti previsti dalla legge, né è necessario dimostrare il possesso di una regolare licenza per lo svolgimento di tale attività.

Al contrario se ci rivolgiamo a un dentista, a un geometra o a un elettricista siamo in genere attenti a verificare che essi siano in possesso delle conoscenze e dei requisiti necessari, attestati dal possesso di un determinato diploma, laurea, abilitazione professionale o iscrizione a specifici albi professionali.

E quali sono le conoscenze “minime” che un individuo deve possedere per svolgere, con cognizione di causa, la professione del project manager?

Non solo. Può essere sufficiente, a livello aziendale, avere a disposizio-

\* Presidente Istituto Italiano di Project Management ([presidente@isipm.org](mailto:presidente@isipm.org)).

ne dei project manager certificati, e quindi in possesso di ottime conoscenze di project management (in seguito solo PM), per garantire che i progetti siano gestiti al meglio? Direi proprio di no. Infatti, in molte realtà con cui ho avuto l'onore di collaborare come consulente o formatore, ho spesso dovuto amaramente constatare che l'aver portato diverse decine, e spesso centinaia, di dipendenti ad acquisire una importante certificazione professionale di PM non aveva di per sé inciso più di tanto, in senso migliorativo, sul "sistema" aziendale di PM e sulle prassi operative seguite dai principali attori coinvolti nei progetti. A che serve, in altri termini, avere a disposizione un project manager che, grazie alla propria certificazione PMP o IPMA, ha ... visto la luce quando poi nella realtà egli è costretto a tornare a lavorare in una buia grotta? ☺

Non è quindi un caso se il "modello di maturità" di Darci Prado, patrocinato dal mitico Russell Archibald e adottato dall'Istituto Italiano di Project Management (in seguito solo ISIPM) per condurre una ricerca sulla maturità delle organizzazioni italiane<sup>1</sup>, individua ben 6 differenti "dimensioni" di maturità che debbono essere rese qualitative in modo omogeneo al fine di implementare un valido sistema azienda di PM. Esse sono: conoscenze tecniche e di contesto, uso della metodologia, competenze comportamentali, sistema informativo, struttura organizzativa, allineamento con il business.

Risulta evidente come per molte di tali dimensioni, le prime tre in particolare, è di fondamentale importanza l'individuazione di un adeguato "corredo" informativo e conoscitivo di PM, e direi anche di un "glossario" di PM, condiviso da tutte le persone coinvolte nella gestione progetti.

In tal senso occorre dar merito al Project Management Institute americano per aver definito nel suo famoso testo PMPBOK® quello che oggi viene a livello internazionale, e a pieno titolo, considerato come principale "standard de facto" in merito al corpus delle conoscenze di PM. Anche altre organizzazioni internazionali, governative e non, hanno sviluppato framework di riferimento altrettanto validi e rispetto ai quali si sono definiti percorsi certificativi di vario genere. Per una breve panoramica di tali standard di riferimento, e dei relativi percorsi certificativi, si rimanda all'Appendice 2.

<sup>1</sup> Anche in Italia la ricerca in questo campo, svolta dall'Istituto con l'utilizzo del modello Prado, ha confermato in termini generali quanto sopra indicato (maggiore adeguatezza nelle dimensioni: conoscenze tecniche, uso della metodologia, struttura organizzativa; mentre mediamente più deboli/da rinforzare: competenze comportamentali, allineamento con il business), ed ha fornito spunti concreti per focalizzare/personalizzare un piano di crescita della maturità per le singole organizzazioni e conseguente beneficio per l'intero sistema-paese, anche per uscire dalla presente crisi economica e sociale (v. artt. sulla Rivista *Il Project Manager*, FrancoAngeli, nn. 1, 2, 3, 2010).

Mi preme qui solo specificare che i vari corpi di conoscenza definiti in questi anni a livello internazionale si sono focalizzati principalmente sul ruolo professionale del project manager e ancor più su un elevato profilo di seniority dello stesso. Per dare valore a tale mia affermazione racconto di seguito un fatto realmente accaduto.

Il 14 e 15 marzo del 2006 ISIPM partecipò, con un proprio stand, al Forum Università-Lavoro organizzato dall'Università di Roma "Tor Vergata". Scopo della nostra presenza in tale interessante iniziativa, tesa a mettere in contatto i giovani laureati/laureandi con il mondo del lavoro, era quello di diffondere la cultura del PM tra coloro che sarebbero un domani diventati quadri e dirigenti di importanti realtà aziendali. Sin dal primo giorno si avvicinarono alla nostra postazione diversi giovani incuriositi dal titolo "Project Manager: mestiere del futuro!" che campeggiava sopra lo stand. Grande fu la nostra soddisfazione nel constatare che la disciplina di PM, di cui eravamo in quella sede latori, veniva non solo accolta con entusiasmo ma suscitava in molti giovani un grande interesse verso la professione del project manager, ai più ancora poco nota.

Purtroppo però ci rendemmo presto conto di non essere in grado, allora, di dare a quei giovani valide risposte alla domanda che tutti, alla fine, ci ponevano "Ma come posso fare per diventare quanto prima project manager?".

Non potevamo infatti rispondere: "Be'! Inizia con una buona certificazione, tipo la PMP® del PMI o la Livello\_B di IPMA", in quanto per poter accedere a questi tipi di esame di certificazione un candidato deve dimostrare di possedere già diversi anni di esperienza lavorativa pregressa.

Da tali precedenti considerazioni, ISIPM, nell'ottobre del 2008, ha dato vita ad un proprio standard certificativo "di base" rivolto a tutti coloro che intendano iniziare un percorso di crescita nella professione di project manager, ma anche, e mi verrebbe da dire soprattutto, a tutti coloro che ricoprono nella struttura gerarchica aziendale ruoli al di sopra (Sponsor, Componenti del PMO, Line Manager, ecc.) e al di sotto (assistenti al project manager, membri del project team, resp. fornitori esterni, ecc.) del project manager stesso.

Tale certificazione denominata "Certificazione Base di Project Management"®, o più brevemente ISIPM-Base®, verrà più dettagliatamente descritta in un capitolo successivo dedicato.

Dopo tre anni dalla pubblicazione della prima edizione della *Guida alla Certificazione Base di Project Management* e dopo il successo ottenuto con oltre 1300 certificati ISIPM Base rilasciati, si è ritenuto necessario proporre una nuova edizione aggiornata del testo che vuole costituire un riferimento

per lo sviluppo di percorsi formativi e può essere, anche grazie alla sua semplicità, leggerezza ed economicità, adottata come testo di studio o di approfondimento a supporto di corsi di formazione, master, seminari.

Gli “elementi di conoscenza” descritti nella Guida, attraverso l’ausilio di specifiche “schede”, costituiscono gli argomenti minimi che andrebbero trattati in un seminario o in un corso base di project management.<sup>2</sup>

Per garantire l’aderenza di queste schede ai principali standard di riferimento, ogni scheda è stata “mappata” con tali standard e il risultato di tale importante lavoro è riportato in una tabella riepilogativa presente in Appendice 2.

Tale aderenza fra gli elementi di conoscenza della Guida e gli standard certificativi quali quelli del PMI, di IPMA o di Prince2, fa quindi di questo piccolo libro uno strumento di studio e di approfondimento conoscitivo assolutamente neutrale e trasversale rispetto alle future eventuali scelte, a livello individuale o aziendale, di quale certificazione professionale scegliere, o non scegliere, per il proprio futuro professionale.

Concludo questa breve introduzione ringraziando prima di tutto il gran numero di soci dell’Istituto (project manager aziendali, consulenti, docenti universitari, ecc.) che, dedicando molto del proprio tempo libero e in forma del tutto volontaria, hanno permesso di sviluppare i contenuti della prima edizione della Guida.

Un particolare ringraziamento va poi a Flavio De Trane, Pier Luigi Guida, Federico Minelle e Biagio Tramontana per la preziosa collaborazione fornita alla revisione delle schede che sono ora presentate nella nuova versione aggiornata.

Ma il mio principale ringraziamento va all’amico Enrico Mastrofini che ha coordinato con infinita pazienza il lavoro di tutti (redattori, revisori, comitato scientifico, editore, ecc.) svolgendo in modo esemplare il ruolo di grande comunicatore e di vero e proprio project manager di tale progetto editoriale.

<sup>2</sup> Con riferimento alla presente Guida, ISIPM ha sviluppato un programma di accreditamento di docenti di project management, il cui elenco è consultabile sul sito dell’Istituto, che hanno a disposizione materiali didattici standard sviluppati dall’Istituto a partire dalle schede contenute nella Guida.

## 1. La certificazione base ISIPM

di *Enrico Mastrofini*\*

A partire dal 2008 l'Istituto Italiano di Project Management (ISIPM) ha definito uno standard, la *Certificazione Base ISIPM*®, che descrive gli elementi di conoscenza di project management con l'obiettivo di contribuire alla diffusione in Italia della cultura di gestione progetti.

In questa nuova edizione aggiornata della Guida sono stati aggiunti alcuni nuovi elementi di conoscenza e tutte le descrizioni sono state arricchite per migliorarne la comprensione. Gli elementi di conoscenza sono contestualizzati sulla realtà nazionale per tener conto della specifica legislazione italiana (contrattualistica, ambiente, sicurezza ecc.) e delle normative di riferimento, partendo dalla constatazione che finora i modelli di riferimento internazionali si sono diffusi soprattutto nel settore impiantistico e nell'ICT mentre in altri settori la loro diffusione è ancora piuttosto limitata ed appare comunque problematica oppure confinata in alcuni particolari ambiti, come nel caso della Pubblica Amministrazione.

Le caratteristiche della certificazione base di project management sono le seguenti

1. *è rivolta a tutti coloro che desiderano iniziare, anche da zero, un percorso professionale nell'ambito del project management; tale caratteristica non riguarda solo i project manager in quanto nelle organizzazioni che operano per progetti sono molti gli "stakeholder" che dovrebbero possedere buone basi conoscitive di project management: gli assistenti del project manager, i componenti del gruppo di progetto (project team), specialisti di specifiche aree di conoscenza (ad esempio: planner, project risk manager, project account manager, project quality manager ecc), componenti del Project Management Office (PMO), manager di altre organizzazioni, referenti di fornitori esterni, consulenti, docenti e formatori, etc.);*
2. *non richiede necessariamente una precedente esperienza professiona-*

\* VicePresidente Istituto Italiano di Project Management (mastrofini@isipm.org).

- le come project manager*, è quindi una certificazione a cui possono accedere diplomati, neolaureati o persone che non possono dimostrare esperienze lavorative pregresse di project management;
3. *è orientata alla verifica delle conoscenze di base di project management*, che possono essere apprese autonomamente seguendo le indicazioni fornite dalle “schede” della certificazione I-SIPM. Ogni scheda descrive un elemento di conoscenza; tali elementi sono suddivisi in 4 gruppi: conoscenze di contesto, conoscenze tecniche e metodologiche, conoscenze manageriali di base, conoscenze comportamentali;
  4. *è esaustiva*, nel senso che ogni scheda contiene la definizione, le descrizioni e i concetti base dei quali occorre dimostrare la conoscenza superando l'esame di certificazione. Tale caratteristica di esaustività non è trascurabile, se si considera che alcune tra le principali certificazioni internazionali propongono durante l'esame di certificazioni domande che fanno riferimento ad ambiti conoscitivi, a tecniche o a metodologie non sempre riportate del testo base di studio;
  5. *è coerente con altri modelli di riferimento* nell'area del project management come i framework adottati dalle principali certificazioni internazionali in quanto le conoscenze base sono state definite e descritte in modo da risultare coerenti con i modelli adottati dalle certificazioni internazionali PMI, IPMA e PRINCE2;
  6. *è propedeutica al conseguimento dei livelli di certificazione professionali*, come indubbiamente sono le certificazioni PMP e IPMA-Liv. A, B e C, certificazioni alle quali si può accedere solo dopo aver maturato il numero di anni di esperienza professionale richiesto;
  7. *è particolarmente indicata per il mondo universitario* e per quegli organismi che desiderino inserire nei propri programmi didattici un percorso formativo di project management coerente con i modelli di riferimento riconosciuti dal mondo del lavoro e che si conclude permettendo di accedere alla certificazione;
  8. *è contestualizzata sulla realtà nazionale*, in quanto tiene conto sia della specifica legislazione italiana (contrattualistica, ambiente, sicurezza ecc.) che delle normative di riferimento per la gestione progetti (UNI ISO 10006, Linee guida CNIPA ecc.);
  9. *è particolarmente indicata per quei contesti lavorativi, come la pubblica amministrazione*, in cui solo di recente si sta diffondendo un approccio di tipo progettuale;
  10. *può essere arricchita con riferimenti applicativi specifici di settore*, come è il caso della certificazione base per la sanità.

Gli elementi della *Certificazione Base ISIPM*® sono stati definiti e descritti in modo da risultare coerenti con i modelli adottati dalle certificazioni internazionali PMI ed IPMA e sono anche coerenti con la metodologia Prince2, uno standard nato in Gran Bretagna che si sta diffondendo in altri paesi europei, Italia compresa, ed è applicato in maniera particolare in ambito ICT e nella Pubblica Amministrazione.

La corrispondenza degli elementi di conoscenza descritti nella Guida con il PMBoK del PMI, l'ICB di IPMA nonché con Prince2 e UNI ISO 10006 è evidenziata nella Appendice 2.

Gli elementi di conoscenza sono suddivisi nei seguenti 4 gruppi:

- A Conoscenze di contesto
- B Conoscenze tecniche e metodologiche
- C Conoscenze manageriali di base
- D Conoscenze comportamentali

Al fine di meglio caratterizzare l'approccio orientato alla gestione progetti all'interno di un particolare settore è poi possibile aggiungere ai quattro gruppi di elementi di conoscenza un quinto gruppo di elementi che descrivono le conoscenze applicative specifiche di quel particolare settore, come ad esempio è stato fatto per quanto riguarda il project management in ambito sanitario\*.

#### *Gruppo A. Conoscenze di contesto*

Il gruppo A comprende gli elementi di conoscenza che consentono la corretta comprensione della realtà progettuale e del contesto in cui si opera e che, quindi, risultano indispensabili per la gestione del progetto stesso.

\* Un esempio in tal senso è costituito da: *Guida alla certificazione base di project management in sanità*, a cura di Maurizio Dal Maso, Enrico Mastrofini ed Eugenio Rambaldi, FrancoAngeli, 2009.

Numero	Codice	Elementi di conoscenza del gruppo: "Conoscenze di contesto"
1	A.01	Progetto
2	A.02	Project management
3	A.03	Program e portfolio management
4	A.04	Processi di project management
	A.04.01	Avvio (start-up)
	A.04.02	Pianificazione
	A.04.03	Esecuzione
	A.04.04	Controllo
	A.04.05	Chiusura (close-out)
5	A.05	Approccio sistemico e integrazione
6	A.06	Contesto e stakeholder
7	A.07	Fasi del progetto (ciclo di vita)
8	A.08	Criteri di successo del progetto
9	A.09	Strategie di progetto, requisiti e obiettivi
10	A.10	Valutazione del progetto
11	A-11	Project Manager
12	A.12	Modelli di maturità nel project management

### *Gruppo B. Conoscenze tecniche e metodologiche*

Gli elementi del gruppo B comprendono tutte le conoscenze metodologiche e tecniche che vengono generalmente utilizzate nella gestione di un progetto e che, fin dalla nascita della disciplina del project management, ne hanno sempre costituito il nucleo principale e specifico. In passato si riteneva anzi che le conoscenze di questo gruppo (oltre a quelle del gruppo A) fossero necessarie e sufficienti per caratterizzare un buon project manager, oltre naturalmente alla sua esperienza professionale acquisita sul campo. Con lo sviluppo più compiuto della disciplina del project management ed in parallelo con l'aumento della complessità dei progetti è ormai comunemente accettato il principio che, per gestire con successo un progetto, sia assolutamente necessario che il project manager possieda anche adeguate conoscenze di tipo manageriale generale (gruppo C) nonché le conoscenze orientate al comportamento personale e relazionale che sono di solito definite come "soft skills" (gruppo D).

<b>Numero</b>	<b>Codice</b>	<b>Elementi di conoscenza del gruppo: "Conoscenze tecniche e metodologiche"</b>
1	B.01	Gestione ambito del progetto e deliverable
2	B.02	Strutture gerarchiche di progetto
3	B.03	Gestione dei tempi di progetto
4	B.04	Gestione delle risorse di progetto
5	B.05	Gestione contrattualistica e acquisti di progetto
6	B.06	Gestione dei costi di progetto
7	B.07	Gestione rischi e opportunità di progetto
8	B.08	Gestione configurazione e modifiche
9	B.09	Valutazione dell'avanzamento
10	B.10	Gestione documentazione e reportistica
11	B.11	Gestione qualità di progetto

### *Gruppo C. Conoscenze manageriali di base*

Il project manager deve conoscere e saper applicare le regole adottate dal contesto in cui si trova a operare (sistema organizzativo, sistema qualità, standard e normative); deve inoltre conoscere gli aspetti finanziari e legali con particolare riferimento alla legislazione relativa a sicurezza, salute ed ambiente con tutti gli obblighi e adempimenti conseguenti. Infatti il project manager è responsabile non soltanto dell'applicazione di tali norme nelle attività del progetto ma anche dell'eventuale impatto che tali attività ed i prodotti o servizi rilasciati possono avere sull'ambiente esterno al progetto.

Particolare importanza ha poi la gestione della comunicazione nei confronti di tutte le parti interessate (stakeholder) quindi non soltanto lo sponsor, il committente e i componenti del gruppo di progetto.

<b>Numero</b>	<b>Codice</b>	<b>Elementi di conoscenza del gruppo: "Conoscenze manageriali di base"</b>
1	C.01	Sistema qualità
2	C.02	Sicurezza, salute e ambiente
3	C.03	Finanza e aspetti legali
4	C.04	Strutture organizzative e progetti
5	C.05	Gestione processi di cambiamento (change management)
6	C.06	Gestione delle comunicazioni
7	C.07	Standard e normative

### *Gruppo D. Conoscenze comportamentali*

Il project manager nello svolgimento della sua attività deve:

- svolgere un ruolo di guida e di indirizzo (leadership);
- saper negoziare e raggiungere accordi con i suoi collaboratori, fornitori, committenti e, più in generale, con tutte le parti interessate al progetto;
- saper favorire lo svolgimento della cooperazione tra tutti gli attori;
- individuare, gestire e risolvere al meglio ogni situazione problematica che può condizionare il raggiungimento degli obiettivi del progetto.

Le conoscenze di questo gruppo sono di solito definite “soft skill” e possono essere sviluppate e migliorate soltanto attraverso l’esperienza nel ruolo; in particolare soltanto un project manager più esperto potrà applicare in maniera consapevole ed approfondita gli elementi di conoscenza da D.05 a D.08.

<b>Numero</b>	<b>Codice</b>	<b>Elementi di conoscenza del gruppo: “Conoscenze comportamentali”</b>
1	D.01	Leadership
2	D.02	Negoziazione
3	D.03	Team working/team building
4	D.04	Problem solving
5	D.05	Orientamento al risultato
6	D.06	Conflitti e crisi
7	D.07	Motivazione
8	D.08	Etica

## **2. Gli elementi di conoscenza della certificazione ISIPM**

Gli elementi di conoscenza sono descritti in 43 schede descrittive, ciascuna delle quali contiene la definizione ed una descrizione sintetica e puntuale di tutti i concetti che devono essere appresi, pur senza sviluppare compiutamente il corpus teorico di una determinata metodologia o tecnica<sup>1</sup>.

Le schede che si trovano nelle pagine seguenti hanno quindi lo scopo di facilitare la comprensione dei concetti da apprendere e delle loro correlazioni; per facilitare il lettore sono evidenziati in grassetto sia i concetti chiave sia i riferimenti alla scheda in cui lo stesso concetto è eventualmente trattato.

Alcuni concetti e metodologie devono necessariamente essere approfonditi utilizzando le indicazioni bibliografiche che sono state fornite, limitatamente a pochi testi introduttivi scelti tra quelli ritenuti particolarmente adatti allo scopo.

Per fornire un utile complemento alla definizione e alla descrizione degli elementi di conoscenza, sul sito dell'Istituto Italiano di Project Management [www.isipm.org](http://www.isipm.org) è disponibile un test di simulazione dell'esame di certificazione che consente a ciascuno di verificare il proprio grado di apprendimento.

<sup>1</sup> Alla redazione delle schede pubblicate nella prima edizione della presente Guida hanno collaborato con i curatori i seguenti soci dell'Istituto Italiano di Project Management: Claudio Bartoloni, Lucia Bertocco, Donato Cappetta, Rocco Corvaglia, Patrizia De Ruvo, Flavio De Trane, Gianluca Di Stefano, Barbara Filosto, Vito Introna, Marco Irace, Vito Francesco Mazzotta, Roberto Meli, Maurizio Monassi, Bruno Morganti, Paola Mosca, Alberto Nepi, Francesca Rigosi, Paolo Rizzo, Andrea Salvemini, Umberto Santucci, Graziano Trasarti, Francesco Ursini, Roberto Villa.

In questa nuova edizione aggiornata i testi delle schede sono stati rielaborati ed aggiornati dai curatori con la collaborazione di Flavio De Trane, Pier Luigi Guida, Federico Minelle, Biagio Tramontana.

## Gruppo A. Conoscenze di contesto

---

### PROGETTO

---

Codice elemento: A.01

#### Definizione

Un progetto è un'impresa complessa, unica e di durata determinata, volta al raggiungimento di un obiettivo prefissato mediante un processo continuo di pianificazione, esecuzione e controllo di risorse differenziate e con vincoli interdipendenti di costi-tempi-qualità.

#### Descrizione

La prima connotazione evidenziata nella definizione è quella della complessità: alla fase realizzativa, infatti, partecipano di norma numerosi attori (interni ed esterni all'organizzazione), di differente cultura ed estrazione tecnica, ciascuno dei quali opera svolgendo molteplici attività tra loro correlate da stretti vincoli di interdipendenza di natura logica, fisica e temporale.

La caratteristica di **unicità** (e quindi di irripetibilità) che contraddistingue ciascun progetto dipende da diversi fattori, ognuno dei quali contribuisce a renderne, di fatto, improponibile una rappresentazione schematica già collaudata nel passato. Infatti le condizioni di partenza del progetto, in termini di caratteristiche della fornitura, di condizioni economico-finanziarie al contorno, di competitività del mercato e di adeguatezza delle risorse umane, si presentano sempre diverse; anche durante la fase esecutiva vengono a crearsi situazioni e ambienti di lavoro che ricalcano solo in parte quelli determinatisi, nel passato, per progetti analoghi. Ogni progetto crea dei **deliverable** unici, in termini di prodotti, servizi o risultati (**vedi elemento B.01**).

Inoltre un progetto ha la caratteristica di essere **temporaneo**, cioè di avere un inizio e una fine definiti e, quindi, di prevedere la propria conclusione entro una durata determinata.

Altra caratteristica di un progetto è l'**elaborazione progressiva**, in quanto il suo sviluppo avviene attraverso successivi stadi e proseguendo in maniera incrementale. Un ulteriore elemento che caratterizza il contesto progettuale è rappresentato dalla necessità di operare una **pianificazione** e un **controllo** accurati, non soltanto finalizzati all'ottimizzazione della logica operativa (e alla contemporanea minimizzazione dei costi), ma che tengano anche conto, in termini sia quantitativi che qualitativi, della reale disponibilità delle risorse occorrenti nell'arco di tempo durante il quale è previsto il loro impiego.

La definizione di progetto si completa con la precisazione delle tre variabili principali (**tempi, costi, qualità**) sulle quali saranno esercitate le attività di gestione e di controllo lungo l'intero **ciclo di vita** del progetto (ossia la sua suddivisione in fasi successive dall'inizio alla fine; vedi **elemento A.07**) e fino alla sua conclusione (il raggiungimento dei risultati finali e degli obiettivi prefissati). Questa triade viene chiamata "triplo vincolo"; nell'esplicitare il significato di questo triplice concetto non si può non far riferimento anche all'**ambito (vedi elemento B 01)**, elemento di qualità attesa dal committente, e considerare l'impegno a consegnare il risultato del progetto, oltre che nei tempi e costi previsti, anche nei contenuti e in una forma che risponda a quanto atteso dal committente e in linea con i requisiti (**vincolo della qualità**).

In funzione della sua complessità ed estensione, un progetto può essere in pratica suddiviso in **sotto-progetti, fasi e sotto-fasi**, aventi opportune relazioni di continuità e interdipendenza fra loro.

Esistono diverse tipologie di progetti (impiantistici, software, sviluppo di nuovi prodotti, di riorganizzazione ecc.). Occorre inoltre distinguere tra:

- progetti per terzi o esterni: realizzati per fornire un prodotto/servizio a un cliente/committente;
- progetti interni: realizzati da un'organizzazione per soddisfare una propria esigenza promossa in genere da uno sponsor interno.

#### **Principali elementi correlati**

Tutti

---