



Glossario dei termini di project management

Premessa

Questo glossario contiene i termini di project management che riteniamo di maggior utilizzo pratico. I termini sono in inglese in quanto conformi con la nomenclatura internazionale presente nella maggior parte dei testi del settore. Ove possibile, accanto al termine in inglese diamo la traduzione italiana. Pur mantenendo caratteristiche di autonomia, in alcuni casi, per esigenze di compatibilità e di aderenza agli standard internazionali, i termini si possono ricondurre a quelli contenuti nel glossario del PMBOK Edizione 2004, del Project Management Institute (PMI).

Acceptance Criteria: Criteri di accettazione. Regole stabilite normalmente nello stadio di fattibilità in base alle quali è possibile determinare riscontri oggettivi di conformità tra i risultati consegnabili (*deliverable*) prodotte e i requisiti (*requirements*).

Accountability Matrix: Matrice delle responsabilità. Vedi *Responsibility Assignment Matrix*.

Activity: Attività. Unità elementare del lavoro svolto nel corso di un progetto (*project*). Normalmente è caratterizzata dalle stime di: lavoro necessario alla sua realizzazione (*effort*), durata (*duration*), costo e risorse che verranno assegnate ad essa.

Activity Definition: Definizione delle attività. Processo di identificazione delle singole attività (*activity*) che devono essere svolte per realizzare i risultati consegnabili del progetto (*deliverables*).

Activity Description: Descrizione dell'attività. Breve frase utilizzata nel reticolo di progetto (*project network diagram*) o nel diagramma a barre (*bar chart*) che solitamente indica il contenuto dell'attività stessa (*activity*).

Activity Duration Estimating: Stima della durata dell'attività. Valutazione del numero di periodi di lavoro (espressi in unità temporali quali: giorni, settimane, ecc.) che occorreranno per completare le singole attività (*activity*).

Activity-on-Arrow (AOA): Attività su frecce. Vedi *Arrow Diagramming Method*.

Activity-on-Node (AON): Attività su nodi. Vedi *Precedence Diagramming Method*.

Activity Sequencing: Sequenza delle attività. Determinazione dell'ordine in cui le attività devono collegarsi tra di loro.



Glossario dei termini di project management

Actual Cost (AC): Costo effettivo del lavoro svolto. Totale dei costi sostenuti per il lavoro svolto durante un dato periodo di tempo. E' da mettere in relazione con il costo del lavoro previsto valorizzato a costi di budget (*planned value*) e il costo del lavoro effettivamente svolto valorizzato a costi di budget (*earned value*); può talvolta essere relativo unicamente a costi diretti di manodopera, o a tutti i costi compresi gli indiretti. Vedi anche *Earned Value*.

Actual Finish Date (AF): Data effettiva di fine. Momento in cui un'attività (*activity*) è veramente terminata.

Actual Start Date (AS): Data effettiva di inizio. Momento in cui un'attività (*activity*) ha veramente inizio.

Amount at Stake: Livello delle conseguenze positive o negative che può avere il progetto a fronte dell'accadimento di uno o più rischi. Si potrebbe tradurre con l'espressione "Posta in gioco".

Analogous estimating: Stima per analogie. Metodo che utilizza i consuntivi di precedenti progetti, o porzioni di progetto similari a quello da intraprendere, come base per la stima dei tempi e dei costi.

Arrow: Freccia. La presentazione grafica di un'attività. Vedi anche *Arrow Diagramming Method*.

Arrow Diagramming Method (ADM): Metodo del diagramma a frecce. Metodo di costruzione grafica di un reticolo in cui le attività sono rappresentate da frecce. La coda della freccia (*arrow*) rappresenta l'inizio dell'attività (*activity*) e la punta ne rappresenta la fine; la lunghezza della freccia, però, non è proporzionale alla durata (*duration*) prevista dell'attività. Le attività sono collegate da nodi (*node*) (rappresentati generalmente da piccoli cerchi, o anche da quadrilateri) per indicare l'ordine in cui le attività devono susseguirsi. Vedi anche *Precedence Diagramming Method*.

As-of-Date:. Vedi *Data Date*.

Assumptions: Presupposti. I presupposti sono fattori che, ai fini della pianificazione, vengono considerati veri senza però essere ancora provati. Hanno impatto su tutti gli aspetti della pianificazione del progetto (*project*) e fanno parte della sua progressiva elaborazione. Gli attori sociali del progetto devono identificare, documentare e condividere i presupposti in quanto generalmente comportano un certo grado di rischio (*risk*).



Glossario dei termini di project management

Assumption analysis: Analisi dei presupposti. Tecnica che analizza l'accuratezza dei presupposti e valuta i rischi (*risk*) del progetto (*project*) che derivano dall'imprecisione, dall'incoerenza o dall'incompletezza dei presupposti stessi.

Backward Pass: Calcolo a ritroso. Calcolo a ritroso delle date ultime di fine (*late finish dates*) e di inizio (*late start dates*) delle attività di un reticolo. Vengono calcolate a partire dalla data di fine del progetto (*project*), determinata dal precedente calcolo in avanti (*forward pass*). Vedi anche *Network Analysis*. E' parte integrante del metodo del cammino critico (*Critical Path Method*).

Bar Chart: Diagramma a barre. Presentazione grafica delle informazioni relative alla programmazione delle attività di un progetto. In un tipico diagramma a barre le attività (*activity*), o altri elementi del progetto, sono elencate sulla parte sinistra del diagramma, le date sono poste orizzontalmente e la durata (*duration*) delle attività viene rappresentata con barre orizzontali, di lunghezza proporzionale alla loro durata e posizionate sul calendario. Detto anche *Gantt chart* (Diagramma di Gantt).

Baseline: Base di riferimento. Piano originale approvato di un progetto (*project*), di una parte di lavoro (*work package*), di un'attività (*activity*), comprensivo delle eventuali varianti. Di solito viene utilizzato con un termine che lo qualifica, per esempio base di riferimento dei costi o dei tempi.

Bottom-up estimate: Metodo che determina le stime dei tempi e dei costi di progetto aggregando le stime elementari di ogni *work package*.

Brainstorming: Confronto di idee. Comune tecnica creativa che può essere usata per identificare i rischi (*risk*) coinvolgendo un certo numero di membri del gruppo di lavoro o di esperti dell'argomento. In genere una riunione con questa tecnica è organizzata in modo tale che le idee di ogni partecipante vengano annotate per essere analizzate in seguito. E' uno degli strumenti adottati dal processo di identificazione dei rischi.

Breakdown process: Processo di segmentazione. Suddivisione del progetto in *deliverable* e attività (*activity*) con un grado di dettaglio sufficiente a consentire le stime prima e il controllo e monitoraggio dei lavori poi.

Budget at Completion (BAC): Budget complessivo. Costo totale stimato per la realizzazione di un progetto (*project*).

Budget Estimate: Vedi *Estimate*.



Glossario dei termini di project management

Buffer: Vedi *Reserve*.

Calendar Unit: Unità di calendario. La più piccola unità di tempo utilizzata nella programmazione di un progetto (*project*). Generalmente sono ore, giorni o settimane, ma possono anche essere turni o persino minuti. Riguarda soprattutto i software di gestione del progetto (*project management software*).

Change: Variante. Incremento o decremento di una o più caratteristiche del progetto (tempi, costi, requisiti tecnico/funzionali).

Change Control Board (CCB): Comitato di controllo delle varianti. Gruppo di attori sociali (*stakeholder*) formalmente costituito per approvare o respingere le modifiche proposte alla base di riferimento (*baseline*) del progetto.

Change Control Procedure: Procedura di gestione delle varianti. Processo che disciplina la richiesta di variante, la sua valutazione in termini di impatti complessivi (tempi, costi, requisiti, qualità, ecc), i criteri di approvazione (vedi anche *Change Control Board*), nonché l'aggiornamento del *Project Plan* e della *Baseline*.

Change Request: Richiesta di variante. Documento formale di richiesta di modifica a una o più caratteristiche del progetto (tempi, costi, requisiti tecnico/funzionali). La richiesta di variante può generarsi anche in modo verbale ma deve poi essere sempre documentata e disciplinata da apposito processo (vedi *Change Control Procedure*).

Charter: Vedi *Project Charter*.

Checklist: Lista di controllo relativa ad un argomento specifico. Utilizzato come strumento nel processo di identificazione dei rischi. La checklist deve essere quanto più possibile dettagliata e completa, elencando diversi tipi di rischi affrontati nei progetti precedenti.

Colocation Situazione nella quale i componenti del team di progetto operano fisicamente insieme. Tecnica che favorisce la comunicazione e il lavoro di team.

Concurrent Release: Definizione che contraddistingue la tipologia di ciclo di vita del progetto in cui lo stesso viene suddiviso in sottoinsiemi indipendenti tra loro che vengono sviluppati con un livello di sovrapposizione più o meno elevato in funzione della natura del progetto stesso, degli obiettivi temporali da rispettare e dei vincoli rappresentati dalla effettiva disponibilità di risorse. Rappresenta un'evoluzione del modello *incremental*.

Constraint: Vincolo. 1) Limitazione normalmente esterna al capo progetto ed al suo



Glossario dei termini di project management

team che limita le loro possibilità di scelta. 2) Fattore che determina quando un'attività (*activity*) può essere schedulata.

Contingencies: Vedi *Reserve* e *Contingency Planning*.

Contingency Allowance: Vedi *Reserve*.

Contingency Planning: Pianificazione di azioni alternative. Elaborazione di un piano che identifica le strategie alternative da adottare per assicurare il successo del progetto (*project*) nel caso si verifichi un evento sfavorevole (*risk*).

Contingency Reserve: Riserva per eventualità sfavorevoli. Importo di riserva, da aggiungere al preventivato (*estimate*), necessario a ridurre i rischi (*risk*) di deviazione dagli obiettivi del progetto (*project*), ad un livello accettabile per l'organizzazione. Di norma è parte del budget complessivo gestita dal project manager. Da non confondere con *Management Reserve*.

Contract: Contratto. Accordo per un legame comune che obbliga il venditore a fornire il prodotto specificato e l'acquirente a pagarlo. In genere i contratti rientrano in una di queste tre categorie:

- contratto a prezzo fisso: questa categoria richiede un prezzo fisso per un prodotto ben definito, ma può anche includere degli incentivi per il raggiungimento o il superamento degli obiettivi del progetto.
- contratto a rimborso di costo: questa categoria comporta il pagamento (rimborso) al contraente dei suoi costi effettivamente sostenuti, oltre a una aliquota di guadagno che viene stabilita in fase di negoziazione del contratto stesso. Tale aliquota, a seconda della formula prescelta, può essere fissa oppure prevedere dei coefficienti in percentuale che fungano da bonus/malus in casi di minori o maggiori costi sostenuti rispetto al preventivato.
- contratto tempo e spesa (time & material): ibrido che contiene aspetti di entrambe le categorie appena viste. Assomiglia al contratto a rimborso di costo in quanto il costo totale del progetto al momento della stipula del contratto non è bloccato. Viceversa, può assomigliare ad un contratto a prezzo fisso quando, per esempio, le singole tariffe sono prefissate tra acquirente e venditore, (ad esempio entrambe le parti si accordano sulle tariffe della categoria "programmatore senior").

Control: Controllo. Operazione di confronto dei risultati conseguiti con quelli pianificati, analizzando le variazioni, valutando possibili alternative e, se necessario, adottando appropriate azioni correttive.

Corrective Action: Azione correttiva. Modifica apportata al progetto (*project*) per riallinearlo con il piano.



Glossario dei termini di project management

Cost of Quality: Costo della qualità. Costo necessario ad assicurare la qualità. Include la pianificazione della qualità (*quality planning*), il suo controllo (*quality control*), la sua assicurazione (*quality assurance*) e i costi di non conformità (*rework*).

Cost Performance Index (CPI): Indice di performance dei costi (efficienza). Rapporto tra il costo del lavoro svolto valorizzato a costi di budget (*earned value*) e il costo effettivamente sostenuto per il lavoro svolto (*actual cost*). $CPI = EV/AC$. Utilizzato spesso per prevedere l'ampiezza del superamento del costo attraverso la seguente formula: $BAC/CPI =$ nuova stima del costo finale.

Cost Variance (CV): Varianza dei costi. 1) Differenza fra il costo previsto di un'attività (*activity*) e il suo costo effettivo. 2) Nell'*Earned Value*, $EV - AC = CV$.

Crashing: Compressione. Azione intrapresa per diminuire la durata (*duration*) totale di un progetto dopo aver analizzato un certo numero di alternative al fine di ottenere la massima riduzione (*duration compression*) al costo minimo.

Critical Activity: Attività critica. Ogni attività (*activity*) di un cammino critico (*critical path*), comunemente determinata utilizzando il metodo del cammino critico (*critical path method*). Benché alcune attività siano "critiche" nel senso stretto del termine (rischiose o difficili o cruciali) pur non essendo sul cammino critico, questa seconda accezione è raramente usata nel contesto dei progetti.

Critical Path: Cammino critico. E' la sequenza di attività (*activity*) la cui durata complessiva determina la durata (*duration*) stessa del progetto (*project*). In un modello deterministico, il cammino critico viene definito di solito come quella sequenza di attività con un intervallo (*float*) minore o uguale ad un valore specificato, spesso zero. Vedi *Critical Path Method*.

Critical Path Method: Metodo del cammino critico. Tecnica di analisi di reticolo (*network analysis*) usata per prevedere la durata (*duration*) del progetto, analizzando quale sequenza di attività (*activity*) cioè quale percorso ha la minore flessibilità di pianificazione, ovvero il minore intervallo (*float*). Le date minime sono calcolate per mezzo di un calcolo il avanti (*forward pass*) a partire dalla data specificata di inizio progetto (*start date*), e le date ultime attraverso un calcolo a ritroso (*backward pass*), cominciando dalla data specificata per il completamento.

Cross-Project Resources: Persone e strumenti che sono allocate a più progetti contemporaneamente. Se una risorsa è in ritardo su un progetto, il problema può ripercuotersi probabilmente sugli altri progetti in cui la risorsa è coinvolta.

Data Date (DD): Data di aggiornamento. Data alla quale o fino alla quale si riferisce



Glossario dei termini di project management

la situazione indicata nel reporting di progetto. Chiamata anche *As-of-Date*.

Deliverable: Risultato consegnabile. Ogni risultato misurabile, tangibile e verificabile che deve essere prodotto per portare a termine un progetto (*project*) o parte di un progetto. Spesso utilizzato con un più stretto riferimento ai risultati che devono essere approvati dallo sponsor del progetto o dal cliente.

Dependency: Vedi *Logical Relationship*.

Deterministic Estimate: Stima deterministica. Valore singolo di stima (*estimate*) che non ammette valori alternativi.

Driver: Il fattore più importante tra i tre componenti del triplo vincolo (tempi, costi, requisiti). Gli altri sono classificati *middle* e *weak*.

Dummy Activity: Attività fittizia. Attività (*activity*) di durata (*duration*) zero usata per mostrare una relazione logica (*logical relationship*) nel diagramma a frecce (*arrow diagramming method*) quando tale relazione non può essere descritta in modo completo e corretto con le normali frecce relative alle attività. Graficamente si mostra con una freccia (*arrow*) tratteggiata.

Duration (DU): Durata. Numero di periodi di lavoro (escluse vacanze o altri periodi non lavorativi) richiesti per completare un'attività (*activity*) o un altro elemento del progetto. Di solito espressa come giornate o settimane lavorative. Talvolta erroneamente messa sullo stesso piano del tempo trascorso (*elapsed time*). Vedi anche *Effort*.

Duration Compression: Compressione della durata. Accorciamento della pianificazione del progetto (*project schedule*) senza riduzione dello *scope*. La compressione della durata non è sempre possibile e spesso richiede un aumento del costo del progetto.

Early Finish Date (EF): Data minima di fine. Nel metodo del cammino critico (*critical path method*), il primo momento possibile in cui un'attività (*activity*) o il progetto (*project*) possono terminare, basato sul reticolo logico (*network logic*) e sui vincoli di pianificazione. Le date minime di fine possono variare in base all'andamento del progetto e alle eventuali varianti (*change*) che vengono fatte al piano di progetto (*Project Plan*).

Early Start Date (ES): Data minima di inizio. Nel metodo del cammino critico (*critical path method*), il primo momento possibile in cui un'attività (*activity*) o il progetto (*project*) possono cominciare, basato sul reticolo logico (*network logic*) e sui



Glossario dei termini di project management

vincoli di pianificazione. Le date minime di inizio possono variare in base all'andamento del progetto e alle eventuali varianti (*change*) che vengono fatte al piano di progetto (*Project Plan*).

Earned value (EV): Costo del lavoro effettivamente svolto valorizzato a costi di budget di un'attività (*activity*) o gruppo di attività.

Effort: Impegno delle risorse. Totale di unità di lavoro richieste per completare un'attività o un altro elemento del progetto. Di solito in giorni/uomo. Da non confondersi con *duration*.

Elapsed Time: Misura l'intervallo di tempo solare entro il quale si articola il progetto o parte di esso.

End User: Utente finale. Persona o gruppo di persone che utilizzeranno le deliverable prodotte dal progetto.

Estimate: Stima. Di solito applicata ai costi del progetto e alla durata (*duration*), dovrebbe sempre comprendere alcune indicazioni relative alla sua accuratezza (ad esempio una percentuale). Abitualmente viene utilizzata con un elemento modificatore (preliminare, definitiva).

Estimate at Completion (EAC): Stima aggiornata del costo complessivo. Il costo totale previsto di un'attività (*activity*), di un gruppo di attività, o del progetto (*project*) quando lo *scope* relativo è stato completato. Molte tecniche di stima dell'EAC includono alcune correzioni alla stima originale del costo, basate sulla reale performance del progetto alla data.

Estimate to Complete (ETC): Stima aggiornata dei costi a finire (ciò che manca per ultimare il progetto). Il costo aggiuntivo previsto per completare un'attività (*activity*), un gruppo di attività o il progetto (*project*). Molte tecniche di previsione dell'ETC includono alcune correzioni alla stima (*estimate*) originale, basate sulla performance del progetto alla data. Vedi anche *Earned Value* e *Estimate at Completion*.

Event-on-Node: Evento su nodi. Tecnica di reticolo in cui gli eventi sono rappresentati da quadrati, o nodi (*node*) collegati con frecce (*arrow*) per mostrare la sequenza nella quale gli eventi si devono succedere. Utilizzata nell'originale *Program Evaluation and Review Technique*.

Fast Track: Definizione che contraddistingue la tipologia di ciclo di vita del progetto in cui il primo obiettivo consiste nel produrre il più rapidamente possibile un prototipo significativo della soluzione finale. Tale prototipo viene poi rielaborato per fasi



Glossario dei termini di project management

successive aggiungendo le funzioni necessarie a realizzare la soluzione finale. Questo modello a volte prende il nome di Rapid Prototyping. Da non confondere con *Fast tracking*.

Fast Tracking: Compressione della pianificazione di progetto (*project schedule*) ottenuta sovrapponendo attività (*activity*) che normalmente dovrebbero essere svolte in sequenza. Da non confondere con *Fast track*.

Finish Date: Data di fine. Momento associato al completamento di un'attività (*activity*). Di solito abbinata ad uno dei seguenti termini: reale, pianificata, stimata, schedulata, minima, ultima, di riferimento, indicata come obiettivo, corrente.

Finish-to-Finish (FF): Vedi *Logical Relationship*.

Finish-to-Start (FS): Vedi *Logical Relationship*.

Float: Intervallo. L'intervallo di tempo in cui un'attività (*activity*) può essere ritardata rispetto alla sua data minima di inizio (*early start*) senza rinviare la data di fine (*finish date*) del progetto. E' un calcolo aritmetico il cui risultato può cambiare in base all'andamento reale del progetto ed alle eventuali varianti apportate al piano di progetto (*Project Plan*). Chiamato anche *slack*, *total float* e *path float*. Vedi anche *Free Float*.

Formal Acceptance: Accettazione formale. Documenta che il committente o altri stakeholder designati hanno formalmente approvato ed accettato la deliverable consegnata. vedi anche *Acceptance Criteria*.

Forward Pass: Calcolo in avanti. Calcolo della data minima di inizio (*early start date*) e della data minima di fine (*early finish date*) per le attività del reticolo. Vedi anche *Network Analysis* e *Backward Pass*.

Free Float (FF): Tempo libero tra due attività. L'intervallo di tempo in cui un'attività (*activity*) può essere ritardata senza rinviare la data minima di inizio (*early start*) di una delle attività immediatamente successive. Vedi anche *Float*.

Functional Manager: Manager funzionale. Manager responsabile delle attività di un reparto o di una funzione di specialisti (ad esempio ingegneria, manifatturiero, di marketing).

Functional Organization: Organizzazione funzionale. Struttura organizzativa nella quale gli staff sono raggruppati gerarchicamente in base al loro settore di competenza (normalmente raffigurata dall'organigramma aziendale).



Glossario dei termini di project management

Functional Requirements: Requisiti funzionali. Caratteristiche delle varie deliverable di progetto descritti in linguaggio non tecnico, in modo da essere comprensibile al committente ed agli utenti. Prevalentemente finalizzati a descrivere “cosa” ottenere e non tanto a “come” tecnicamente arrivarci. Committente ed utenti giocano un ruolo determinante nella loro formulazione.

Gantt Chart: Vedi *Bar Chart*.

Hammock: Aggregato o riassunto di più attività (un gruppo di attività correlate è considerato come un tutt'uno). Un Hammock può avere o meno una sequenza interna. Vedi anche *Subproject*.

Incremental: Definizione che contraddistingue la tipologia di ciclo di vita del progetto in cui l'insieme da realizzare viene suddiviso in sottoinsiemi sufficientemente finiti ed indipendenti, ciascuno dei quali segue per il suo sviluppo il modello *waterfall*. Quando i singoli sottoinsiemi vengono sviluppati in sovrapposizione tra loro, questo modello prende il nome di *concurrent release*.

Independent Project: Un progetto che fa parte del portafoglio progetti (*project portfolio*), in questo caso spesso composto da iniziative simili per genere, il cui successo (o insuccesso) è indipendente dall'andamento degli altri progetti in portafoglio. Tipico nella aziende che realizzano progetti in settori specifici di mercato per conto terzi.

Interdependent Project: Un progetto che fa parte di un insieme più vasto (*Program o Project portfolio*) e che coopera alla realizzazione dell'obiettivo generale. Non solo è importante il suo successo, ma anche come esso contribuisce al successo degli altri progetti che compongono l'insieme. Ovviamente il successo (o l'insuccesso) degli altri progetti può avere impatti significativi sul progetto in esame.

Invitation for Bid (IFB): Licitazione di appalto. Generalmente questo termine è equivalente a richiesta di offerta (*request for proposal*), ma in alcune aree di applicazione può avere un significato più ristretto o più specifico.

Kickoff meeting: Riunione di inizio progetto normalmente organizzata dal capo progetto. La presenza del committente è fondamentale per comunicare direttamente l'importanza dell'iniziativa. Partecipano tutti gli *stakeholder* rilevanti.

Lag: Modifica di una relazione logica (*logical relationship*) che determina un ritardo voluto nell'esecuzione del compito elementare (*task*) successivo. Per esempio, in una dipendenza fine-inizio con un lag di dieci giorni, l'attività (*activity*) seguente non può cominciare fino a quando non siano trascorsi i dieci giorni dopo la fine della precedente. Vedi anche *Lead*.



Glossario dei termini di project management

Late Finish Date (LF): Data ultima di fine. Nel metodo del cammino critico (*critical path method*) è la data ultima in cui un'attività (*activity*) può essere completata senza pregiudicare la fine del progetto (*finish date*).

Late Start Date (LS): Data ultima di inizio. Nel metodo del cammino critico (*critical path method*) è la data ultima in cui un'attività (*activity*) può iniziare senza pregiudicare la fine del progetto (*finish date*).

Lead: Modifica di una relazione logica (*logical relationship*) che permette un'anticipazione dell'attività (*task*) successiva. Per esempio, in una dipendenza fine-inizio con un lead di dieci giorni, l'attività (*activity*) seguente inizia dieci giorni prima che la precedente sia finita. Vedi anche *Lag*.

Lessons Learned: Lezioni apprese dalle esperienze precedenti che servono come insegnamento per i progetti futuri. Detto così sembra una banalità, ma le organizzazioni hanno troppo spesso dimostrato di non imparare nulla dagli errori compiuti in precedenza.

Leveling: Vedi *Resource Leveling*.

Life-Cycle Costing: Costi relativi al ciclo di vita del prodotto o servizio creato dal progetto. Differisce dai soli costi di progetto per il fatto di includere gli oneri derivanti dall'utilizzo nel tempo, manutenzione ed eventuale dismissione del prodotto o servizio realizzato dal progetto.

Link: Vedi *Logical Relationship*.

Logic: Vedi *Network Logic*.

Logic Diagram: Vedi *Project Network Diagram*.

Logical Relationship: Legame logico. Dipendenza tra due attività (*activity*) di progetto, o tra un'attività di progetto e una *milestone*. Vedi anche *precedence relationship*. I quattro tipi possibili di legami logici sono:

- fine-inizio (finish-to-start): l'inizio dell'attività che viene dopo dipende dal completamento dell'attività che viene prima;
- fine-fine (finish-to-finish): il completamento dell'attività che viene dopo non può avvenire prima del completamento dell'attività che viene prima;
- inizio-inizio (start-to-start): l'inizio dell'attività che viene dopo dipende dall'inizio dell'attività che viene prima;
- inizio-fine (start-to-finish): il completamento dell'attività che viene dopo dipende dall'inizio dell'attività che viene prima. Raramente usata.



Glossario dei termini di project management

Management reserve: La riserva (*reserve*) che di norma accantona il committente o il management per far fronte ad imprevisti di progetto, quali eventi non prevedibili o necessità di varianti in corso d'opera. Di norma non è parte del budget di progetto affidato al project manager.

Master Schedule: Pianificazione generale. Pianificazione a grandi linee che riporta le attività (*activity*) e le *milestone* principali. Vedi anche *Milestone Schedule*.

Matrix Organization: Organizzazione a matrice. Struttura organizzativa nella quale il *project manager* condivide con i manager funzionali (*functional manager*) la responsabilità di affidare le priorità e dirigere il lavoro delle persone assegnate al progetto (*project*). In questa struttura organizzativa, il *project manager* è responsabile del cosa e del quando, mentre i manager funzionali sono responsabili del chi e del come.

Middle Constraint: Il secondo vincolo più importante per il progetto nell'ambito della triade tempi, costi e requisiti. Vedi *Driver*.

Milestone: 1) Avvenimento significativo nel progetto (*project*), di solito completamento di un risultato consegnabile (*deliverable*). 2) Attività con durata pari a zero che non richiede risorse.

Milestone Schedule: Pianificazione tramite milestones. Pianificazione a grandi linee che riporta le *milestone* principali. Vedi anche *Master Schedule*.

Mitigation: Vedi *Risk Mitigation*.

Network: Vedi *Project Network Diagram*.

Network Analysis: Analisi del reticolo. Il processo di identificazione delle date minime e massime di inizio (*start date*) e di fine (*finish date*) delle attività (*activity*) del progetto. Vedi anche *Critical Path Method*, *Program Evaluation and Review Technique*.

Network Logic: Logica del reticolo. Insieme delle relazioni tra le attività (*activity*), che costituiscono il reticolo di progetto (*project network diagram*).

Network Path: Percorso del reticolo. Serie di attività (*activity*) connesse tra loro (rappresentate da sinistra verso destra) in un reticolo di progetto (*project network diagram*).



Glossario dei termini di project management

Node: Nodo. Uno dei punti di un reticolo; punto di congiunzione di alcune dipendenze. Vedi anche *Arrow Diagramming Method* e *Precedence Diagramming Method*.

Organizational Breakdown Structure (OBS): Organigramma di progetto. Rappresentazione dell'organizzazione di progetto disposta in modo tale da mettere in relazione i pacchetti di lavoro (*work package*) con le unità organizzative responsabili della loro realizzazione.

Parametric Estimating: Stima parametrica. Tecnica di stima che utilizza relazioni tra dati storici e altri parametri (come la cubatura o il computo metrico in edilizia, linee di programma nello sviluppo di software, ecc) per calcolare una stima.

Pareto Diagram: Diagramma di Pareto. Istogramma, ordinato sulla frequenza degli eventi, che mostra quanti risultati sono stati generati da ogni causa identificata. Famosa è la cosiddetta "regola di Pareto", in base alla quale un ridotto numero di eventi (20%) è causa della maggior parte (80%) dei fenomeni. Chiamata anche regola del 20/80.

Path: Cammino. Un gruppo di attività (*activity*) collegate in modo sequenziale in un reticolo di progetto (*project network diagram*).

Path Convergence: Convergenza di cammini. Punto della schedulazione in cui diversi percorsi simultanei si incontrano. Se uno solo dei percorsi alimentanti il nodo ritarda rispetto al previsto, il percorso che riparte dal nodo stesso ritarda. Se tale percorso coincide con il cammino critico (*critical path*), ritarda l'intero progetto (*project*). Nell'analisi dei rischi di schedulazione, questo nodo comporta di norma rischi (*risk*) significativi.

Path Float: Vedi *Float*.

Percent Complete: Percentuale di completamento. Stima (*estimate*) espressa sotto forma di percentuale della quantità totale di lavoro che è stata completata relativamente a un'attività (*activity*) o a un gruppo di attività.

Performance Specification: Requisito tecnico che descrive le caratteristiche operazionali misurabili (es. velocità, durata, ecc) previste per un componente o per l'intero progetto.

PERT Chart: termine comunemente usato per riferirsi ad un reticolo di progetto (*project network diagram*). Vedi anche *Program Evaluation and Review Technique*.

Phase: fase. Vedi *Project Phase*.



Glossario dei termini di project management

Planned Finish Date (PF): Vedi *Scheduled Finish Date*.

Planned Start Date (PS): Vedi *Scheduled Start Date*.

Planned Value (PV): Costo del lavoro previsto valorizzato a costi di budget.

Precedence Diagramming Method (PDM): Metodo del diagramma delle precedenze tra attività. Tecnica di diagramma a reticolo nella quale le attività (*activity*) sono rappresentate da quadrati, o nodi (*node*) e sono unite con legami di precedenza (*precedence relationship*) per mostrare la sequenza in cui devono essere svolte.

Precedence Relationship: Legame di precedenza. Termine usato nel metodo del diagramma delle precedenze tra attività (*precedence diagramming method*) per identificare un legame logico (*logical relationship*).

Probability and Impact Matrix: Matrice della probabilità e dell'impatto. Metodo comunemente usato per determinare se un rischio (*risk*) è considerato basso, medio o alto combinando tra loro le sue due dimensioni principali: la probabilità di verificarsi e l'impatto sugli obiettivi se si manifesta.

Procedures: Procedura. 1) Istruzioni di lavoro dettagliate che spiegano come deve essere realizzata un'attività. 2) Metodo prescrittivo per svolgere un compito specifico.

Process: Processo. 1) Serie di azioni, passi operativi o procedure che conducono ad un risultato. 2) Flusso o sequenza ad alto livello di attività eseguite durante la produzione di un prodotto o la fornitura di un servizio.

Program: Programma. Un gruppo di progetti (*project*) finalizzati a un macro obiettivo comune. Di solito include anche processi a flusso.

Program Management Office (PMO): Organizzazione di supporto alla direzione, deputata a coordinare a livello complessivo un numero di progetti o programmi, oppure l'intero *project portfolio*. Tale funzione di norma è inoltre responsabile delle metodologie di project management in azienda. Viene chiamato anche Project Management Office, Program Support Office, PM Center of Excellence.

Program Evaluation and Review Technique (PERT): Tecnica di analisi di reticolo orientata ad eventi, utilizzata per stimare la durata (*duration*) del progetto quando c'è incertezza nella stima della durata delle attività (*activity duration estimate*). Il PERT applica il metodo del cammino critico (*critical path method*) utilizzando le durate che sono state calcolate con una media ponderata tra stime ottimistiche, pessimistiche e maggiormente probabili. Il PERT calcola la deviazione standard della data di completamento e consente quindi analisi di tipo probabilistico. La determinazione



Glossario dei termini di project management

della stima ponderata si basa sulla formula $(O+4ML+P)/6$; dove: O = stima ottimistica (caso non molto probabile, si indica al 5%, in cui tutto vada piuttosto bene), ML = stima più probabile (Most Likeky) e P = stima pessimistica (caso in cui si incontrino degli ostacoli; la stima pessimistica deve essere ragionevole, anche qui si indica un 5 % di probabilità, altrimenti spingendo il pessimismo al limite, il valore tenderebbe ad infinito). Il valore ottenuto può essere utilizzato in termini probabilistici adottando l'opportuna distribuzione statistica. La deviazione standard si ottiene dalla formula: $(P-O)/6$. Attenzione: le formule di cui sopra si riferiscono alla singola attività. Per calcolare con metodo PERT la durata di un cammino (path) occorre sommare le stime di ogni attività, mentre la deviazione standard totale si ottiene dalla radice quadrata della somma dei quadrati degli addendi.

Project: Progetto. Un sforzo temporaneo (cioè ben delimitato nel tempo) intrapreso per creare un prodotto o servizio avente caratteristiche di unicità.

Project Charter: Un documento emesso dal management che autorizza formalmente la nascita di un progetto (*project*) e dà autorità al *project manager* di utilizzare le risorse dell'organizzazione per le attività del progetto.

Project Environment: Contesto del progetto. 1) Combinazione di forze interne ed esterne, individuali o collettive, che favoriscono o limitano la possibilità di successo del progetto. Tali forze possono essere sia correlate al business, sia al progetto stesso, oppure il risultato di condizioni politiche, economiche, organizzative, tecnologiche. 2) Circostanze, culture o condizioni che circondano e permeano il team di lavoro. 3) Qualunque cosa all'esterno del progetto che fornisce input o riceve output dal progetto.

Project Governance: Termine che indica l'insieme dei processi attivati dal committente e dalla direzione in genere per assicurarsi che il progetto sia costantemente in linea con gli obiettivi e con lo scopo per cui è stato intrapreso. È supporto fondamentale alle attività di *project management* e vede tra i propri attori, quando presente, il *Program Management Office*.

Project Life Cycle: Ciclo di vita del progetto. Insieme delle fasi di progetto (*project phases*), generalmente sequenziali, con qualche sovrapposizione tra loro, il cui nome e numero sono determinati dalle necessità di controllo dell'organizzazione o delle organizzazioni coinvolte nel progetto (*project*).

Project Management: Gestione progetti. Applicazione di conoscenze, abilità, strumenti e tecniche alle attività (*activity*) di progetto volte alla corretta impostazione, esecuzione e controllo del progetto stesso.



Glossario dei termini di project management

Project Management Body of Knowledge (PMBOK®): Body of Knowledge è un termine generico che descrive il corpus delle conoscenze sulla gestione dei progetti (*project management*). Come nel caso di altre professioni, ad esempio legge, medicina e finanza, il corpus delle conoscenze è nelle mani dei professionisti e degli accademici, che lo mettono in pratica e lo fanno progredire. Il PMBOK® include norme provate, ampiamente applicate, così come concetti avanzati che hanno avuto un utilizzo più limitato. Il PMBOK® è realizzato e pubblicato a cura del *Project Management Institute*.

Project Management Institute (PMI®): Organizzazione internazionale dedicata allo sviluppo della disciplina professionale di project management e alla definizione dello stato dell'arte delle relative "best practices".

Project Management Methodology: Metodologia di gestione progetti. Descrizione dettagliata dei passi da compiere e delle procedure da seguire lungo l'intero ciclo di vita del progetto. Spesso include documenti standard, checklist, definizione dei ruoli e delle responsabilità, livelli di escalation. Si pone l'obiettivo di favorire una miglior prevedibilità e ripetitività dei risultati di ogni progetto. Specifica di ogni realtà operativa, normalmente è sottoposta a revisione periodica per incorporare le esperienze maturate.

Project Management Professional (PMP®): Certificazione professionale riconosciuta a livello internazionale, rilasciata dal *Project Management Institute (PMI®)*.

Project Management Software: Software di gestione del progetto. Categoria di applicazioni informatiche specificatamente concepite per pianificare e controllare i costi e le schedulazioni di progetto.

Project Manager: la persona responsabile della gestione del progetto.

Project Network Diagram: Reticolo del progetto. Esposizione schematica delle relazioni logiche (*logical relationship*) tra le attività (*activity*) del progetto, disegnata sempre da sinistra a destra per esprimerne la cronologia. Spesso ancora oggi impropriamente chiamato diagramma di PERT (*PERT Chart*).

Project Office: Struttura di supporto all'attività del capo progetto, tipicamente creata nell'ambito di singoli progetti complessi. Si occupa prevalentemente degli aspetti amministrativi, della schedulazione dettagliata dei lavori e dei consuntivi. Da non confondere con il *Program Management Office* (vedi).

Project Phase: Fase di progetto. Insieme di attività (*activity*) di progetto collegate



Glossario dei termini di project management

logicamente, che si conclude di solito con il completamento di un importante risultato consegnabile (*deliverable*). L'insieme delle fasi costituisce il ciclo di vita del progetto (*Project life cycle*)

Project Plan: Piano di progetto. Documento utilizzato per guidare l'esecuzione ed il controllo del progetto. Il suo scopo principale è documentare le ipotesi e le decisioni della pianificazione, facilitare la comunicazione tra le parti coinvolte nel progetto (*stakeholder*) e documentare le basi di riferimento (*baseline*) relative allo *scope*, ai tempi, ai costi. Può essere dettagliato o sintetico.

Project Portfolio: Portafoglio dei progetti. Insieme di progetti che vengono gestiti nell'ambito dell'azienda. Assume forma, modalità di gestione e di visibilità variabili in base alla singola organizzazione. Spesso nell'organizzazione vi sono più project portfolio, ad esempio nel caso di diverse business unit, oppure in tutte le aziende che lavorano per progetti conto terzi, nelle quali vi è almeno un portafoglio attivo o delle commesse e uno passivo, o degli investimenti.

Project Risk Management: Gestione del rischio di progetto. La gestione dei rischi si compone dei processi di identificazione, di analisi e di risposta al rischio del progetto. Include la massimizzazione della probabilità e delle conseguenze di eventi positivi e la riduzione al minimo della probabilità e delle conseguenze di eventi sfavorevoli agli obiettivi del progetto.

Project Schedule: Schedulazione del progetto. Date previste per eseguire le attività (*activity*) e per raggiungere le *milestones*.

Project Scope: Vedi *scope*.

Project Team Members: Membri del gruppo di progetto. Le persone che lavorano al progetto coordinate dal *project manager*.

Projectized Organization: Organizzazione "a progetto". Struttura organizzativa nella quale vengono costituiti gruppi specifici di lavoro dedicati a singoli progetti e in cui il *project manager* ha piena autorità nel definire le priorità e dirigere il lavoro delle persone assegnate al progetto (*project*).

Quality Assurance (QA): Assicurazione della qualità. Processo di valutazione globale della performance del progetto su base regolare al fine di stabilire la fiducia nel fatto che il progetto (*project*) soddisferà i relativi standard di qualità.

Quality Control (QC): Controllo della qualità. Processo di monitoraggio di specifici risultati del progetto (*project*) per determinare se soddisfano i relativi standard di qualità e per identificare modi per eliminare le cause di performance insoddisfacenti.



Glossario dei termini di project management

Quality Planning: Pianificazione della qualità. Identificazione degli standard di qualità applicabili al progetto (*project*) e del modo per soddisfarli.

Rapid Prototyping: Vedi *Fast Track*.

Request for Proposal (RFP): Richiesta di offerta. Documento utilizzato per sollecitare offerte da parte di venditori (*seller*) di prodotti o di servizi. In alcune aree di applicazione può avere un significato più ristretto o più specifico, riferendosi ad esempio ad una offerta complessa dove la parte progettuale assume grande rilevanza.

Request for Quotation (RFQ): Richiesta di quotazione economica. Generalmente, termine equivalente a richiesta di offerta (*request for proposal*). Tuttavia, in qualche area di applicazione può avere un significato più ristretto o più specifico, riferendosi ad esempio alla quotazione unitaria di un prodotto da acquistare in quantità.

Reserve: Riserva. Accantonamento nel piano di progetto (*Project Plan*) per far fronte ai rischi (*risk*) di costo e/o di tempo. Spesso utilizzato con un qualificativo (*management reserve, contingency reserve*), per precisare quali tipi di rischi devono essere attenuati. Il significato specifico del qualificativo varia con l'area di applicazione.

Residual Risk: Rischio residuo. Un rischio (*risk*) che rimane dopo che sono state attuate le strategie di mitigazione (*mitigation*) al rischio stesso.

Resource Leveling: Livellamento delle risorse. Ogni forma di analisi del reticolo (*network analysis*) nella quale le decisioni di pianificazione (date di inizio, *start date*, e di fine, *finish date*) sono guidate da vincoli di risorse (esempio disponibilità limitata di risorse o difficoltà nel gestire eventuali variazioni del loro livello di impiego).

Resource-Limited Schedule: Pianificazione a risorse limitate. Pianificazione di progetto (*project schedule*) le cui date di inizio e di fine (*start date* e *finish date*) tengono conto della limitata disponibilità delle risorse. La pianificazione finale del progetto deve sempre tenere conto della disponibilità reale di risorse.

Resource Planning: Pianificazione delle risorse. Determinazione delle risorse (personale, attrezzature, materiali) e delle quantità necessarie per realizzare le attività (*activity*) del progetto.

Responsibility Assignment Matrix (RAM): Matrice delle responsabilità. Tabella che mette in relazione la struttura dell'organizzazione di progetto (*OBS*) con la *WBS* (*Work Breakdown Structure*), per verificare che ogni elemento del progetto sia



Glossario dei termini di project management

assegnato ad una entità (o persone) responsabile.

Responsibility Chart: Vedi *Responsibility Assignment Matrix*.

Responsibility Matrix: Vedi *Responsibility Assignment Matrix*.

Rework: Rilavorazione. Azione intrapresa per conformare un output imperfetto ai requisiti prefissati. Spesso fonte di ritardi e di superamento dei costi previsti dal progetto.

Risk: Rischio. Evento o condizione incerta che può avere un effetto positivo o negativo sugli obiettivi del progetto. Nell'uso comune il termine risk è associato ad eventi sfavorevoli, mentre per identificare eventi favorevoli, ricorre il termine opportunità.

Risk Acceptance: Accettazione del rischio. Questo tipo di risposta al rischio indica che si è deciso di non cambiare il piano di progetto (*Project Plan*) per fronteggiare un rischio (*risk*) o che non si riesce a identificare una diversa strategia di risposta. Attenzione: questa risposta si sottodefinisce in acceptance passiva (non viene posto in essere proprio nulla a fronte di un possibile evento sfavorevole), oppure acceptance attiva (non viene eseguita alcuna azione preventiva, ma ci si prepara all'evenienza sfavorevole ipotizzando azioni alternative da attivare solo nel caso in cui l'evento sfavorevole associato al rischio in esame stia realmente per accadere).

Risk Avoidance: Evitare il rischio. Cambiamento al piano di progetto (*Project Plan*) per eliminare la causa del rischio che si vuole rifiutare di correre. Questo tipo di risposta non è sempre percorribile e può in casi estremi condurre alla rinuncia del progetto stesso .

Risk Category: Categoria del rischio. Una macro-suddivisione delle fonti potenziali di rischi (*risk*) come ad esempio: rischi di natura tecnica, relativi alla modalità di gestione del progetto, inerenti l'organizzazione, dovuti a fattori esterni.

Risk Event: Rischio. Evento che può interessare il progetto in termini di perturbative allo stesso.

Risk Identification: Identificazione del rischio. Determinazione dei rischi (*risk*) che possono interessare il progetto (*project*) e documentazione delle loro caratteristiche. Gli strumenti utilizzati includono il confronto di idee (*brainstorming*) e le *checklist*.

Risk Mitigation: Mitigazione del rischio. Tentativo di ridurre le probabilità e/o l'impatto di un rischio (*risk*), portandoli entro una soglia accettabile attraverso azioni



Glossario dei termini di project management

preventive.

Risk Monitoring and Control: Controllo e monitoraggio del rischio. Monitoraggio dei rischi residui, identificazione di nuovi rischi, esecuzione di piani di riduzione del rischio e valutazione della loro efficacia nel ciclo di vita del progetto.

Risk Register: Registro dei Rischi. Documento che descrive, per ogni rischio identificato, il possibile evento, la causa, la probabilità di verificarsi, l'impatto sugli obiettivi, le risposte suggerite, il responsabile della risposta e lo status attuale.

Risk Response Planning: Pianificazione della risposta al rischio. Sviluppo di procedure e tecniche per aumentare le opportunità e ridurre i pericoli per gli obiettivi del progetto. Le strategie possibili includono la mitigazione, il trasferimento, l'accettazione attiva o passiva.

Risk Transference: Trasferimento del rischio. Tentativo di spostare l'impatto di un rischio (*risk*) su una terza parte insieme alla responsabilità della messa in atto (e dell'efficacia) della relativa risposta.

Rolling Wave Planning: Approccio che prevede la presenza di un master plan generale e di piani dettagliati da approntare in ogni fase per quella successiva.

S-Curve: Curva a S. Esposizione grafica dei valori cumulativi di effort in funzione del tempo. Il nome deriva dalla forma della curva (più bassa all'inizio e alla fine, più alta al centro) dovuta al fatto che un progetto comincia lentamente, poi accelera e quindi termina lentamente. E' anche la base di riferimento per il sistema dell'*Earned Value*.

Schedule: Vedi *Project Schedule*.

Schedule Analysis: Vedi *Network Analysis*.

Schedule Compression: Vedi *Duration Compression*.

Schedule Performance Index (SPI): Indice di performance dei tempi (efficacia). Rapporto tra il costo del lavoro effettivamente svolto a una certa data (*earned value*) ed il costo del lavoro previsto per la stessa data (*planned value*), entrambi valorizzati a costi di budget. L'indice SPI è relativo alla parte del progetto che è stata completata e si calcola così: $SPI = EV/PV$.

Schedule Simulation: Utilizzo del *Project Network Diagram* quale modello del progetto per analizzare diverse ipotesi di soluzione, oppure per simulare l'eventuale accadimento di situazioni sfavorevoli. Spesso attivata nell'ambito dei processi di



Glossario dei termini di project management

analisi dei rischi, risulta maggiormente efficace se si adotta un *Project Management Software*.

Schedule Variance (SV): Varianza dei tempi. 1) Ogni differenza tra tempo pianificato e tempo effettivamente impiegato. 2) Nel sistema Earned Value, $EV - PV = SV$.

Scheduled Finish Date (SF): Data pianificata di fine di un'attività. Il momento in cui è previsto il termine dell'attività (*activity*). Normalmente è posta nell'intervallo di date delimitato dalla data minima di fine (*early finish date*) e la data ultima di fine (*late finish date*).

Scheduled Start Date (SS): Data pianificata di inizio di un'attività. Il momento in cui è previsto l'inizio dell'attività (*activity*). Normalmente è posta nell'intervallo di date delimitato dalla data minima di inizio (*early start date*) e la data ultima di inizio (*late start date*).

Scope: L'insieme dei prodotti e dei servizi che devono essere realizzati o forniti per raggiungere gli obiettivi del progetto (*project*).

Scope Creep: Graduale e progressivo aumento dello *scope* del progetto che non viene in alcun modo formalizzato e gestito attraverso i processi di gestione varianti. Accade quando il cliente identifica alcuni requisiti aggiuntivi, ciascuno di poco conto, ma che sommati insieme portano ad un incremento considerevole dello *scope* con il conseguente aggravio di tempi e costi.

Secondary Risk: Rischio secondario. Rischio associato alla risposta ad un rischio. Di norma il suo possibile impatto deve essere inferiore al rischio principale a cui la risposta che lo innesca si riferisce.

Should-Cost Estimate: Stima del costo di un prodotto o di un servizio formulata autonomamente dall'acquirente utilizzata per valutare se il costo proposto dal fornitore è ragionevole.

Slack: Intervallo. Termine usato nel metodo del diagramma a frecce (*arrow diagramming method*) come sinonimo di *float*.

Stakeholder: attori sociali del progetto. Persone ed organizzazioni attivamente coinvolte nel progetto, i cui interessi possono essere positivamente o negativamente influenzati come risultato dell'esecuzione o del completamento del progetto. Possono anche esercitare un influsso, positivo o negativo, sullo progetto e sui suoi risultati. Gli stakeholder principali sono: lo *sponsor* (colui che finanzia il progetto), il *project manager*, la *performing organization*, i *project team members*, gli utenti, i fornitori.



Glossario dei termini di project management

Stakeholder analysis: Identificazione e valutazione delle necessità di comunicazione relative ai vari *stakeholder* del progetto e determinazione della mappa delle influenze reciproche.

Start Date: Data di inizio. Momento associato con l'inizio dell'attività (*activity*), di solito unito ad uno dei seguenti qualificativi: effettiva, programmata, stimata, pianificata, minima, massima, di traguardo, di riferimento o corrente.

Start-to-Finish (SF): Vedi *Logical Relationship*.

Start-to-Start (SS): Vedi *Logical Relationship*.

Statement of Work (SOW): Descrizione dei lavori da affidare a terzi. Descrizione dei prodotti o servizi che un acquirente richiede a potenziali fornitori. In altri casi, il SOW è parte integrante dell'offerta di progetto (*proposal*) e viene redatto dal potenziale fornitore.

Strengths-Weaknessess-Opportunities-Threats (SWOT) Analysis: Analisi ampiamente utilizzata per identificare in quale direzione concentrare gli sforzi per raggiungere i risultati attesi. Identifica: 1) i punti di forza e come prendere al meglio vantaggio da essi, 2) le aree deboli e come minimizzare il loro impatto, 3) le opportunità presentate dal progetto e come sfruttarle, 4) le minacce presenti e come fronteggiarle. In alcune metodologie di project management è parte dei processi previsti nelle fasi iniziali del progetto.

Steering Committee: Comitato Guida del progetto. Organismo composto dal committente e da altri componenti della direzione per garantire il governo complessivo del progetto (*project governance*). Il capo progetto partecipa con lo scopo di raccordare le direttive dello steering committee con l'operatività del team.

Subproject: Sottoprogetto. Parte più piccola del progetto (*project*) globale. Solitamente corrisponde a una serie di funzioni omogenee tra loro oppure a una fase del progetto.

SWOT Analysis: Vedi *Strengths-Weaknessess-Opportunities-Threats) Analysis*

Team Members: Membri del gruppo di lavoro. Vedi *Project Team Members*.

Templates: Insieme di linee guida per la redazione di documenti o per lo sviluppo di particolari output. Di norma stabiliscono la forma e il tipo di contenuto.



Glossario dei termini di project management

Total Float (TF): Tempo libero complessivo di un cammino. Vedi *Float*.

Transference: Vedi *Risk Transference*.

Triggers: Talvolta chiamati sintomi di rischio o segni di avvertimento, indicano che un rischio (*risk*) sta per verificarsi. Possono essere definiti nel processo di identificazione del rischio (*risk identification*) e tenuti sotto controllo nel processo di controllo e monitoraggio dei rischi (*risk monitoring and control*).

Triple Constraints: Triplo vincolo. I tre classici elementi che definiscono un progetto (tempi, costi, requisiti). E' buona norma definirne la priorità in termini di *driver* (il vincolo che solo difficilmente può essere variato), *middle* e *weak*.

Variance: Scostamento tra il valore effettivamente riscontrato e quello previsto.

Waterfall: Definizione che contraddistingue la tipologia di ciclo di vita del progetto di tipo monolitico, in cui ogni fase è considerata alla stregua di un insieme separato di attività che non può iniziare sino a che la fase precedente non risulti ultimata e le sue *deliverable* approvate.

Weak Constraint: Il vincolo che consente la maggior flessibilità di gestione. Gli altri sono classificati *driver* e *middle*.

Workaround: Risposta reattiva all'accadimento di un evento negativo. Si distingue dal piano delle risposte preventivate ai rischi per il fatto che il workaround non è pianificato in anticipo.

Work Breakdown Structure (WBS): Scomposizione strutturata a più livelli del progetto in parti elementari. Suddivisione del progetto orientata alle *deliverable*, che descrive in modo gerarchico la scomposizione del progetto in elementi. Ogni livello discendente rappresenta una definizione più dettagliata degli elementi del progetto (*project*).

WBS Dictionary: Descrizione del singolo work package che include informazioni di dettaglio, quali ad esempio: descrizione del lavoro da svolgere, date di schedulazione, risorse coinvolte, budget.

Work Acceptance: Il lavoro prodotto è considerato accettato quando è completato, documentato e verificato in base ai criteri di accettazione (*acceptance criteria*).

Work Package: Pacchetto di lavoro. Risultato consegnabile (*deliverable*) a livello più basso della *WBS* e che potrebbe essere ulteriormente scomposto in più attività



Glossario dei termini di project management

(*activity*) elementari.