

Marco Arcuri

GUIDA ALLE CONOSCENZE BASE
DI *PROJECT MANAGEMENT*
SECONDO LA NORMA UNI ISO 21502:2021

Marco Arcuri

Guida alle conoscenze base di project management

secondo la norma UNI ISO 21502:2021

Copyright © 2025 Tangram Edizioni Scientifiche

Gruppo Editoriale Tangram Srl

via dei Casai, 6 – 38123 Trento

www.edizioni-tangram.it – info@edizioni-tangram.it

Prima edizione: ottobre 2025, *Printed in Italy*

ISBN 978-88-6458-284-9

In copertina: foto di Alexandra Costa



L'etichetta FSC® garantisce che il materiale utilizzato per questo volume proviene da fonti gestite in maniera responsabile e da altre fonti controllate

*a mia figlia Giulia,
il progetto più importante e straordinario
che abbia mai intrapreso.*

PREFAZIONE	9
INTRODUZIONE	11
Cenni storici	11
Quadro normativo di riferimento	13
I concetti di <i>design, project</i> e <i>operations</i>	15
L'evoluzione del mondo del lavoro	17
1. CONCETTI CHIAVE DI <i>PROJECT MANAGEMENT</i>	19
1. Il <i>project management</i>	19
2. Il progetto	20
3. Approccio allo sviluppo	24
4. OPM	26
5. Il contesto	28
6. Strutture organizzative	28
7. Analisi del contesto	34
8. La <i>governance</i>	35
9. Organizzazione di progetto	36
10. Il processo di delega e di <i>escalation</i>	42
11. Modelli di maturità	43
12. Principi di <i>project management</i>	44
13. Ciclo di vita del progetto	45
14. Ciclo di vita di <i>project management</i>	46
2. PRATICHE INTEGRATE DI <i>PROJECT MANAGEMENT</i>	
E PRATICHE DI GESTIONE PROGETTO	47
1. Attività pre-progetto	51
2. Fase di avvio	53
3. Fase di pianificazione	59
4. Fase di esecuzione	92
5. Fase di controllo	92
6. Fase di chiusura	98
7. Attività post-progetto	100
BIBLIOGRAFIA	101

PREFAZIONE

La *Guida alle conoscenze base di Project Management* nasce come strumento di studio e riferimento per chi desidera acquisire una preparazione di base sul *project management*, in accordo con la norma UNI ISO 21502:2021, e conseguire la certificazione PM-Base¹ rilasciata da ASSOPM (Associazione Italiana Project Manager).

Questa guida è concepita come uno strumento teorico e pratico, utile non solo per il percorso di acquisizione della certificazione PM-Base, ma anche per la preparazione alle principali credenziali di livello base, nazionali e internazionali, nel campo del *project management*, soprattutto a supporto dei percorsi formativi, accademici e professionali.

Pensata per studenti, professionisti e aspiranti *project manager*, la guida fornisce una panoramica completa sulla disciplina, ponendo particolare attenzione alla realtà italiana e ai processi di certificazione professionale riconosciuti da Accredia.

L'obiettivo principale è fornire al lettore una visione organica e strutturata della disciplina, illustrando:

- i principi e le pratiche di gestione dei progetti in conformità con la norma UNI ISO 21502:2021;
- gli strumenti e tecniche essenziali per effettuare una gestione efficace ed efficiente dei progetti.

La struttura della guida si articola in tre capitoli:

- 1) Introduzione;
- 2) Concetti chiave di *project management*;
- 3) Pratiche integrate di *project management* e pratiche di gestione progetto.

¹ Vedi <https://www.assopm.it/certificazioni/>.

Il lettore troverà in queste pagine non solo nozioni teoriche, ma anche un approccio operativo, pensato per chi desidera applicare subito le conoscenze acquisite alla gestione dei progetti, in qualunque contesto professionale essi vengano realizzati.

La guida è stata scritta con la supervisione scientifica di ASSOPM.

INTRODUZIONE

*“Non possiamo pretendere che le cose cambino,
se continuiamo a fare le stesse cose”*

Albert Einstein, 1931

CENNI STORICI

Nel corso della sua storia millenaria, l'uomo ha sempre gestito progetti:

- in Inghilterra, più di 5.000 anni fa, ebbe inizio la costruzione del sito neolitico di Stonehenge;
- gli antichi Egizi costruirono le piramidi circa 4.500 anni fa;
- la costruzione della Grande Muraglia Cinese ebbe inizio circa 2.200 anni fa;
- Sun Tzu nei suoi scritti ha parlato di pianificazione e strategia 2.500 anni fa.

Ma come è possibile che la Grande Muraglia Cinese, le piramidi d'Egitto o Stonehenge siano stati costruiti senza un adeguato sistema di gestione? Come è possibile che siano stati costruiti senza attività di pianificazione e controllo adeguate?

Sebbene il termine *project management* sia stato introdotto solo in tempi relativamente recenti, è evidente come il ruolo del responsabile della gestione dei progetti – oggi denominato *project manager* – fosse già esercitato *de facto*, seppur inconsapevolmente, nelle più antiche civiltà.

Tuttavia, è soltanto dalla seconda metà del XX secolo che si è iniziato a parlare formalmente di *project management*; fino ad allora le opere realizzate, di qualunque dimensione o complessità, venivano interpretate come espressioni di ingegno, intuito, abilità tecnica eccellenza o capacità innate.

I primi progetti che hanno utilizzato logiche e pratiche di gestione di *project management*, come lo intendiamo oggi, sono stati gestiti molto

più tardi, negli Stati Uniti, parallelamente alla nascita e allo sviluppo delle teorie di gestione.

Le radici della gestione dei progetti sono legate alla comparsa e allo sviluppo della teoria della gestione scientifica, i cui promotori sono: Frederick W. Taylor, Frank e Lillian Gilbreth, Henri Fayol e Henry Gantt².

A partire della teoria generale della gestione scientifica e dalla necessità di applicare i principi, i metodi e le tecniche al campo della gestione dei progetti, durante gli anni '50 e '60 prende forma una disciplina a sé stante, chiamata *project management*.

Durante i primi anni di applicazione di questa disciplina, ci si limitava principalmente all'utilizzo dei diagrammi di Gantt per visualizzare la schedulazione delle attività di progetto.

Tra i primi progetti che adottarono principi innovativi di gestione vi furono la costruzione della Hoover Dam (1931-1936) e il Progetto Manhattan (1942-1945), che portò alla produzione della prima bomba atomica.

Per quanto riguarda invece il primo esempio di applicazione dei nuovi metodi e tecniche di *project management*, la letteratura specializzata indica che è avvenuto nel 1958 in occasione del progetto Polaris della Marina Americana, che prevedeva la progettazione e la costruzione di missili balistici nucleari, chiamati appunto Polaris, che potevano essere imbarcati su sottomarini. Nell'ambito di questo progetto è stata creata e utilizzata una nuova tecnica per la valutazione e l'analisi dei progetti, chiamata PERT³, tecnica attualmente non più utilizzata e considerata obsoleta.

² Negli Stati Uniti, il padre del *project management* è considerato Henry Laurence Gantt (1861-1919), ingegnere meccanico, assistente di Taylor, che ha approfondito lo studio della sequenza delle operazioni lavorative. Studiò il modo per ottimizzare la sequenza di lavori necessari alla costruzione della flotta navale, durante la prima guerra mondiale. Ha sviluppato una tecnica di pianificazione, controllo e visualizzazione della schedulazione, chiamata diagramma di Gantt, che è attualmente utilizzato nel *project management*. Una delle prime rappresentazioni del diagramma di Gantt risale al 1912 utilizzato a supporto della costruzione di un ponte.

³ PERT (Program Evaluation and Review Technique).

Il primo utilizzo documentato del termine *project manager* in ambito gestione dei progetti risale al 1951-1953, quando la società americana Bechtel ricoprì tale ruolo nella costruzione di un oleodotto trans-montano in Canada.

Pochi anni più tardi, tra il 1956 e il 1959, fu sviluppata la tecnica denominata *Critical Path Method* (CPM) dal gruppo di controllo e ingegneria della E.I. du Pont de Nemours a Newark (Delaware), in collaborazione con un team della Remington Rand Univac guidato da John Mauchly.

Fu infine nei primi anni Sessanta che il *project management* iniziò a essere considerato come una disciplina universale: da quel momento in avanti si susseguirono teorie, metodologie e *framework* volti a formalizzare le migliori pratiche di gestione dei progetti.

QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Nel 1965 in Europa nacque l'IPMA^{*} (International Project Management Association), la prima associazione internazionale dedicata al *project management*, che riuniva esperti e professionisti provenienti da diversi Paesi con l'obiettivo di sviluppare e diffondere la disciplina. Pochi anni dopo, nel 1969, a Philadelphia, venne fondato il PMI^{*} (Project Management Institute), destinato a diventare l'ente di riferimento internazionale più autorevole in materia di *project management*.

In Italia il *project management* ha conosciuto una progressiva formalizzazione soprattutto negli ultimi due decenni, grazie all'introduzione di norme tecniche che hanno fornito un quadro di riferimento riconosciuto a livello istituzionale e professionale.

La norma UNI ISO 21502:2021 rappresenta oggi lo standard di riferimento per la gestione dei progetti, recepito integralmente dal sistema normativo italiano, che offre linee guida generali applicabili a progetti di qualsiasi natura, dimensione e complessità.

Accanto a questo quadro metodologico, un ruolo centrale è rivestito dalla norma UNI 11648:2022 che definisce i requisiti di conoscenza,

abilità e competenza del *project manager* come figura professionale. Tale norma rappresenta l'unico riferimento ufficiale per la certificazione della professione in Italia, differenziandosi dalle certificazioni internazionali di natura privatistica, non riconosciute dal sistema nazionale di accreditamento.

In questo scenario, il *project management* in Italia non è più considerato soltanto una pratica di derivazione internazionale, ma una disciplina regolamentata, sostenuta da norme tecniche nazionali e riconosciuta come leva strategica per l'innovazione, l'efficienza e la sostenibilità delle organizzazioni.

Un ulteriore tassello nel processo di valorizzazione della professione di *project manager* in Italia è rappresentato dalla Legge 04/2013, dal titolo "Disposizioni in materia di professioni non organizzate". Tale norma ha introdotto un quadro regolatorio volto a riconoscere e tutelare le professioni non ordinistiche, tra le quali rientra quella del *project manager*, promuovendo principi di trasparenza, qualificazione e responsabilità verso il mercato.

La Legge 04/2013, infatti, attribuisce pieno valore legale alle certificazioni rilasciate dagli Organismi di Certificazione (ODC) accreditati da Accredia, garantendo un sistema di certificazione di terzo livello, imparziale e riconosciuto a livello nazionale ed europeo. Grazie a questo meccanismo, la competenza del *project manager* viene attestata in maniera oggettiva e verificabile, distinguendosi nettamente dalle certificazioni internazionali di natura privatistica, prive di riconoscimento ufficiale in Italia.

La combinazione tra la Legge 4/2013 e le norme UNI contribuisce così a rafforzare il processo di professionalizzazione, valorizzando la competenza certificata come fattore distintivo in un mercato sempre più competitivo e orientato alla qualità dei processi gestionali.

In questa stessa prospettiva di riconoscimento e valorizzazione, nel 2023 in Italia è stata fondata ASSOPM (Associazione Italiana Project Manager), con l'obiettivo di promuovere e sviluppare la disciplina e la professione di *project manager* nel contesto nazionale italiano, in coerenza con gli standard di riferimento UNI ISO 21502:2021 e UNI 11648:2022.

ASSOPM opera per diffondere buone pratiche, favorire la formazione qualificata e certificare le competenze dei *project manager*, garantendo un approccio coerente con gli standard di riferimento, sostenendo l'evoluzione delle organizzazioni verso una gestione dei progetti più efficace, innovativa e sostenibile.

Le sfide future saranno soprattutto di natura culturale: sviluppare una mentalità orientata alla gestione per progetti, rafforzare la capacità di affrontare scenari complessi e accrescere il livello di maturità nel *project management* delle organizzazioni, così da garantire competitività e successo attraverso una gestione dei progetti realmente efficiente ed efficace.

I CONCETTI DI DESIGN, PROJECT E OPERATION

Il termine “progetto” deriva dal latino *pro-jacere* = gettare in avanti, e significa ciò che si ha intenzione di fare in avvenire.

La parola “progetto” compare per la prima volta nella lingua italiana nel 1553 nel Giornale dell'assedio di Montalcino.

Alla fine del 1500 “progettare” ha il significato di ideare qualcosa e proporre i modi per attuarla.

Nel 1800 il verbo progettare si riferisce a ideare una costruzione compiendo i calcoli e i disegni per la sua realizzazione (design).

Nella sua evoluzione il termine progetto cambia quindi significato passando da ciò che si ha intenzione di fare in futuro alla descrizione dettagliata di un nuovo oggetto.

Nel mondo produttivo ci troviamo di fronte a tre momenti concettualmente distinguibili, caratterizzati da un'impostazione logica e competenze differenti:

- a) il *design*, che rappresenta il momento della progettazione inteso come creazione del progetto che definisce i requisiti del risultato finale (sia esso un prodotto o un servizio) che vogliamo realizzare. Questo momento parte dal *concept* e si concretizza con la realizzazione di una serie di documenti (distinta base, disegni, 3D, specifiche ecc.) che consentono di descrivere dettagliatamente il prodotto/ser-

- vizio e che forniscono tutte le informazioni necessarie per la sua realizzazione. Sono necessarie capacità tecniche di progettazione tipiche delle lauree tecniche, quali ingegneria, architettura, design ecc., ed è un momento in cui si esalta il lavoro e le capacità e l'esperienza del progettista (designer). È l'ambito caratterizzato da specifiche conoscenze di progettazione diverse a seconda dei differenti settori;
- b) il *project management*, che rappresenta la realizzazione del risultato del progetto (prodotto/servizio definito nel design), nel rispetto dei vincoli imposti. Sono necessarie capacità di gestione dei progetti attraverso l'utilizzo di specifiche conoscenze di *project management*, abilità di utilizzare e adattare specifici strumenti e tecniche, nonché adeguate competenze comportamentali;
 - c) l'*operation management*⁴, la gestione della routine nelle organizzazioni, che si occupa della produzione di beni e/o servizi in modo continuativo, applicando le procedure organizzative, garantendo che le attività operative continuino in modo efficiente utilizzando le risorse ottimali necessarie per soddisfare le esigenze degli *stakeholder*. L'*operation management* consiste nella gestione dei processi che trasformano gli input in output. È il momento governato dai principi della qualità ed è caratterizzato da attività di routine, la cui gestione avviene attraverso le procedure aziendali. Le *operation* sono realizzate attraverso le attività continuative e si possono focalizzare sul sostentamento dell'organizzazione.

Il *design*, il *project management* e l'*operation management* hanno una loro precisa ubicazione logico-temporale.

Anche se nella realtà questi momenti non sono sempre così ben distinti (per esempio la progettazione potrebbe essere una fase del progetto), oppure potrebbe non essere presente uno dei tre (per esempio aziende che lavorano esclusivamente su commessa, le attività appartenenti alle *opera-*

⁴ L'*operation management* può essere definito come la funzione aziendale che si occupa della progettazione, programmazione, gestione e controllo di tutti i processi produttivi che trasformano input e fattori di produzione in output (un bene o un servizio).

tion sono ridotte alla gestione delle poche attività di routine presenti), è necessario che vengano affrontati con il corretto approccio metodologico e con conoscenze e competenze specifiche.

L'EVOLUZIONE DEL MONDO DEL LAVORO

Come sta evolvendo il mondo del lavoro? Quali sono le competenze che saranno sempre più richieste per soddisfare le esigenze delle organizzazioni nei prossimi anni?

Alcuni studi dimostrano che l'accelerazione del progresso tecnologico, l'incremento dell'automazione e la presenza di un contesto variabile con una velocità sempre maggiore, genera una trasformazione della tipologia e delle caratteristiche dei posti di lavoro già esistenti.

Nei prossimi anni cambierà una parte significativa delle competenze di base richieste dal mondo del lavoro e si svilupperanno forme di lavoro ibride. Alcuni lavori andranno verso una drastica diminuzione e ne nasceranno di nuovi caratterizzati sempre di più da competenze trasversali, tra cui vi è quella di *project management*.

Sempre di più le organizzazioni dovranno orientare i loro sforzi verso la gestione dei progetti che consentono di ottenere quel cambiamento necessario in un mondo che cambia e per fare questo hanno esigenze di personale che conosce le logiche e gli strumenti di *project management*.

Per questo quella del *project manager* è considerata una delle professioni del futuro.

1. CONCETTI CHIAVE DI PROJECT MANAGEMENT

“Si dovrebbero insegnare i principi di strategia che permettano di affrontare i rischi, l’inatteso e l’incerto e di modificarne l’evoluzione grazie alle informazioni acquisite nel corso dell’azione. Bisogna apprendere a navigare in un oceano d’incertezze attraverso arcipelaghi di certezza”

Edgar Morin, 2004

1. IL PROJECT MANAGEMENT

Il *project management* rappresenta il sistema più avanzato di conoscenze, metodologie e strumenti disponibile per la pianificazione, gestione e controllo dei progetti.

Il *project management* integra le pratiche di gestione dei progetti per dirigere, avviare, pianificare, monitorare, controllare e chiudere il progetto, gestire le risorse assegnate e motivare il personale coinvolto per raggiungere gli obiettivi di progetto.

Il *project management* è definito dalla norma UNI ISO 21502:2021 come: “attività coordinate di direzione e controllo per il raggiungimento degli obiettivi concordati.”

Il *project management* viene eseguito utilizzando una serie di pratiche, metodologie, strumenti e tecniche, che devono essere definite e gestite come un sistema unico.

La sfida principale del *project management* è quella di raggiungere gli obiettivi del progetto restando all’interno del perimetro rappresentato dai vincoli pre-assegnati in modo adeguato al contesto in cui si realizza.

Questa sfida va portata avanti risolvendo i problemi, mitigando i rischi e gestendo i cambiamenti che intervengono.

Possiamo quindi affermare che le attività di *project management* sono finalizzate a:

- integrare le pratiche di gestione progetto;
- gestire le risorse assegnate;
- gestire il team di progetto;
- raggiungere gli obiettivi del progetto.

2. IL PROGETTO

Il *project* – progetto – è definito nella UNI ISO 21502:2021 nel seguente modo: “Impegno temporaneo per raggiungere uno o più obiettivi definiti”⁵.

Nella norma si legge: “[...] è applicabile a qualsiasi organizzazione, pubblica, privata e di beneficenza, così come a qualsiasi tipo di progetto, indipendentemente dallo scopo, dall’approccio alla realizzazione, dal modello di ciclo di vita utilizzato, dalla complessità, dimensioni, costo o durata.”

I progetti sono caratterizzati da:

- unicità: sebbene molti progetti possano essere simili, ciascun progetto è unico e produce risultati unici;
- temporaneità: l’inizio e la fine del progetto sono definiti;
- vincoli: i progetti devono raggiungere gli obiettivi nel rispetto di un set di vincoli interconnessi. Difficile, se non impossibile, ottimizzarli tutti allo stesso tempo. Il *project manager* deve contribuire a trovare la migliore soluzione di compromesso rispetto ai vincoli assegnati al progetto;

⁵ Altre definizioni di Progetto: “Iniziativa temporanea intrapresa per creare un prodotto, un servizio o un risultato con caratteristiche di unicità” PMBOK settima edizione, PMI®; “Un progetto è un’impresa unica, temporanea, multidisciplinare e organizzata per raggiungere i *deliverable* concordati nel rispetto di requisiti e vincoli predefiniti.” ICB4, IPMA®; “Un progetto è una organizzazione temporanea creata con lo scopo di fornire uno o più prodotti di business in accordo con un *business case* concordato.” (Managing Successful Projects with PRINCE2®, 2017).

- elaborazione progressiva, iterativa e incrementale: lo sviluppo del progetto prosegue in maniera incrementale e iterativa utilizzando continui cicli di feedback, necessari per aumentare la conoscenza di tutti gli aspetti del progetto. Questo anche a causa della interconnessione esistente tra tutti gli aspetti che caratterizzano i progetti, della non linearità delle relazioni esistenti nonché del cambiamento del contesto in cui si realizza;
- *tailoring*: necessità di adattare gli strumenti, le tecniche e gli approcci del progetto al contesto in cui esso si realizza;
- complessità: i progetti sono legati dalla gestione della complessità che li caratterizza.

I fattori che differenziano i progetti rendendoli unici possono essere:

- obiettivi;
- contesto;
- *deliverable* previsti;
- cambiamento e benefici desiderati;
- *stakeholder* coinvolti;
- risorse utilizzate;
- livello di complessità;
- vincoli e loro priorità;
- approccio, metodologia, pratiche, strumenti e tecniche utilizzati.

I vincoli sono sempre presenti, ma da progetto a progetto cambia la loro priorità che può anche cambiare con l'avanzare del progetto stesso.

I progetti favoriscono il cambiamento e hanno l'obiettivo di portare un'organizzazione da uno stato attuale a uno desiderato caratterizzato da maggiore valore.

I progetti quindi consentono la creazione di valore per un'organizzazione.

Tale valore può essere tangibile, intangibile o entrambi, e si riferisce al beneficio atteso fornito agli *stakeholder* attraverso i risultati del progetto.

Mettendo insieme le caratteristiche dei progetti con quelle del *project management*, possiamo descrivere un progetto e la sua gestione come:

“Un progetto è un insieme complesso di attività, coordinate da un *project manager* in possesso di specifiche competenze, finalizzate alla creazione di valore a favore di un insieme di *stakeholder*, attraverso il raggiungimento di un obiettivo chiaramente prefissato, con caratteristiche di unicità e di durata determinata, che si attua mediante un processo continuo di pianificazione e controllo di tutti i domini, gestiti in modo integrato, in presenza di rischi e incertezze, che utilizza risorse differenziate, che si realizza attraverso il lavoro di un team interdisciplinare, con il contributo di tutti gli *stakeholder*, che deve rispettare una serie di vincoli interconnessi e che necessita di essere adattato al contesto in cui si realizza”⁶.

Per gestire un progetto caratterizzato da variabilità, incertezza e complessità, utilizziamo due pilastri metodologici:

- pianificazione;
- controllo.

L'obiettivo di un progetto può essere definito attraverso la combinazione degli elementi che lo costituiscono:

- *deliverable*: risultato unico e verificabile, tangibile o intangibile di un'attività pianificata;
- output: aggregato di *deliverable* tangibili o intangibili che costituiscono il risultato del progetto;
- *outcome*: cambiamento risultante dall'utilizzo dell'output realizzato da un progetto;
- beneficio: vantaggio, valore o altro effetto positivo. Il beneficio è a favore degli *stakeholder* (organizzazione sponsor, cliente ecc.).

2.1. Gli *stakeholder* di progetto

Possiamo definire uno *stakeholder* una persona, un gruppo di persone o un'organizzazione che ha interessi o che può essere influenzato o che può influenzare o che si percepisce influenzato da qualsiasi aspetto del progetto⁷.

⁶ Rif. Marco Arcuri.

⁷ Vedi ISO/TR 21506:2018, *Project, programme and Portfolio management – vocabulary*.

Queste influenze possono essere positive o negative, marginali o decisive per il successo del progetto e per le caratteristiche dei suoi *deliverable*.

Gli *stakeholder* di progetto possono essere interni o esterni all'organizzazione.

Gli *stakeholder* hanno con il tempo incorporato anche i concetti chiave di partecipazione, coinvolgimento, supporto, valore, etica, responsabilità, rischio e unicità, sino a risultare centrali nei progetti, dato il loro duplice ruolo di realizzatori di valore economico e sociale (per esempio il *project manager*, il team di progetto) o beneficiari dello stesso (i clienti, gli utenti finali, i finanziatori).

Il progetto rappresenta il dominio in cui i vari *stakeholder* interagiscono, attraverso le attività di gestione progetto, per creare e scambiare valore.

Le relazioni fra gli *stakeholder* di progetto sono delle vere e proprie relazioni di business, associate alla generazione e allo scambio di valore economico e/o sociale.

Dato che gli *stakeholder* possono influenzare gli obiettivi e le performance del progetto, identificarli, determinarne i requisiti e le aspettative e, per quanto possibile, gestire l'influenza che possono esercitare, è indispensabile per la buona riuscita del progetto.

La gestione degli *stakeholder* mira a raggiungere un'efficiente gestione delle influenze, tenendo conto dei ruoli e degli interessi di tutti i soggetti coinvolti, con la finalità di minimizzare i rischi di progetto.

Nella figura 1 sono elencati alcuni esempi di *stakeholder*, molti dei quali sono sempre sicuramente presenti per ogni progetto (es. sponsor, *project manager* ecc.) mentre altri sono strettamente connessi con il contesto in cui si svolge il progetto.

Per ogni progetto è necessario identificare i relativi *stakeholder*.

Ruoli e responsabilità degli *stakeholder* devono essere ben definiti rispetto all'organizzazione e agli obiettivi finali del progetto.

La gestione degli *stakeholder* è un processo fondamentale ai fini del raggiungimento del successo del progetto che si concretizza attraverso una corretta gestione delle attività di comunicazione.

BIBLIOGRAFIA

- AIPM (2021), *AIPM professional competency standards for project management* – Part D. Australian Institute of Project Management, https://www.aipm.com.au/documents/aipm-key-documents/aipm-certified_practising_senior_project_manager_s-en.aspx.
- APM (2019), *APM body of knowledge* (7th ed.), Association for Project Management.
- ARCHIBALD R.D. (1985), *Project management: La gestione di progetti e programmi complessi* (ed. it.), Franco Angeli.
- ARCHIBALD R.D. (2003), *Managing high-technology programs and projects* (3rd ed.), Wiley.
- ARCHIBALD R.D. (2013), *A global system for categorizing projects*, IPMA Project Perspectives, Retrieved from <http://www.ipma.org>.
- ARCURI M. (2012), *PMO rispetto all'organigramma aziendale: Un caso di studio*, *Il Project Manager*, 12, 10-12, <https://doi.org/10.3280/PM2012-012004>.
- ARCURI M. (2017), *Project management: Conoscenze, abilità e soft skill secondo le norme UNI ISO 21500 e UNI 11648*, Tangram Edizioni Scientifiche.
- ASHBY W.R. (1985), *Requisite variety, and its implications for the control of complex systems*, *Cybernetica*, 1 (2), ISSN 0011-4227.
- AXELOS (2017), *Managing successful projects with PRINCE2* (6th ed.).
- BAGLIERI V., BIFFI A., COFFETTI G., ONDOLI S., PECCHIARI N., PILATI R., POLI R., SAMPIETRO M. (2004), *Organizzare e gestire progetti*, Etas.
- BASSI A., TAGLIAFICO M. (2010), *Project manager al lavoro: Strumenti e tecniche*, Franco Angeli.
- DAMIANI M. (2011), *La gestione della complessità nei progetti*, Franco Angeli.

- FAGGIONI F., SIMONE C. (2009), *Team working, comportamento organizzativo e multidisciplinarietà: Le declinazioni della complessità*, Sinergie, 79.
- FLYVBJERG B. (2014), *What you should know about megaprojects and why: An overview*, *Project Management Journal*, 45 (2), 6-19. <https://doi.org/10.1002/pmj.21409>.
- FOLADOR M. (2017), *Storie di ordinaria economia: L'organizzazione (quasi) perfetta nel racconto dei protagonisti*, Guerini Next.
- GAMBEL E.L. (2010), *Management & organizzazione*, Franco Angeli.
- IPMA (2018), *Individual competence baseline for project management*, International Project Management Association.
- KERZNER H. (2005), *Project management: Pianificazione, scheduling e controllo dei progetti* (ed. it.), Hoepli.
- KERZNER H. (2017), *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.), Wiley.
- KERZNER H. (2019), *Using the project management maturity model: Strategic planning for project management* (3rd ed.), Wiley.
- KHARBANDA O., STALLWORTHY E. (2004), *Il lavoro in team*, Franco Angeli.
- LATERZA D., TOMMASI M. (2005), *Dirigere, guidare, coinvolgere*, Franco Angeli.
- MORRIS P.W.G. (2013), *Reconstructing project management*, Wiley-Blackwell.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2021), *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (7th ed.), Project Management Institute.
- SÖDERLUND J. (ED.) (2011), *The Oxford handbook of project management*, Oxford University Press.
- TURNER J.R. (2009), *Handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations* (3rd ed.), McGraw-Hill.
- UNI (2017), *UNI ISO 21504:2016 – Gestione dei progetti, dei programmi e dei portafogli di progetti – Guida alla gestione dei portafogli di progetti*, Ente Nazionale Italiano di Unificazione.

- UNI. (2021), *UNI ISO 21500:2021 – Gestione dei progetti, dei programmi e del portfolio – Contesto e concetti*, Ente Nazionale Italiano di Unificazione.
- UNI (2021), *UNI ISO 21502:2021 – Gestione dei progetti, dei programmi e del portfolio – Guida alla gestione dei progetti*, Ente Nazionale Italiano di Unificazione.
- UNI (2021), *UNI ISO 21503:2021 – Gestione dei progetti, dei programmi e del portfolio – Guida alla gestione dei programmi*, Ente Nazionale Italiano di Unificazione.
- UNI (2021), *UNI ISO 21505:2021 – Gestione dei progetti, dei programmi e del portfolio – Raccomandazioni per la governance*, Ente Nazionale Italiano di Unificazione.
- UNI (2021), *UNI ISO 21508:2021, Gestione del valore appreso nella gestione di progetti e programmi*, Ente Nazionale Italiano di Unificazione.
- UNI (2021), *UNI ISO 21511:2021 – Work breakdown structures (WBS) per la gestione dei progetti e dei programmi*, Ente Nazionale Italiano di Unificazione.
- UNI (2022), *UNI 11648:2022 – Attività professionali non regolamentate – Project Manager – Definizione dei requisiti di conoscenza, abilità e competenza*, Ente Nazionale Italiano di Unificazione.
- UNI (2025), *UNI ISO 21506:2025 – Gestione dei progetti, programmi e portfolio – Vocabolario*, Ente Nazionale Italiano di Unificazione.
- UNI (2025), *UNI ISO 21512:2025 – Gestione dei progetti, dei programmi e del portfolio – Guida all'implementazione della gestione del valore appreso*, UNI.
- ZWIKAEEL O., GLOBERSON S. (2006), *From critical success factors to critical success processes*, International Journal of Production Research, 44 (17), 3433-3449, <https://doi.org/10.1080/00207540600575715>.
- ZWIKAEEL O., MEREDITH J.R. (2018), *Who's who in project management research: Authors, journals, institutions, and nations*, Project Management Journal, 49 (3), 6-27, <https://doi.org/10.1177/8756972818770262>
- ZWIKAEEL O., SMYRK J. (2019), *Project management: A benefit realisation approach*, Springer, <https://doi.org/10.1007/978-3-030-03792-1> UNI. (2025).