

BAGLIERI - BIFFI - COFFETTI - ONDOLI  
PECCHIARI - PILATI - POLI - SAMPIETRO

# ORGANIZZARE E GESTIRE PROGETTI

---

COMPETENZE PER IL PROJECT MANAGEMENT

NUOVA EDIZIONE AGGIORNATA E AMPLIATA

Rizzoli **E**TAS

# Organizzare e gestire progetti

*Competenze per il Project Management*

Nuova edizione aggiornata e ampliata

ENZO BAGLIERI - ALFREDO BIFFI  
ELENA COFFETTI - CLAUDIO ONDOLI  
NICOLA PECCHIARI - MASSIMO PILATI  
MAURIZIO POLI - MARCO SAMPIETRO

Rizzoli **E T A S**

Fotocomposizione: officinalibri - Lodi

ISBN 978-88-17-06458-3

Copyright © 1999 RCS Libri s.p.a.

Copyright © 2004 RCS Libri s.p.a.

Prima edizione Etas: maggio 1999

Seconda edizione Etas: ottobre 2004

Terza ristampa Rizzoli Etas: novembre 2012

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, Corso di Porta Romana n. 108, Milano 20122, e-mail [segreteria@aidro.org](mailto:segreteria@aidro.org) e sito web [www.aidro.org](http://www.aidro.org).

# Sommario

---

<b>Presentazione</b>	<b>IX</b>
<b>Introduzione: il progetto di libro</b>	<b>XI</b>
<b>1 Organizzare e gestire progetti: aspetti introduttivi</b> <i>di Alfredo Biffi</i>	<b>1</b>
1.1 La diffusione del lavoro per progetti: progetti e processi	1
1.2 Il concetto di progetto: elementi definitivi	5
1.3 Tipologie di progetti: elementi distintivi	9
1.4 Project management: non solo una metodologia	12
1.4.1 Essere rigorosi senza essere pedanti, ossia essere flessibili;	
1.4.2 Essere convinti che è necessario provarci	
<b>2 Condizioni organizzative per il successo dei progetti</b> <i>di Claudio Ondoli e Massimo Pilati</i>	<b>15</b>
2.1 Condizioni organizzative razionali	18
2.1.1 Il piano di progetto; 2.1.2 Finalità del piano; 2.1.3 Cultura della pianificazione	
2.2 Condizioni organizzative relazionali	22
2.2.1 Sponsorship; 2.2.2 Il project manager e le sue responsabilità;	
2.2.3 La costituzione e la crescita del team	
2.3 Considerazioni conclusive	37

<b>3</b>	<b>Il ciclo di progetto e il piano di progetto</b> <i>di Alfredo Biffi</i>	<b>39</b>
	3.1 Il concetto di ciclo di vita del progetto	39
	3.2 Il ciclo di vita tecnico di progetto	42
	3.3 Il ciclo di vita organizzativo del progetto e l'integrazione con il ciclo tecnico	43
	3.4 Lo strumento di organizzazione e gestione del ciclo di vita di progetto: il piano di progetto	47
	3.4.1 I responsabili del piano di progetto; 3.4.2 Il contenuto del piano di progetto	
	3.5 I metodi e gli strumenti di project management per la costruzione del piano di progetto	56
	3.5.1 La WBS e le sue forme; 3.5.2 La matrice di responsabilità; 3.5.3 Un semplice esempio	
<b>4</b>	<b>Gli strumenti di pianificazione e di controllo dei tempi e delle risorse</b> <i>di Elena Coffetti</i>	<b>63</b>
	4.1 Tecniche e strumenti per la pianificazione operativa di progetto	64
	4.1.1 Benefici e costi di un sistema di pianificazione operativa di progetto; 4.1.2 I passi per la pianificazione operativa di progetto	
	4.2 La pianificazione dei tempi	66
	4.2.1 Dalla WBS alla pianificazione dei tempi delle attività di progetto; 4.2.2 I reticoli come rappresentazione delle sequenze delle attività; 4.2.3 La pianificazione reticolare: il metodo del percorso critico (CPM); 4.2.4 Il reporting per la schedulazione dei tempi del progetto; 4.2.5 Diagramma di Gantt	
	4.3 La pianificazione delle risorse	102
	4.3.1 Le tecniche di livellamento delle risorse; 4.3.2 Il reporting per la schedulazione delle risorse del progetto	
	4.4 Il controllo dei tempi e delle risorse	130
	4.4.1 Misure dello stato di avanzamento del progetto; 4.4.2 Il diagramma di Gantt come strumento operativo di controllo; 4.4.3 La revisione del piano operativo di progetto	
<b>5</b>	<b>La programmazione e il controllo economico dei progetti</b> <i>di Nicola Pecchiari</i>	<b>137</b>
	5.1 Il controllo di economicità dei progetti: le tipologie di misure di prestazione	138
	5.2 I possibili impieghi di tecniche di misurazione economico-monetarie a supporto della programmazione e del controllo dei progetti	140
	5.2.1 La revisione del budget dei costi di progetto per ottimizzare la distribuzione delle risorse nel tempo; 5.2.2 Valutazioni di convenienza	

economica a supporto della riduzione dei tempi di svolgimento del progetto: il concetto di *cost slope* associato al *crash timing*; 5.2.3 Il modello dell'*earned value* per la misurazione in termini monetari del grado di avanzamento di un progetto; 5.2.4 Considerazioni critiche sull'impiego di tecniche di misurazione economico-monetarie in relazione alla diversa natura dei progetti

<b>6</b>	<b>Il sistema informativo di progetto</b> <i>di Alfredo Biffi</i>	<b>165</b>
6.1	Il sistema informativo di progetto e le sue componenti	166
6.2	L'architettura logica del sistema informativo di progetto	170
6.3	Il portafoglio applicativo del sistema informativo di progetto	175
6.4	Le fasi logiche della progettazione del sistema informativo di progetto	179
<b>7</b>	<b>Le capacità di motivazione e gestione dei conflitti all'interno del team</b> <i>di Massimo Pilati</i>	<b>181</b>
7.1	Motivare il team di progetto, ovvero: non solo strumenti e tecniche	181
7.1.1	Capire i bisogni dei componenti del team;	
7.1.2	Agire sui bisogni motivanti;	
7.1.3	Stabilire gli obiettivi di progetto;	
7.1.4	Agire sull'aspettativa e sulla valenza degli obiettivi;	
7.1.5	Rinforzare i comportamenti desiderati;	
7.1.6	Agire secondo equità;	
7.1.7	Creare empowerment	
7.2	Gestire i conflitti, ovvero: non averne paura	194
7.2.1	Conflitti, leve motivazionali e ciclo di vita del progetto;	
7.2.2	Dinamiche di gruppo e stili di gestione dei conflitti	
<b>8</b>	<b>Risk Management: logiche e indicazioni operative</b> <i>di Maurizio Poli e Marco Sampietro</i>	<b>201</b>
8.1	Perché gestire il rischio di progetto	201
8.2	Il processo di gestione del rischio	202
8.3	La fase di pianificazione del processo di gestione dei rischi	204
8.4	La fase di identificazione dei rischi	205
8.4.1	Le tecniche di identificazione dei rischi	
8.5	La fase di analisi dei rischi	208
8.5.1	Analisi qualitativa del rischio;	
8.5.2	Analisi quantitativa del rischio	
8.6	La fase di pianificazione della risposta ai rischi	225
8.7	La fase di monitoraggio e di controllo dei rischi	227
8.8	Conclusioni	227
<b>9</b>	<b>Qualità del progetto: logica e sistema</b> <i>di Alfredo Biffi</i>	<b>229</b>
9.1	Il concetto di qualità e la sua applicazione al progetto	229
9.2	La qualità di progetto: i processi del sistema qualità	233

<b>10</b>	<b>Gli ambienti multiprogetto</b> <i>di Enzo Baglieri</i>	<b>247</b>
10.1	Fattori distintivi degli ambienti multiprogetto	247
10.2	Assegnazione delle priorità nell'ambiente multiprogetto	252
10.3	Il multiproject planning: la logica per modelli	258
10.3.1	La costruzione dei modelli di progetti	
10.4	Il multiproject management: considerazioni di sintesi	269
10.5	Il caso Nuovo Pignone	271
10.5.1	L'azienda;	
10.5.2	Il progetto "New Information System";	
10.5.3	Verso un modello uniforme di project management;	
10.5.4	La libreria dei modelli;	
10.5.5	L'organizzazione dei progetti;	
10.5.6	Il processo di pianificazione di una commessa;	
10.5.7	Un bilancio del progetto	
	<b>Riferimenti bibliografici</b>	<b>283</b>

# Presentazione

---

Sono trascorsi alcuni anni dalla stampa della prima copia del libro. Gli assetti socio economici delle nazioni sono sotto pressione con continuità e, a ondate sempre più frequenti, eventi di varia natura pongono condizioni di contesto difficili da capire e da interpretare. Nella sostanza l'operare nella vita quotidiana e nelle attività d'azienda è diventato complesso oltretutto, per propria caratteristica, complicato. Le scelte, le decisioni, le azioni operative, sono particolarmente sofferte sia nei contesti a maggiore stabilità e ripetitività, i processi, sia nei contesti a maggiore variabilità, i progetti.

In origine, quando questa pubblicazione venne concepita si voleva proporre un testo concreto e al contempo semplice da comprendere per aiutare le persone e le aziende ad avvicinarsi al tema di come organizzare e gestire un progetto, nella convinzione che la conoscenza e le capacità ad essa correlate sulla materia fossero ancora troppo poco diffuse. L'idea era che nelle attività aziendali il normale svolgimento dei processi standardizzati e regolati per creare efficienza dovesse cedere spazi crescenti alle attività di generazione e realizzazione del cambiamento e dell'innovazione e che il project management potesse essere l'approccio corretto per concretizzare questa prospettiva.

Un'idea quindi che affiancava un metodo specifico, il project management, per un dominio specifico, il progetto, ad un altro dominio, il processo, da tempo oggetto di progettazione e miglioramento da parte delle aziende. L'intenzione non era proporre un metodo innovativo: il project management ha una letteratura vastissima da almeno cinquanta anni; tuttavia ci ripromettevamo di facilitarne la diffusione nelle competenze delle persone la cui missione è raggiungere nuovi obiettivi, grandi o piccoli che siano.

Oggi questa idea non solo si è rafforzata (le conoscenze sui progetti non sono ancora bagaglio culturale dei più), ma è integrata da una seconda prospettiva: conoscenze e capacità di project management sono la condizione per la sopravvivenza delle aziende e per la generazione di sviluppo di innovazione in assoluto (il progetto) e in termini relativi (il processo). I processi non possono rimanere stabili per periodi di tempo lungo; ogni richiesta di personalizzazione di un prodotto o di un servizio crea una situazione di micro progetto; nessun tipo di azienda, in settori privati e pubblici, profit e non profit, può permettersi di rimanere stabile nella routine. Se a questo aggiungiamo che non è molto difficile prevedere anni prossimi di cambiamento importante nell'essenza delle missioni delle aziende, nei loro assetti organizzativi, nella proposizione di prodotti e servizi, diviene abbastanza spontaneo pensare che senza queste competenze e senza persone che le possiedono sarà difficile che ciò si realizzi.

Ecco perché la nostra opera, frutto di uno sforzo collettivo, mantiene la sua validità e si propone ancora come strumento utile sotto vari punti di vista:

- per capire lo spirito con cui affrontare le novità;
- per strutturare le azioni necessarie alla realizzazione efficace del cambiamento;
- per impostare e gestire il progetto considerando che sono le persone che fanno la differenza e che le performance dipendono da come si trattano le persone;
- per conoscere ed utilizzare gli strumenti tecnici del project management in modo appropriato, così che l'efficacia del progetto sia accompagnata dalla efficienza dei suoi processi e dal non spreco di persone, tempo e denaro;
- per capire che un singolo progetto è un elemento di un sistema più ampio nel quale più progetti e processi debbono essere equilibratamente gestiti.

Con questa visione, e a nome di tutto il team del nostro progetto, vi diamo il benvenuto nel mondo dei progetti: fare il capo progetto è forse uno dei mestieri più belli al mondo; ottenere un risultato in modo trasparente, con le persone con cui si è lavorato soddisfatte, e con la convinzione di avere sfruttato adeguatamente la propria cassetta degli attrezzi è ancora più stimolante e appagante.

Milano, ottobre 2012

*Enzo Baglieri e Alfredo Biffi*

## Introduzione: il progetto di libro

---

Ed eccoci alla seconda edizione di questo libro! Gli autori e l'editore ne sono orgogliosi perché ciò significa aver centrato l'obiettivo di offrire, a chi si trova a dover organizzare il lavoro degli altri nel tipico caos organizzativo dei momenti di innovazione, (cercando di tutelare la propria e l'altrui salute fisica e mentale), uno strumento volto a individuare soluzioni pratiche e risposte a bisogni e dinamiche comportamentali.

Che cosa c'è di nuovo rispetto all'edizione precedente? Innanzitutto due capitoli, sui fattori di rischio e sulla qualità nel progetto, completamente nuovi, ma pensati e scritti in modo integrato al resto del testo. A ciò si aggiunge un'approfondita revisione di alcuni capitoli (capitoli 2, 4, 6, 7, 10) al fine di aggiornare la parte strumentale della "cassetta degli attrezzi" del team di progetto e di completare le conoscenze essenziali relative all'organizzazione e alla gestione del lavoro di team.

Nessuna novità particolare, invece, in merito alla presentazione del libro! Abbiamo deciso, pur con le necessarie brevi integrazioni, di mantenere la logica e i contenuti dell'edizione precedente: gli apprezzamenti ricevuti da più parti per il modo con cui si era introdotto il testo ci hanno convinto a mantenere tale introduzione, contestualmente alla convinzione che il project management non è poi una logica organizzativa così innovativa in sé, ma che a farne elemento di novità sia soprattutto la diffusione della sua conoscenza tra le persone e nelle aziende! Le parole seguenti pertanto rimandano al 25 marzo 1999 ...

... C'erano molti modi per introdurvi a questo libro: narrare la storia del progetto, le origini del libro, il primo corso della SDA sul project management, i casi e le prime note didattiche sull'argomento, gli aneddoti dei par-