

**I TEXT BOOK**  
per l'università  
e la professione  
**MANAGEMENT**

**ALESSANDRO MARGHERITA, GIANLUCA ELIA,  
GIUSTINA SECUNDO**

# **Project Management Canvas**

Una guida operativa per gestire i progetti  
con successo

**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.



## *Management*

# **I TEXTBOOK** per l'università e la professione

---

La Collana **Management** costituisce un punto di connessione, oggi sempre più necessario, tra l'attività manageriale e le conoscenze economico-aziendali e delle scienze sociali più aggiornate.

I volumi proposti si offrono come *strumento*, teorico e insieme pragmatico, per chiunque operi o intenda operare nei vari tipi di organizzazioni – imprese private, aziende e amministrazioni pubbliche, enti non-profit – e i temi affrontati spaziano dalla contabilità alla gestione delle risorse umane, dal marketing alla logistica, dalla finanza all'amministrazione ecc.

Duplici è quindi l'intento della Collana: da un lato, soddisfare le esigenze dell'università riformata proponendo textbook in linea con un percorso formativo più articolato e più vicino alla formazione professionale continua, dall'altro offrire strumenti utili ai professionisti che abbiano intenzione di valorizzare le proprie conoscenze indagando le nuove frontiere del management.

---

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 homepage al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**I TEXTBOOK**  
per l'università  
e la professione  
**MANAGEMENT**

**ALESSANDRO MARGHERITA, GIANLUCA ELIA,  
GIUSTINA SECUNDO**

# **Project Management Canvas**

Una guida operativa per gestire i progetti  
con successo

**FrancoAngeli**

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2018 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>Prefazione</b> , di <i>Giuseppina Passiante</i>	pag.	9
<b>Introduzione</b>	»	11
<b>1. Che cosa è un progetto e perché va gestito</b>	»	15
1. Obiettivo del capitolo	»	15
2. Richiami di gestione d'impresa	»	16
3. Il progetto e i suoi ambiti applicativi	»	19
4. Tipologie di progetti e loro output	»	25
5. Il progetto nella dimensione organizzativa	»	27
6. Ciclo di vita di un progetto	»	32
7. Principi di base e obiettivi del project management	»	34
8. Evoluzione e sviluppo della disciplina	»	37
9. Metodologie, standard e associazioni professionali	»	40
10. I “body of knowledge”	»	46
10.1. PMI Body of Knowledge	»	46
10.2. APM Body of Knowledge	»	48
10.3. PRINCE2 Framework	»	49
10.4. IPMA BOK (ICB)	»	49
10.5. PMAJ BOK (P2M)	»	50
11. Gli strumenti di project management	»	51
<b>2. Un Canvas per il management del progetto</b>	»	55
1. Obiettivo del capitolo	»	55
2. Genesi e perimetro nella project organization	»	55
3. Valutazioni sull'avvio del progetto	»	60
4. Autorizzazione e project charter	»	64
5. Un Canvas come modello logico	»	67
6. Il Cliente del progetto	»	72
6.1. Profilo identificativo	»	73

6.2. Bisogni e requisiti	»	75
6.3. Accordo operativo	»	78
6.4. Fattori critici di successo	»	80
7. Il Risultato del progetto	»	81
7.1. Output del progetto	»	82
7.2. Qualità e criteri	»	84
7.3. Condizioni e vincoli	»	87
7.4. Fattori critici di successo	»	89
8. Gli Stakeholder del progetto	»	89
8.1. Sponsor e Project Management Office	»	90
8.2. Partner e sinergie	»	92
8.3. Comunità del progetto	»	94
8.4. Fattori critici di successo	»	95
9. Le Attività del progetto	»	96
9.1. Work breakdown	»	97
9.2. Dipendenze e flussi	»	100
9.3. Rischi ed eccezioni	»	102
9.4. Fattori critici di successo	»	105
10. I Tempi del progetto	»	105
10.1. Durate e sequenze	»	106
10.2. Calendario di progetto	»	108
10.3. Baseline e lifecycle	»	110
10.4. Fattori critici di successo	»	111
11. Le Risorse del progetto	»	112
11.1. Risorse finanziarie	»	113
11.2. Risorse fisico-tecniche	»	115
11.3. Risorse umane e project team	»	116
11.4. Fattori critici di successo	»	120
12. Il Budget del progetto	»	120
12.1. Costi interni al progetto	»	121
12.2. Procurement e costi esterni	»	123
12.3. Baseline e lifecycle	»	125
12.4. Fattori critici di successo	»	127
13. Il Valore del progetto	»	128
13.1. Impatto del progetto sull'organizzazione	»	129
13.2. Valore per il cliente	»	131
13.3. Performance del management	»	132
13.4. Fattori critici di successo	»	133
14. Sistema-progetto e coordinamento	»	133
14.1. Integrazione componenti	»	135
14.2. Sistema di comunicazione	»	137

14.3. Change management	»	138
14.4. Fattori critici di successo	»	141
15. Il Canvas in azione	»	141
15.1. Canvas e ciclo di vita del progetto	»	142
15.2. Flussi e relazioni tra componenti del Canvas	»	144
15.3. Una checklist operativa	»	145
15.4. Esempio applicativo del Canvas	»	147
<b>3. Project manager al centro del Canvas</b>	»	153
1. Obiettivo del capitolo	»	153
2. Il ruolo del project manager	»	153
3. Le competenze del project manager	»	157
4. Le certificazioni di project management	»	164
5. Il Canvas come competence framework	»	167
6. Professione project manager e nuove normative	»	171
7. Project manager circa 2030	»	174
7.1. Project manager come professionista T-shaped	»	175
7.2. Project manager come ingegnere di progetto	»	176
7.3. Il mindset del project management	»	178
<b>Conclusioni</b>	»	179
<b>Glossario</b>	»	181
<b>Bibliografia</b>	»	189



# Prefazione

di *Giuseppina Passiante*\*

Le grandi trasformazioni tecnologiche che hanno caratterizzato il nuovo contesto socio-economico degli ultimi decenni hanno reso sempre più la competitività di organizzazioni e territori dipendente dalla loro capacità di progettare, sviluppare e facilitare i propri processi innovativi. Nell'odierno scenario, diviene quindi strategica l'adozione di **approcci gestionali nuovi da parte di manager, imprenditori e professionisti**, ispirati alla logica del progetto come moderno archetipo organizzativo e al tempo stesso come strumento attraverso cui sperimentare percorsi di innovazione. La capacità di generare e gestire progetti (*project management*) diventa pertanto uno dei principali asset di cui le organizzazioni e le imprese dispongono per essere competitive sul mercato.

Conseguentemente, la **disciplina del project management** ha assunto una crescente rilevanza, soprattutto negli ambiti in cui la complessità delle realizzazioni richiede un approccio sistemico per il perseguimento di risultati innovativi e sostenibili. Oltre alla dimensione tecnico-metodologica, di particolare importanza risulta essere anche la diffusione del *mindset* di progetto, ossia il costante orientamento al raggiungimento di obiettivi innovativi e specifici attraverso attività tra loro coordinate e risorse limitate.

In tale prospettiva, il **volume** realizzato da Alessandro Margherita, Gianluca Elia e Giustina Secundo rappresenta un interessante contributo alla sistematizzazione di un dominio di notevole complessità e rilevanza. Il lavoro fornisce una chiave di lettura nuova, snella e schematica, del progetto come sistema complesso e ne definisce le componenti chiave per una sua gestione e implementazione di successo.

\* Professore Ordinario di *Innovation Management e Technological Entrepreneurship* e responsabile del Laboratorio di Ingegneria Economico-Gestionale (ING-IND/35) presso il Dipartimento di Ingegneria dell'Innovazione dell'Università del Salento.

A tal fine, il volume adotta e sviluppa la **logica del Canvas** (canovaccio) nell'analisi e nella trattazione degli aspetti costitutivi del progetto. L'approccio, applicato con notevole successo nell'ambito dei modelli di business (es. il *Business Model Canvas* di Osterwalder e Pigneur), può rappresentare una scelta vincente per una serie di ragioni:

- può stimolare meglio i processi creativi volti all'ideazione e concettualizzazione di un nuovo progetto (oltre che alla sua gestione), poiché si caratterizza per essere un approccio schematico e visuale;
- può supportare meglio nell'ambito dei team di progetto (anche virtuali e distribuiti) le strategie e i processi di condivisione di informazioni utili all'esecuzione e gestione del progetto;
- fornisce alla trattazione immediatezza nella fruibilità dei contenuti della disciplina del project management, estendendo quindi di molto la platea potenzialmente beneficiaria;
- può rappresentare uno strumento utile per una nuova codifica delle aree tematiche all'interno di un "corpo" condiviso di conoscenze sul project management;
- fornisce al project manager un mindset imprenditoriale supportandolo sia nella concezione ex-novo di un progetto che ha un potenziale di valore per il cliente, sia nella ulteriore valorizzazione dell'output di un progetto già avviato o concluso attraverso un'iniziativa di ulteriore sviluppo e ampliamento;
- può rappresentare l'architettura logica di percorsi formativi di base e avanzati relativi al management dei progetti e dei programmi per sensibilizzare molteplici destinatari alla disciplina del project management, includendo anche ambiti di studio e professionali che sono considerati tradizionalmente "lontani" dalla disciplina (es. settori umanistici, scienze naturali, medicina, arte e cultura, organizzazioni no profit).

Con una disamina integrata del concetto di progetto, delle componenti del management di un progetto e della figura professionale del project manager, il volume rappresenta inoltre un importante sforzo d'integrazione e un punto di possibile riferimento per nuove evoluzioni interdisciplinari sul tema. Infine, il volume può anche avere un potenziale impatto e stimolare l'azione collaborativa tra associazioni di riferimento dei settori scientifici e disciplinari che gravitano intorno alla gestione di progetti *latu sensu*.

# Introduzione

Il tema del **project management** è centrale nella formazione specialistica e nel bagaglio di competenze di manager e professionisti in tutti i settori, soprattutto in contesti innovativi e ipercompetitivi. Come disciplina professionale, il project management ha assunto una crescente rilevanza, soprattutto in ambiti in cui la complessità delle realizzazioni e l'ibridazione di aspetti tecnico-operativi richiedono un approccio sistemico per il perseguimento di risultati innovativi e sostenibili.

I progetti rappresentano oggi lo strumento chiave per il miglioramento e l'innovazione tecno-organizzativa, oltre ad essere il modello operativo principale delle moderne organizzazioni pubbliche e private. Il *mindset* di progetto, al pari delle competenze tecniche connesse alla pianificazione ed esecuzione dei progetti, assume una rilevanza universale in quanto logica applicabile potenzialmente a qualsiasi tipo di impresa umana. L'evoluzione dei principi di project management negli ultimi anni, ben più rapida dei "tradizionali" approcci e metodi di gestione di attività "ripetitive" o di routine, ha portato all'emergere di nuovi modelli di competenza e nuove specifiche figure professionali quali il *project manager*, il *program manager* e il *portfolio manager*. Lo scenario dei prossimi anni sembra essere caratterizzato da una serie di **tendenze** riassumibili come segue:

- la disciplina del *project management* diviene imprescindibile per tutte le organizzazioni in ogni settore a livello globale e per tutti i livelli di management;
- la disciplina si fonde con altre aree manageriali di *general management* e *operations management* e diventa una importante area di responsabilità all'interno delle organizzazioni;
- il *project management* investe l'intero ciclo di vita di ogni progetto, dal concepimento alla realizzazione del prodotto o servizio, alle attività di servizio successive;
- nuove aree di applicazione della disciplina vengono definite in contesti e settori in cui il concetto di progetto diventa sempre più rilevante;

- le organizzazioni e i professionisti sono valutati anche in termini della loro esperienza e livello di maturità in relazione ai metodi e agli strumenti di gestione dei progetti;
- la gestione informativa e il controllo dei progetti sono in misura crescente digitalizzati e integrati con le informazioni del controllo di gestione dell'impresa;
- gli approcci snelli o agili alla gestione del progetto, e le modalità flessibili di collaborazione basati sui *virtual team* saranno cruciali per adattarsi a contesti turbolenti e in continuo cambiamento.

In tale scenario, il presente **volume** ha l'obiettivo di fornire un approccio sistemico all'analisi e gestione dei progetti dal punto di vista tecnico-analitico e organizzativo-manageriale. Il lavoro presenta aspetti legati alla definizione del concetto di progetto e dei suoi ambiti applicativi, alla definizione di un modello integrato di analisi e gestione, e alla costruzione del profilo di competenze professionali del project manager moderno. Il volume rappresenta un manuale snello di project management, una guida schematica e per blocchi che integra una vista "statica" dei concetti con una rappresentazione "dinamica" dei flussi esistenti tra le componenti di un progetto. Il lavoro sposa la **logica del Canvas** (canovaccio), applicata già con successo nell'ambito della gestione d'impresa e dei modelli di business, presentando un **Project Management Canvas** composto da **9 componenti** fondamentali:

1. il **cliente** o beneficiario del progetto;
2. il **risultato** da produrre;
3. gli **stakeholder** coinvolti;
4. le **attività** da eseguire;
5. i **tempi** e il calendario di progetto;
6. le **risorse** materiali e intangibili;
7. il **budget** a disposizione;
8. il **valore** generato dal progetto;
9. il **coordinamento** del sistema-progetto.

La finalità del manuale, in aderenza con la logica di un canovaccio pratico, è quella di introdurre in modo strutturato, seppur schematico, tutti gli elementi di analisi e riflessione che rappresentano un punto di riferimento per condurre percorsi di applicazione in ambiti reali. Per ogni elemento del Project Management Canvas, il volume definisce un significato, un insieme di elementi costitutivi, una sintesi di strumenti operativi, e un insieme di fattori critici di successo. Il lavoro presentato coniuga esperienza didattica, di ricerca e operativa degli autori all'interno di attività di ideazione e ge-

stione di progetti complessi e fa leva sulla ricerca di approcci sistemici, piuttosto che riduzionisti, oltre che sull'analisi e rappresentazione di architetture socio-tecniche complesse. Il contributo del volume è strutturato in tre capitoli.

Il **primo capitolo**, dal titolo “*Che cosa è un progetto e perché va gestito*”, introduce il concetto di progetto e i suoi tratti caratteristici. In particolare, dopo alcuni richiami sulla gestione d'impresa, si definisce il progetto e i suoi ambiti applicativi, calando il progetto all'interno della dimensione organizzativa. Vengono, quindi, definite le diverse tipologie di progetti e il relativo output, descrivendo il ciclo di vita di un generico progetto e i vincoli da rispettare durante il suo coinvolgimento. Il capitolo si chiude con una disamina storica della disciplina del project management, con i principi di base e gli obiettivi, e con un elenco dei principali standard e associazioni professionali impegnate nella costruzione dei *body of knowledge* di settore.

Il **secondo capitolo**, dal titolo “*Un Canvas per il management di progetto*”, presenta la genesi e il perimetro del progetto nella *project-based organization*, analizzando la fase istruttoria di autorizzazione e la preparazione del project charter, con le valutazioni su fattibilità e convenienza ad avviare un progetto. In seguito, viene presentato il *Project Management Canvas* in termini generali e nel dettaglio delle sue nove componenti. Il capitolo presenta anche una vista dinamica delle componenti del *Canvas* “in azione”, proponendo un'integrazione con il ciclo di vita esteso di un progetto reale e la rappresentazione dei flussi e delle relazioni tra i gruppi e le singole componenti di un progetto. Infine, il capitolo presenta una checklist operativa per il project manager e un esempio applicativo del *Canvas* con riferimento ad un progetto reale.

Infine, il **terzo capitolo**, dal titolo “*Project manager al centro del Canvas*”, si focalizza sul ruolo del coordinatore di progetto, discutendo le mansioni e le competenze dello stesso, nonché gli aspetti relativi alla certificazione professionale. In particolare, si analizzano le conoscenze, skill e attitudini richieste ad un project manager e si presenta il *Project Management Canvas* come *competence framework* di base per lo sviluppo delle competenze di project management. Sono illustrati gli standard e le certificazioni professionali del settore, l'evoluzione della professione del project manager e le nuove normative sul tema. Il capitolo si chiude con la presentazione di un *foresight* sulla disciplina e la professione del project manager nei prossimi anni.

Il manuale, che fornisce un modello di contenuti complementare rispetto agli standard internazionali di conoscenza e certificazione in ambito di project management, è stato immaginato per gli studenti di economia e management, ingegneria e altri ambiti disciplinari in cui sono presenti insegna-

menti sulla gestione di progetti e sull'innovazione. Il manuale è altresì testo fondamentale anche per tutti coloro che vogliono “avvicinarsi” al project management perché interessati ad una sistematizzazione delle conoscenze già possedute, o perché motivati a rappresentare una potenziale idea di business sotto forma di progetto imprenditoriale. Lo stile e il linguaggio utilizzati rendono il volume accessibile anche ad utenti con background non tecnico.

Il volume costituisce una risorsa potenzialmente in grado di supportare il processo di formazione e sviluppo dei nuovi professionisti del XXI secolo, cui si richiede un nuovo mindset e un innovativo profilo di competenze orientati al progetto e all'imprenditorialità, in grado di coniugare e integrare la cultura tecnico-ingegneristica con la cultura di management e di coordinamento dei sistemi socio-tecnici complessi. Il fine ultimo è quello di creare una nuova generazione di intellettuali e professionisti in grado di fronteggiare l'emergere di problemi e sfide sempre più complessi determinati dalle grandi trasformazioni tecnologiche, sociali e geopolitiche e che stanno rivoluzionando il mondo dell'impresa e dei sistemi di *governance*.

# 1. Che cosa è un progetto e perché va gestito

## 1. Obiettivo del capitolo

L'obiettivo del capitolo è quello di fornire una **definizione integrativa del concetto di progetto** e della fenomenologia organizzativa, gestionale e professionale ad esso collegata, evidenziando le ragioni e le condizioni sottese all'efficace ed efficiente governo di un progetto.

A tal fine, dopo aver richiamato alcuni concetti fondamentali sulla gestione d'impresa, utili a comprendere la logica di base del funzionamento di un'organizzazione, il capitolo introduce il concetto di progetto e i suoi diversi ambiti applicativi. In seguito, si illustra la relazione (logico-concettuale ma anche operativa) esistente tra il progetto e l'impresa e vengono presentate alcune aree di confronto e di reciproca interazione. Si illustrano, in seguito, le diverse tipologie di "risultati" o output generati da un generico progetto e le principali fasi caratterizzanti il ciclo di vita dello stesso.

Dopo questa ampia introduzione sul progetto, il capitolo illustra i principi fondamentali della gestione del progetto e fornisce un inquadramento della disciplina del project management, richiamando alcuni elementi relativi all'evoluzione storica della stessa e fornendo una panoramica sulle principali associazioni professionali, le metodologie, gli standard e i "*body of knowledge*" (guide di riferimento) comunemente utilizzati e applicati nella gestione di un progetto.

Il capitolo si conclude presentando alcuni strumenti a supporto delle attività di pianificazione ed esecuzione del progetto, facendo riferimento sia a tecniche applicate all'interno delle varie attività di gestione, sia a soluzioni tecnologiche (software) che implementano tali strumenti rendendoli disponibili e accessibili in un più ampio e integrato contesto di fruizione.

## 2. Richiami di gestione d'impresa

L'impresa è un'entità **organizzata** che ottiene risorse finanziarie dai suoi proprietari e/o da terzi, converte queste risorse in fattori di produzione che, dopo un opportuno processo di lavorazione e/o trasformazione, danno vita a prodotti/servizi vendibili sul mercato e che generano valore. In ogni impresa possono essere identificati **cinque elementi fondamentali**:

- 1) la disponibilità di **risorse**, tangibili e intangibili, fisiche e intellettuali, finanziarie e tecniche, che l'impresa acquisisce e gestisce per avviare e sviluppare il proprio business;
- 2) lo svolgimento di **attività** di produzione e trasformazione attraverso cui le risorse danno vita a beni, prodotti e servizi di maggior valore;
- 3) l'impiego di **sistemi**, umani e tecnologici, attraverso cui si fornisce un supporto all'organizzazione delle attività e al raggiungimento degli obiettivi definiti;
- 4) la realizzazione di **output**, sotto forma di prodotti, servizi, scelte strategiche e innovazioni tecno-organizzative;
- 5) la finalità ultima della creazione e appropriazione di **valore**, sia economico-finanziario (legato ai flussi costi-ricavi e crediti-debiti) che intangibile (riguardante le dimensioni del capitale umano, relazionale e strutturale).

La fig. 1 schematizza i cinque elementi descritti, evidenziando la centralità delle attività di "trasformazione" delle risorse in output, grazie al ruolo abilitante dei sistemi organizzativi, nonché la finalità ultima di creazione di valore multi-dimensionale.

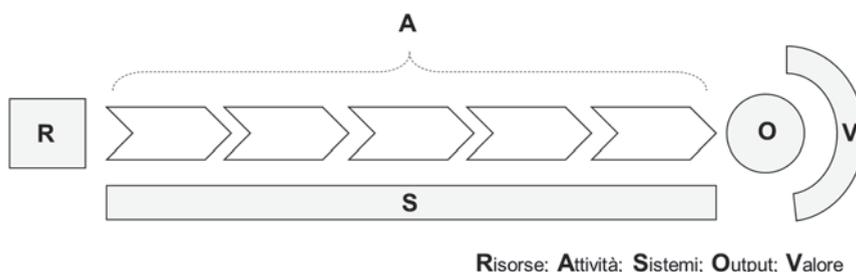


Fig. 1 – Gli elementi fondamentali dell'impresa

I cinque elementi sono connessi da **flussi di diversa natura**: *fisici*, riguardanti il trasferimento di beni e risorse fisiche; *informativi*, riguardanti lo scambio di dati e informazioni tra le diverse aree organizzative; *economico-finanziari*, riguardanti la gestione di ricavi/costi e crediti/debiti; *decisionali*,

riguardanti le scelte strategiche, la programmazione delle attività, la pianificazione delle risorse, il monitoraggio delle performance e il controllo dei risultati. Tali flussi caratterizzano lo schema di funzionamento sintetizzato in fig. 2, in cui sono evidenti i diversi passaggi della vita operativa dell'impresa:

- 1) recupero delle risorse finanziarie necessarie per avviare l'attività d'impresa, considerando sia *fonti interne* (es. capitale proprio o riserve e altre voci del patrimonio netto) sia *fonti esterne* (es. capitale fornito da banche, finanziatori, obbligazionisti, investitori);
- 2) acquisizione dei fattori di produzione utilizzando le risorse finanziarie recuperate e accendendo debiti commerciali verso fornitori, assicurando così la disponibilità dei fattori di natura fisica, tecnica, umana e intellettuale;
- 3) attivazione del processo produttivo mediante l'organizzazione delle risorse e l'esecuzione delle attività operative;
- 4) creazione e ottenimento dell'output della produzione che può consistere in prodotti, servizi o configurazioni miste di prodotti/servizi;
- 5) distribuzione e vendita dell'output con l'attivazione dei canali di vendita e l'impiego delle reti di distribuzione attraverso cui il prodotto finale giunge al cliente (consumatore finale o operatore economico);
- 6) registrazione delle vendite mediante l'attivazione di crediti verso clienti o riscossione immediata;
- 7) incasso delle vendite con l'incremento della disponibilità di cassa a seguito della riscossione dei crediti;
- 8) remunerazione del capitale, sotto forma di quote di utili o dividendi (nel caso di soci e proprietari), quote di interessi (nel caso di finanziatori), o restituzione del debito.

Il funzionamento generale dell'impresa va analizzato rispetto a ciò che avviene nel settore di riferimento dell'organizzazione, e in particolar modo rispetto all'esistenza di cinque **forze fondamentali** che determinano il livello di attrattività e di competizione all'interno del settore stesso, come illustrato in fig. 3. Tali forze, definite da Porter nel 1982, sono rappresentate dai *clienti* e da ciò che gli stessi richiedono, dai *concorrenti* e da quello che essi offrono già e rispetto a cui occorre differenziarsi (in termini di prezzi, qualità, servizi, ecc.), dai *fornitori* e da ciò che erogano per consentire all'impresa di funzionare, dai prodotti o servizi che rappresentano l'*offerta sostitutiva*, e da ogni nuovo *potenziale concorrente*. In relazione a tali forze, l'impresa può esercitare la sua influenza e adottare un comportamento reattivo o proattivo, definendo la propria strategia competitiva. Ovviamente occorre tener conto delle dinamiche di cambiamento che caratterizzano la dimensione socio-politica, economica, tecnologica e ambientale dell'impresa, e su cui quest'ultima può esercitare un'influenza molto limitata (se non nulla).

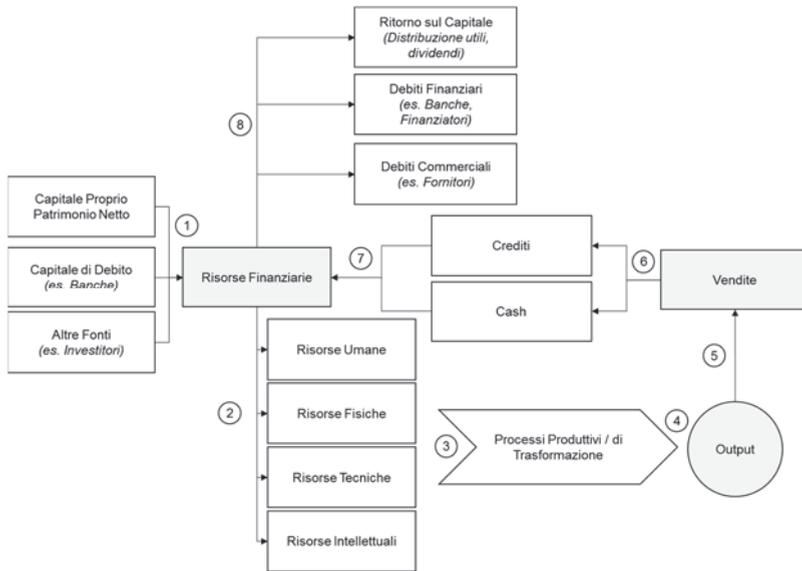


Fig. 2 – Schema di funzionamento dell'impresa e passaggi della vita operativa

La fig. 3 illustra schematicamente le forze e le dinamiche competitive che interessano l'organizzazione nello svolgimento della sua missione.

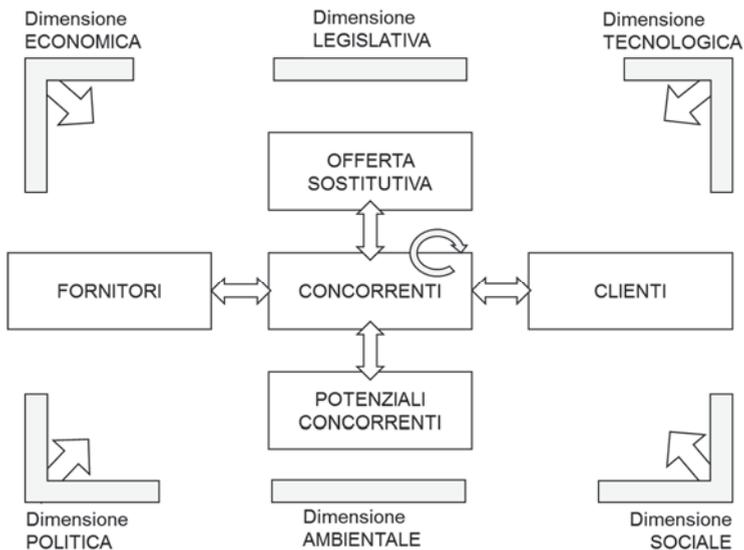


Fig. 3 – Ambiente dell'impresa e forze operanti in esso

Le interazioni che tali dinamiche sviluppano sia con le forze operanti all'interno del settore sia con gli elementi fondanti dell'impresa generano, oggi più che mai, un **significativo aumento del livello di complessità** che l'impresa deve gestire per mantenere e consolidare il proprio posizionamento competitivo. In tale contesto, le tradizionali strategie competitive (frutto di articolati e meticolosi processi di pianificazione) e i consolidati modelli operativi (basati su logiche di "exploitation" e conservazione dello "status quo") si rivelano sempre più inefficaci rispetto alle dinamiche di continuo e rapido cambiamento. Sono, invece, necessari approcci nuovi, aperti, emergenti, agili e collaborativi per "concepire" innovazione e sperimentare la stessa al fine di ottenere nuove soluzioni, nuovi prodotti e servizi, nuove configurazioni organizzative che siano tecnicamente fattibili, economicamente sostenibili e socialmente accettabili.

In questo scenario, il **progetto assume una rilevanza centrale come strumento di azione e innovazione**, come driver per esplorare direzioni di crescita e sviluppo, come leva per sostenere processi di cambiamento strategico e operativo. I legami logico-concettuali e operativi tra l'impresa e il progetto sono molto forti. Il progetto diventa, infatti, ambito e contesto di attività in cui si immagina, si sperimenta e si costruisce il futuro dell'organizzazione. Il collegamento organico con gli obiettivi e la mission dell'impresa, la ricaduta dei risultati sulla capacità di creazione di valore dell'impresa, e la presenza di una nativa dimensione di apprendimento e di sviluppo di competenze, fanno del progetto il più importante archetipo strategico e operativo all'interno dell'impresa e della società moderna.

### 3. Il progetto e i suoi ambiti applicativi

Il termine "**progetto**" deriva dal latino *proiectum*, participio passato di "proicere", ossia gettare avanti o spingere avanti, con assonanza etimologica del verbo italiano "proiettare". Progetto ha la stessa radice delle parole *progresso*, *programma* e *processo*, e la parola è presente anche in Giapponese (*purojekut*), Francese (*projet*) e Inglese, dove il concetto "project" (secondo l'Enciclopedia Britannica) significa "*a specific plan or design*", ma anche "*a planned undertaking*" che genera un manufatto o opera. Nel concetto di progetto è insita la proiezione verso il futuro, piuttosto che il riferimento ad esperienze passate. La parola progetto viene usata come sinonimo della volontà o desiderio di realizzare qualcosa.

Secondo il *Project Management Body of Knowledge – PMBOK®* (PMI, 2017), un progetto è un "*temporary endeavour undertaken to create a uni-*