

Alan Stretton



# QUALI SONO LE REALI RESPONSABILITÀ DEL SUCCESSO E DEL FALLIMENTO DEI PROGETTI?

L'articolo rappresenta la sintesi di diverse opere editoriali che Alan Stretton ha realizzato con lo scopo di analizzare ed approfondire le cause del successo e del fallimento dei progetti, contestualizzandole nel più ampio panorama della gestione organizzativa strategica.

(traduzione e adattamento a cura di Andrea Fraticelli)

## Introduzione

Ho trattato per la prima volta il tema del successo e del fallimento dei progetti in una serie di 6 articoli sul *PM World Journal* a partire dal 2014. Nel corso dei suddetti articoli ho raccolto una lista di 42 differenti cause di fallimento dei progetti, derivati da informazioni frammentate attualmente presenti nella letteratura di project management, che non pretendono di essere esaustivamente rappresentative, ma sembrano essere sufficientemente indicative, tali da meritare un'ulteriore analisi. Un aspetto molto importante è che le cause in oggetto spesso non sono determinate da ragioni specifiche di project management, ma da fattori esterni al progetto. L'ulteriore approfondimento che ho attuato è stato quello di collegare le cause di fallimento dei progetti con il più ampio quadro strategico ed organizzativo aziendale. Le evidenze emerse hanno dimostrato che le cause di fallimento pre-esecuzione del progetto (cause strategiche e di avvio del progetto) rappresentano circa il 40% del totale e che il project management viene adottato raramente in tali fasi. Da quando ho avviato la redazione della lista delle cause di fallimento dei progetti, la migliore discussione sull'argomento che ho rilevato è stata quella trattata da Stephen Jenner [1]. Egli ha infatti analizzato molto più in dettaglio le cause di fallimento dei progetti ed identificato ulteriori cause da me non affrontate. Sulla base di tale ricerca ho perciò proposto un modello strategico ed organizzativo azien-

dale evoluto che fosse di supporto all'identificazione di specifici ruoli o profili organizzativi a cui potenzialmente associare le responsabilità dei fallimenti delle iniziative progettuali.

## Natura e incidenza del successo e del fallimento dei progetti

Per prima cosa è necessario specificare che in letteratura esistono poche indicazioni valide relativamente al tema del successo e fallimento dei progetti ed inoltre i relativi criteri di definizione variano sostanzialmente tra loro. Il fallimento dei progetti tende ad essere espresso in termini di *over-run* di costi, ritardi nel completamento, mancata realizzazione dei *deliverable* e/o degli *outcome* previsti. Anche in questo caso, il livello di tolleranza nel raggiungimento degli obiettivi di progetto è molto ampio. Nel caso di un megaprogetto, ad esempio, il grado di tolleranza appare sostanzialmente più ampio rispetto a quanto accettabile nel caso di un progetto di sviluppo software. In ogni caso esistono diversi gradi e livelli di valutazione come, ad esempio, la categoria definita dallo Standish Group come "*challenged*", posizionata tra "successo" e "fallimento", con la quale vengono identificati i progetti che hanno registrato ritardi di consegna e sfioramento del budget, ma a fronte di un ambito di progetto non sufficientemente definito. In generale si è perciò lontani da una definizione completa e definitiva dei concetti di successo e fallimento dei proget-

ti, che vengono perciò definiti da Jenner come "nozioni contestabili". In ogni caso, indipendentemente dai criteri di valutazione adottati, è largamente condiviso il fatto che il numero di progetti e programmi falliti è molto più alto di quanto ragionevolmente atteso, sebbene non risulti possibile quantificare esattamente la percentuale di incidenza. Jenner ipotizza una percentuale totale di fallimento che si aggira tra il 50% ed il 70% ma integrando il seguente commento: "Senza una completa ed esaustiva base di confronto tra le stime di costi, tempi e benefici e i relativi consuntivi, non è possibile affermare con certezza quale possa essere la reale distribuzione di successi e fallimenti dei progetti". A seguito di ulteriori discussioni, inclusa l'integrazione di considerazioni sul fallimento dei progetti legate alla loro dimensione, alla durata e alla complessità, Jenner sintetizza così la situazione: "Quindi, mentre possiamo mancare di prove concrete sulla scala esatta del fallimento di progetti/programmi, sappiamo che il tasso di fallimento, la portata e l'impatto sono maggiori di quanto ci si dovrebbe aspettare". In sostanza, non abbiamo validi elementi per identificare in maniera certa il successo o il fallimento di un progetto. A tale scopo è perciò necessario disporre di un insieme quanto più ampio possibile di informazioni relative, ad esempio, alla tipologia di progetto e all'area di applicazione. Andremo ora ad approfondire le cause di fallimento identificate da Jenner.

- (1) Mancanza di un chiaro collegamento tra il progetto e le priorità strategiche chiave dell'organizzazione
- (2) Mancanza di una chiara leadership da parte del management
- (3) Mancanza di un efficace ingaggio degli stakeholder
- (4) Mancanza di competenze e approcci al project management e risk management
- (5) Poca attenzione nel gestire le fasi di sviluppo ed implementazione in step gestibili
- (6) Valutazione delle proposte sulla base del prezzo iniziale e non del valore economico di lungo termine
- (7) Mancanza di comprensione e di contatto con gli attori della catena del valore da parte del management
- (8) Mancanza di un'efficace integrazione del team di progetto con clienti e fornitori

**Tabella 1** - Lista delle più comuni cause di fallimento dei progetti secondo NAC/OGC.

- (a) Separazione tra formulazione della strategia (*choosing*) e la relativa implementazione (*doing*)
- (b) Adottare cambiamenti guidati dalle attività piuttosto che dai risultati/benefici
- (c) Fallimento nell'indirizzare adeguatamente la gestione del cambiamento
- (d) Fallimento nell'includere tutte le variazioni di business richieste con lo scopo dei progetti
- (e) Scarsa definizione dei requisiti
- (f) Fallimento della governance
- (g) Stime dei costi e/o previsione dei benefici attesi non realistiche
- (h) Fallimento nello sviluppo di opzioni credibili per la gestione di problemi/opportunità

**Tabella 2** - Altre cause di fallimento dei progetti identificate da Jenner.

TOP-LEVEL STRATEGIC MANAGEMENT				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lack of clear link between the project and the organisation's key strategic priorities</li> <li>The separation of strategy formulation (<i>choosing</i>) from implementation (<i>doing</i>)</li> </ul>				
STRATEGY FORMULATION	STRATEGY DEVELOPMENT		STRATEGY EXECUTION	
1. Establish strategic objectives	2. Develop options, evaluate, choose best	3. Augment/consolidate chosen strategic initiative(s)	4. Execute strategic initiatives	5. Achieve strategic objectives
Establish/re-establish the desired deliberate/emergent strategic outcomes and benefits	Develop alternative strategic initiatives to achieve strategic outcomes / benefits. Evaluate alternatives. Choose best option(s)	Augment and elaborate chosen strategic option(s). Confirm feasibility. Prioritise and consolidate into strategic portfolio(s)	Execute projects/ programs and other strategic work to facilitate achievement of strategic objectives	Achieve strategic outcomes and realise benefits
<b>STRATEGY DEVELOPMENT MANAGEMENT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lack of effective engagement with stakeholders</li> <li>Unrealistic cost estimates and/or benefits forecasts</li> <li>Failure to develop a range of credible &amp; genuine options to address the problems/opportunities</li> <li>Failure to include all required business changes within the scope of the initiatives</li> <li>Evaluation of proposals driven by initial price rather than long-term value for money</li> <li>Adopting activity-based rather than results or benefits-led change</li> <li>Poorly defined requirements</li> </ul>		<b>STRATEGY EXECUTION MANAGEMENT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Strategic portfolio management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lack of understanding of and contact with the supply industry at senior organisation levels</li> </ul> </li> <li><b>Project management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lack of skills and proven approach to project management and risk management</li> <li>Too little attention to breaking development and implementation into manageable steps</li> <li>Lack of effective project team integration between clients, the supplier team and chain</li> </ul> </li> <li><b>Transition management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Failure to adequately address transition mgmt.</li> </ul> </li> </ul>		
<b>TOP-LEVEL GENERAL MANAGEMENT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lack of clear senior management and ministerial ownership and leadership</li> <li>Governance failures</li> </ul>				

**Figura 1** - Relazione tra le cause di fallimento di Jenner e il framework di gestione strategica.

### Le cause di fallimento dei progetti secondo Jenner

Nell'opera di Jenner vengono indicati due specifici gruppi di cause di fallimento. Il primo (Tab. 1) deriva da una classificazione operata dal NAO/OGC (*National Audit Office/Office of Government Commerce - USA*). La seconda (Tab. 2) è stata progettata direttamente da Jenner. Come indicato nell'introduzione, procederò a mappare le cause di

fallimento identificate da Jenner con uno schema di gestione strategica dell'organizzazione (in seguito definito anche *framework*), ripartendo tutte le cause elencate nelle tabelle Tab. 1 e Tab. 2. Ho assegnato le cause di fallimento identificate da Jenner in quattro macro gruppi che, a mio avviso, descrivono la loro relazione con il framework, come mostrato in Fig. 1. I due gruppi più piccoli sono

rappresentati da "top-level strategic management" e "top-level general management" mentre i due gruppi più grandi sono rappresentati da "strategy development" e "strategy execution". Tutti i componenti di entrambi i raggruppamenti definiti da Jenner sono stati inclusi nello schema e riorganizzati secondo il cluster maggiormente rappresentativo. Di seguito approfondirò ognuno dei quattro gruppi.

### Management di direzione strategica

La mancanza di un chiaro collegamento tra il progetto e le priorità strategiche chiave dell'organizzazione viene spesso menzionata da diversi autori nelle pubblicazioni di project management come un problema rilevante. In precedenti articoli [2, 3], ho dimostrato come tutti i progetti, indipendentemente dalle modalità di generazione, possono essere direttamente legati ad un più ampio schema di gestione strategica dell'organizzazione. La separazione tra formulazione della strategia (*choosing*) e la relativa implementazione (*doing*) è stata affrontata direttamente ed indirettamente anche da altri autori [4, 5] che hanno evidenziato come diverse organizzazioni prestano più attenzione alla formulazione delle strategie che alla loro attuazione. Entrambe le cause di fallimento possono certamente essere mitigate rendendo il *framework* e la gestione in itinere delle relative iniziative strategiche fattori centrali per considerazioni relative a come i progetti ed altre attività contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi strategici. Le suddette cause sono state definite come esempi di fallimenti di progetto, ma impropriamente, su due fronti. Il primo è che questi fallimenti possono certamente essere definiti come fallimenti di strategie, piuttosto che di progetto. Il secondo è che il fallimento di progetto è comunemente inteso come fallimento del project management, affermazione non vera in questo caso. Perciò, chi è il vero responsabile? Ho genericamente identificato come tale il *top-level*

*strategic management*. Tuttavia, l'entità effettivamente responsabile in ciascun caso specifico dipenderà dal modo in cui il team di gestione strategica dell'organizzazione viene istituito e dal modo in cui esso si relazionerà con la direzione aziendale che ha la responsabilità ultima di stabilire/monitorare/reindirizzare gli obiettivi strategici organizzativi.

## Gestione dello sviluppo della strategia

Nella Fig. 1 è possibile notare che le prime due cause del gruppo in oggetto (*strategy development management*) sono state parzialmente sovrapposte all'area *strategy formulation*, perché tipicamente vengono considerate nelle fasi iniziali di definizione della strategia. L'efficace coinvolgimento ed impegno degli stakeholder, universalmente riconosciuta come un elemento essenziale del successo, è rilevante in tutti gli step del framework di gestione strategica ma viene originata nelle fasi iniziali [6]. Relativamente alla stima dei costi e/o previsione dei benefici attesi nel contesto progettuale, Jenner ha sintetizzato molto bene: "Una causa fondamentale del fallimento dei progetti è che spesso ci si basa su stime non realistiche. Se i costi sono sottostimati e i benefici sovrastimati, non dovrebbe rappresentare una sorpresa l'*outcome* finale che indica una insufficiente realizzazione di benefici a fronte di una spesa eccessiva di budget." Jenner prosegue specificando che il fallimento nella previsione e nelle stime può dipendere da *bias* cognitivi che Kahmeman [7] definisce "falle di pianificazione". Ancora peggio è il travisamento strategico, che Flyvbjerg e altri [8] definiscono come "l'errore programmato, sistematico e deliberato della stima di costi e benefici per l'approvazione dei progetti". Questa causa di fallimento, seppur rilevante per tutte le fasi del processo di gestione strategica, ha il suo impatto maggiore nella fase 2, nella quale vengono sviluppati i *business case* embrionali per tutti gli scenari strategici alternativi, al fine di facilitar-

Top-level strategic management
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancanza di un chiaro collegamento tra il progetto e le priorità strategiche chiave dell'organizzazione</li> <li>• Separazione tra formulazione della strategia (<i>choosing</i>) e la relativa implementazione (<i>doing</i>)</li> </ul>

Figura 2 - Top-level strategic management.

Strategy development management
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancanza di un efficace ingaggio degli stakeholder</li> <li>• Stime dei costi e/o previsione dei benefici attesi non realistiche               <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Fallimento nello sviluppo di opzioni credibili per la gestione di problemi/opportunità</li> <li>◦ Fallimento nell'includere tutte le variazioni di business richieste con lo scopo dei progetti</li> <li>◦ Valutazione delle proposte sulla base del prezzo iniziale e non del valore economico di lungo termine</li> <li>◦ Adottare cambiamenti guidati dalle attività piuttosto che dai risultati/benefici</li> <li>◦ Scarsa definizione dei requisiti</li> </ul> </li> </ul>

Figura 3 - Strategy development management.

ne successivamente il confronto. Per questo, se non assolta correttamente, verranno generati risultati fuorvianti nella selezione della giusta opzione strategica da attuare, errore spesso commesso in ambito pubblico, in cui si tende a sovrastimare l'utilità di un progetto a fronte di previsioni oggettivamente errate. Jenner commenta così sull'argomento: "Gli individui e i gruppi si sforzano di generare ipotesi plausibili e, successivamente, investono solo nel cercare evidenze che le supportino". Gittins [9], in relazione allo specifico ambito dei progetti infrastrutturali, aggiunge che: "I progetti sono spesso sviluppati senza una completa considerazione delle opzioni disponibili per la risoluzione di un problema, inclusa la potenziale soluzione che renderebbe migliore le attuali infrastrutture attraverso un uso diverso di tecnologie ed informazioni. Troppo spesso vediamo progetti commissionati prima della predisposizione di un *business case*, della definizione completa di opzioni da considerare e di una rigorosa analisi dei benefici del progetto stesso e dei costi ad esso associati". Tra tutte le cause di fallimento sento di essere particolarmente preoccupato dell'incapacità di includere tutte le variazioni richieste dal business nell'ambito/finalità dei progetti. In un precedente elaborato [2], ho sostenuto la posizione di Dalcher [10], il quale ha affermato che il contributo di un progetto nella realizzazione dei benefici per un'organizzazione, ad esempio nell'ambito dell'*information technology*, è meno del 20% dell'investimento

totale effettuato per l'iniziativa strategica. Ora, sarebbe auspicabile che alcuni dei cambiamenti a cui si riferisce Dalcher fossero realizzati anche mediante progetti. La valutazione delle proposte sulla base del prezzo iniziale e non del "valore economico", rappresenta una delle cause più conosciute da chi è costantemente coinvolto nelle attività di project management ed è strettamente legata alla scelta di alternative di breve termine rispetto a quelle di lungo termine. Tutte le suddette anomalie rientrano nella fase di sviluppo della strategia che prevede lo sviluppo delle alternative, la loro valutazione e la conseguente scelta finale. Il fallimento, in tal senso, si palesa nella cattiva scelta della giusta iniziativa strategica [11]. Anche in caso di selezione della corretta iniziativa strategica, esistono ancora delle cause di fallimento dovute alla mancata definizione dei razionali legati a tale scelta. In tal senso i principali indiziati di portatori di fallimento risultano essere i *project charter* o documentazione assimilabile. Uno dei principali fattori per migliorare il processo di definizione dei requisiti di progetto è il coinvolgimento di un project manager con molta esperienza già nelle fasi di avvio del progetto. Invece, in merito alla causa di fallimento legata alla tendenza nell'adottare cambiamenti guidati dalle attività piuttosto che dai risultati/benefici, tale anomalia potrebbe essere derivata da una mancata specificazione dei requisiti che l'iniziativa strategica dovrebbe soddisfare per contribuire adeguatamente

alla realizzazione dei benefici strategici finali. Questa causa è strettamente legata alla fase 3, relativa al consolidamento delle iniziative strategiche selezionate. È stato fatto notare in precedenza che le cause sopra descritte rappresentavano circa il 40% del totale identificato da Jenner. Questo dato si sposa bene con le mie conclusioni [12]. Una delle considerazioni più importanti emerse da questi studi è che il project management non ha, nella maggior parte dei casi, un effettivo impatto nelle attività strategiche. Chi è allora responsabile di questi fallimenti? Ho identificato genericamente il management coinvolto nello sviluppo della strategia come entità responsabile. In ogni caso, l'alto numero di cause di fallimento in questo contesto può far sospettare che non esista una specifica responsabilità associata al processo di definizione della strategia. La relativa gestione è infatti un compito molto oneroso, soprattutto quando sono coinvolte molte attività, come spesso accade in questo caso. Ad esempio, relativamente alla definizione dei requisiti di progetto, Dalcher [13] ha osservato che: "La gestione dei requisiti è spesso un aspetto ignorato nell'elaborazione di un progetto ed è condotto da figure quali i *business analyst*, i *system analyst*, i *system engineer* o i *requirement engineer*". Come precedentemente indicato, un suggerimento che mi sento di fornire in tale ambito è, in primo luogo, quello di coinvolgere project manager con esperienza già nelle fasi di avvio del progetto e, in secondo luogo, spronare i

project manager nell'estendere le proprie competenze al fine di diventare parte attiva dello sviluppo della strategia.

### Implementazione della strategia

È evidente come io abbia suddiviso le cause di fallimento dei progetti in tre gruppi che rispecchiano la mia percezione riguardo le responsabilità di tali fallimenti e come dovrebbero essere correttamente attribuite. La mancanza di competenze e approcci al project management e risk management è specificatamente attribuita al fallimento dei ruoli organizzativi senior. Si potrebbe in effetti attribuire ai livelli ancora superiori (top level management), ma risulta maggiormente appropriato associarlo ad un grado di *seniority* leggermente inferiore incaricato della gestione del portfolio strategico. Nella Fig. 1 viene illustrato che il processo finale della fase 3 del framework di gestione strategica, proprio sotto l'area *strategic development*, è di prioritizzare e consolidare le iniziative strategiche selezionate all'interno del portfolio. Come osserva Morris [14], il portfolio management può rappresentare la funzione strategica, la governance del progetto o la semplice gestione. In precedenti articoli [15] ho elencato le cause di fallimento riconducibili alle attività operative specifiche di gestione dei progetti e di leadership. La distribuzione di tali cause rispetto alle 3 macro-voci di fallimento dell'area project management descritte in questo paragrafo può essere così sintetizzata:

- circa 17 relativamente alla mancanza di competenze e approcci al project management e risk management;
- circa 3 relativamente alla scarsa attenzione nel gestire le fasi di sviluppo ed implementazione in step gestibili;
- solo 1 relativamente alla mancanza di un'efficace integrazione del team di progetto con clienti e fornitori.

Questo raggruppamento di cause, circa il 40% del totale, può indubbiamente essere definito come reale fallimento di progetto, nel senso che la responsabilità è chiaramente del project management. Il fallimento nell'indirizzare adeguatamente la gestione del cambiamento dovrebbe essere denominato più correttamente come fallimento nell'attuare lo sforzo di cambiamento nel modo corretto. Un esempio di tale fallimento è stato brevemente discusso in precedenti articoli [16] in relazione al *terminal 5* dell'aeroporto di Heathrow, la cui costruzione è stata definita come un "successo a livello di tempi, costi, e qualità". In realtà dalla sua apertura nel marzo 2008, diversi voli sono stati cancellati, i passeggeri sono stati bloccati a terra e più di 15.000 bagagli sono andati persi. Come mai? Una delle maggiori cause è stata rappresentata dalla mancanza di preparazione e l'inadeguata formazione del personale nel comprendere e gestire le nuove infrastrutture, con specifico riferimento al settore della gestione dei bagagli. Questo aspetto strategico, fondamentale per la gestione del *terminal 5*, era stato trascurato. Questo esempio supporta la conclusione che alcune cause definite come fallimenti di progetto, possono essere dovute alla mancata scelta delle corrette alternative strategiche o alla scorretta modalità di selezione. Perciò chi è il responsabile della corretta gestione del cambiamento? Ho affrontato questo argomento in un precedente articolo [6] in cui ho trattato il tema della responsabilità nella gestione della realizzazione dei benefici nell'ambito della gestione strategica. In quell'occa-

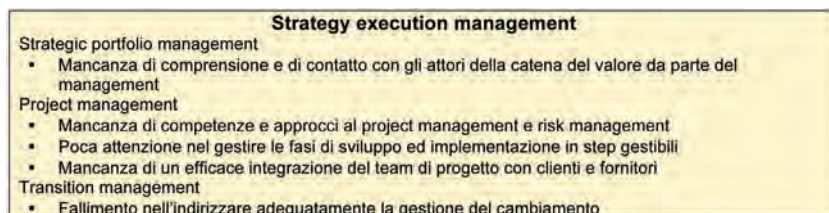


Figura 4 - Strategy execution management.



Figura 5 - Top-level general management.

sione avevo notato come diversi autori hanno identificato il ruolo di *benefit manager*, opportunamente supportato, come riferimento per la completa realizzazione dei benefici strategici, con particolare enfasi al lungo periodo.

### Top-level management

Nella Fig. 1 ho ampiamente affermato che le due cause di insuccesso di questa area riguardano quasi tutte le fasi del framework di gestione strategica e sono strettamente legate al macro-gruppo di cause di fallimento relative alla leadership organizzativa [12]. Queste cause sembrano riguardare principalmente quelle organizzazioni del settore produttivo in cui l'alta direzione non ha un'adeguata comprensione del project management e si limita ad una pianificazione formale delle attività, con conseguente esecuzione sequenziale, indipendentemente dal resto delle attività strategiche. Tali prassi purtroppo continuano ad essere applicate, nonostante l'opera di sensibilizzazione della comunità di project management, connessa all'importanza di applicare le *best practice* di gestione dei progetti prima dello sviluppo della strategia. Quindi, anche se abbiamo attribuito la responsabilità per le cause di fallimento sopra descritte all'alta direzione, si può anche sostenere che almeno una parte di colpa può essere attribuita anche al project management, nel senso che non si è ancora riusciti a convincere la direzione aziendale dell'importanza di adottare tale disciplina anche nelle fasi a monte.

### Conclusioni

Abbiamo visto che con buona probabilità la maggior parte delle cause dei cosiddetti fallimenti di progetto non possono essere ragionevolmente attribuiti ai fallimenti del project management ma ad altre entità. Abbiamo esplicitamente evidenziato come la direzione aziendale sia responsabile di due dei quattro gruppi di cause di fallimento e abbiamo suggerito la presenza di un riferimento unico per la gestione del *portfolio* strategico o

*benefit manager* al fine di monitorare i processi di gestione del cambiamento. Tuttavia, quando arriviamo allo sviluppo della strategia, le responsabilità sono meno chiare. Sebbene abbia identificato la responsabilità in carico allo *strategic development manager*, la maggior parte delle cause di fallimento in questa fase suggerisce che, troppo spesso, non c'è nessun responsabile per l'intero lavoro e per il raggiungimento dei risultati. Questo ha quindi sollevato la domanda su chi è nella posizione migliore per assumersi questa responsabilità. Per un lungo periodo di tempo molti di noi hanno sostenuto la necessità di estendere l'area di influenza del project management anche alle fasi iniziali antecedenti l'avvio del progetto. Esistono infatti diverse attività che vengono attuate nei processi di avvio del progetto e nel processo decisionale che potrebbero essere condotte dai project manager, figure indubbiamente più qualificate per consolidare la gestione delle attività di avvio del progetto rispetto a qualsiasi altra attività.

### Nota

Articolo tradotto e sintetizzato da "Responsibilities for "project" successes/failures?" di Alan Stretton pubblicato nel PMWJ (Project Management World Journal) Volume VII, Issue XI - November 2018 - [www.pmworljournal.net](http://www.pmworljournal.net) - a seguito della autorizzazione dell'autore e dell'editore.

### Bibliografia

- [1] Jenner S., *Why do projects 'fail' and more to the point what can we do about it? The case for disciplined, 'fast and frugal' decision-making* - *PM World Journal*, Vol. IV, Issue III, Marzo 2015
- [2] Stretton A., *An organizational strategic framework, and project and other contributions to achieving strategic objectives*, *PM World Journal*, Vol VI, Issue XII, Dicembre 2017
- [3] Stretton A., *Deliberate and emergent strategies and origins of projects*, *PM World Journal*, Vol VI, Issue XI, Novembre 2017
- [4] Butler Y., *Governance in the boardroom: How project management can deliver organisational strategy*, ESC Lille/SKEMA Business School, Agosto 2008
- [5] Dalcher D., *Advances in project management series: Strategy execution: Overcoming the alignment gap*, *PM World Journal*, Vol VII, Issue IV, Maggio 2018

- [6] Stretton A., *Series on organisational strategic planning and execution: Stage 5. Achieve strategic outcomes and realise benefits*, *PM World Journal*, Vol VII, Issue VIII, Agosto 2018
- [7] Kahneman D., Lovallo D., Sibony O., *Before you make that big decision....*, *Harvard Business Review*, pag. 51-60, Giugno 2011
- [8] Flyvbjerg B., Mette K., Skamris H., Soren L. B., *How (in)accurate are demand forecasts in public works projects*, *Journal of the American Planning Association*, Vol. 71, No. 2, 2005
- [9] Gittins R., *Why so much money is wasted on the wrong infrastructure*, *Sydney Morning Herald*, p. 23, 30 Luglio 2018
- [10] Dalcher D., *So where do benefits come from?*, *PM World Journal*, Vol VI, Issue II, Febbraio 2017
- [11] Cooke-Davies T., *Project success*, Peter W G Morris & Jeffrey K Pinto, *The Wiley Guide to Managing Projects*, John Wiley & Sons, Chapter 5, pag 99-122, 2004
- [12] Stretton A., *Relating causes of project failure to an organizational strategic business framework*, *PM World Journal*, Vol VII, Issue I, Gennaio 2018
- [13] Dalcher D., *Who needs project requirements?*, *PM World Journal*, Vol III, Issue IV, Aprile 2014
- [14] Morris P. W. G., *Reconstructing Project Management*, Chichester, West Sussex; Wiley-Blackwell, 2013
- [15] Stretton A., *Series on organisational strategic planning and execution: Stage 4. Execute other strategic work along with projects/programs*, *PM World Journal*, Vol VII, Issue VII, Luglio 2018
- [16] Bourne L., *Series on effective stakeholder engagement: Stakeholders and risk*, *PM World Journal*, Vol IV, Issue IV, Aprile 2015

### Alan Stretton

Alan Stretton è uno dei pionieri del project management moderno. Attualmente è membro del Faculty Corps dell'Università di Management & Technology (UMT), USA. Nel 2006 si è ritirato dal ruolo di Adjunct Professor di Project Management presso la Facoltà di Design, Architettura e Costruzione presso l'Università di Tecnologia di Sydney (UTS), Australia, a cui si era unito nel 1988 per sviluppare e fornire un programma Master of Project Management. Prima di entrare in UTS, Stretton ha lavorato nel settore dell'edilizia e delle costruzioni in Australia, Nuova Zelanda e Stati Uniti per circa 38 anni, seguendo progetti di costruzione, R&S, sistemi di informazione e controllo, programmi di formazione interna e progetti di cambiamento organizzativo. Ha una laurea in Ingegneria Civile (BE, Tasmania) e Matematica (MA, Oxford) e un PhD *honoris causa* in strategy, programme and project management (ESC, Lille, Francia). Alan è stato Chairman of the Standards (PMBOK) Committee del Project Management Institute (PMI®) dalla fine del 1989 all'inizio del 1992. Ha ricoperto una posizione simile con l'Australian Institute of Project Management (AIPM) ed è stato eletto Life Fellow di AIPM nel 1996. È stato membro del Core Working Group nello sviluppo degli Australian National Competency Standards per Project Management. Ha pubblicato oltre 190 articoli e articoli professionali. Email: [alanailene@bigpond.com.au](mailto:alanailene@bigpond.com.au)