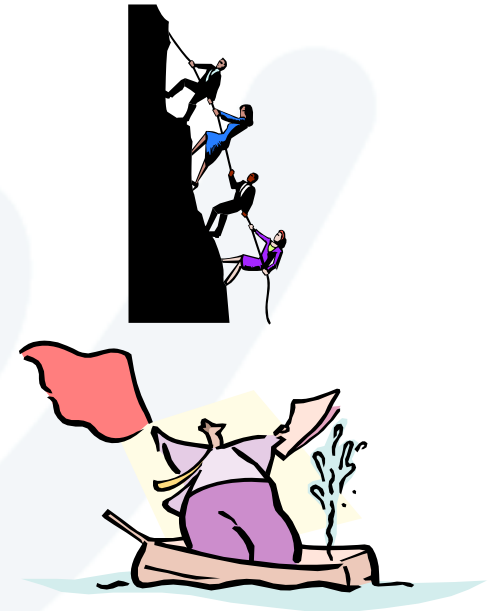


La gestione per progetti

“Uno sforzo temporaneo intrapreso per creare un prodotto, un servizio o un risultato” (PMI- Project Management Institute, da PMBOK® 3rd edition, 2004), ovvero “sforzo complesso comportante compiti interrelati eseguiti da varie organizzazioni, con obiettivi, schedulazioni e budget ben definiti” (Russel D. Archibald, 1944)

Premesse concettuali: GLI OBIETTIVI del Project Management

- **Dare una visione realistica** del progetto durante tutto il ciclo di vita
- **Responsabilizzare tutti gli attori coinvolti** su obiettivi specifici
- **Evidenziare situazioni critiche** e proporre valide alternative in modo tempestivo
- **Tracciare un quadro previsionale** dell'evoluzione futura del progetto
- **Proporre e imporre una normativa comune** a tutti gli attori coinvolti
- **Assicurare la coerenza** tra gli obiettivi parziali assegnati e quelli generali di progetto



Gli obiettivi dell'incontro in aula

- ✓ Analizzare le fasi in cui, secondo la letteratura accreditata, si struttura il Project Management;
- ✓ Analisi dei ruoli e degli strumenti utili al successo del *Progetto*;
- ✓ Analisi degli strumenti utili alla costruzione della consonanza, per l'avvicinamento delle varietà dei soggetti coinvolti nel progetto (es. brainstorming).

Interrogativi propedeutici all'analisi degli obiettivi

- ✓ Quando nasce il bisogno per le organizzazioni di discutere di Project Management?
- ✓ Si tratta di pianificazione a breve?
- ✓ È l'effetto di un processo di adeguamento alle aspettative del contesto e/o la necessità emergente per le imprese complesse di semplificazione della gestione?
- ✓ Esiste un nesso logico tra i singoli Progetti?
- ✓ Esiste un rapporto di dipendenza logica tra i diversi Progetti, legato ad un principio di inclusione ?

Una possibile definizione di Project Management

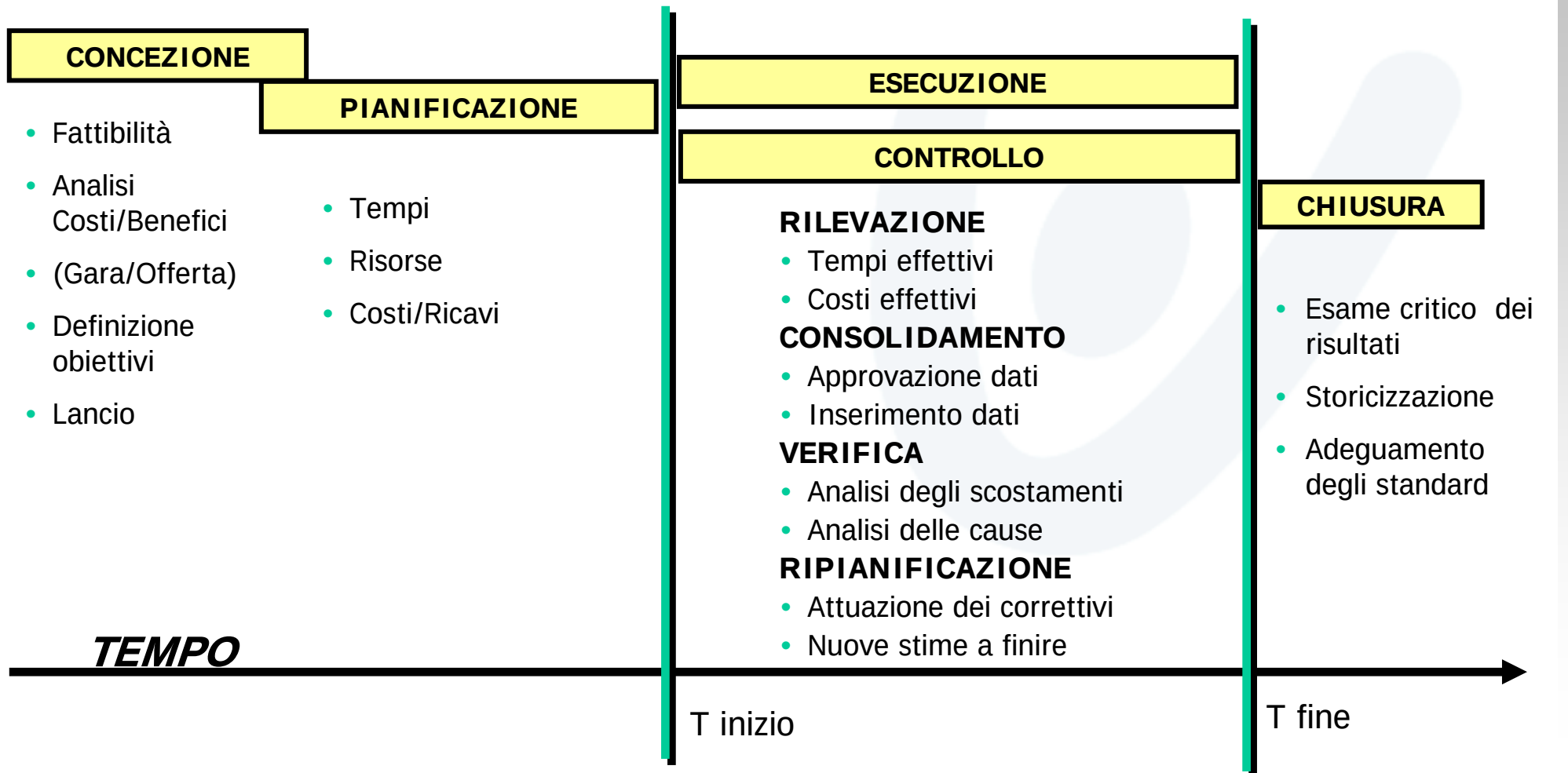
- ✓ “Il Project Management non è semplicemente una tecnica di approccio, ma una filosofia impiegata dal management di ogni organizzazione, a ogni livello e per ogni funzione, al fine di raggiungere determinati obiettivi in presenza di rischio e di vincoli complessi.”
(Barile S., c.d.p.)

I benefici concreti legati all'adozione del Project Management:

- ✓ Miglioramento dei processi decisionali aziendali (*Sistemi DSS – Decision Support System*);
- ✓ Maggiore integrazione fra tutti gli attori coinvolti nel progetto (*Integration management*);
- ✓ Miglioramenti dei risultati del progetto in termini di tempo, costi e qualità (*Time, cost e quality management*);
- ✓ Miglioramento della comunicazione nel progetto (*Communications management*);
- ✓ Trasparenza del progetto e divulgazione delle conoscenze (*Knowledge management*);
- ✓ Riduzione dei rischi di progetto (*Risk management*).

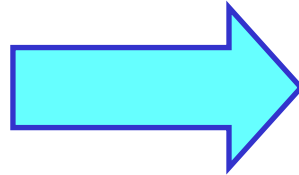
Lo schema di sintesi: una possibile strutturazione del Project Management

Fasi del Project Management

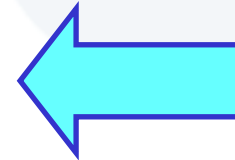
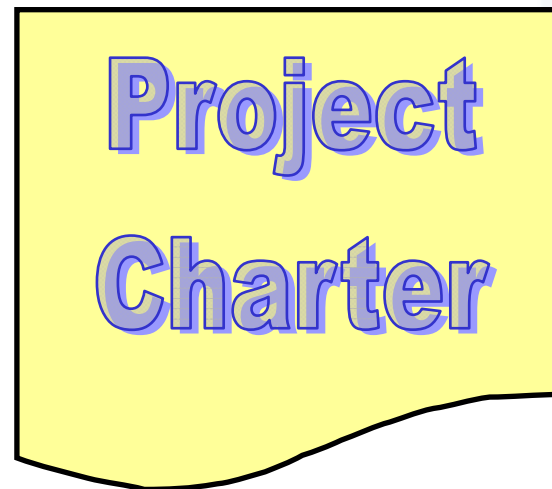
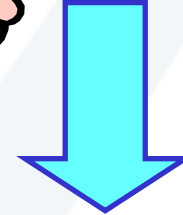
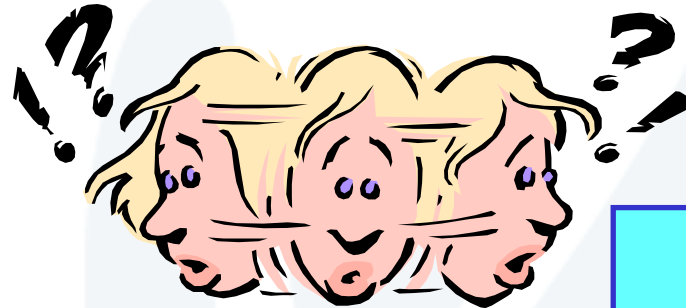


Passi per la concezione

Passo 1 : Analisi esigenze / fattibilità



Passo 2 : Decisione

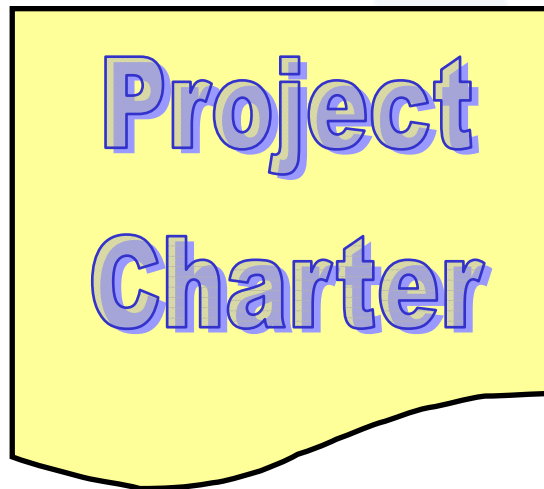


Passo 3 : Project Charter - Ufficializzazione del progetto

Project Charter: cos'è?

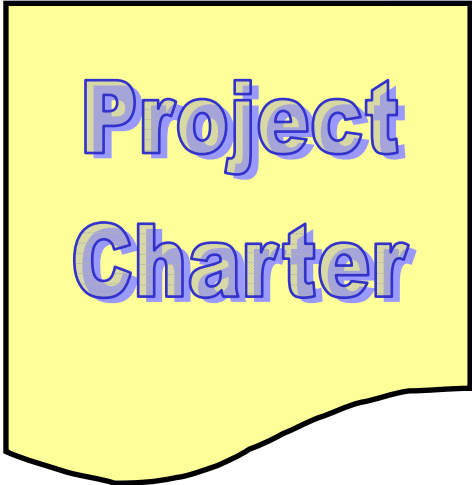
Il Project Charter rappresenta l'ufficializzazione del progetto. E' composto da una scheda 'pubblica' che illustra i motivi scatenanti del progetto, i principali obiettivi, i principali vincoli, i principali rischi.

E' il 'certificato battesimale' del progetto ed ufficializza il Project Manager.



Project Charter: perchè?

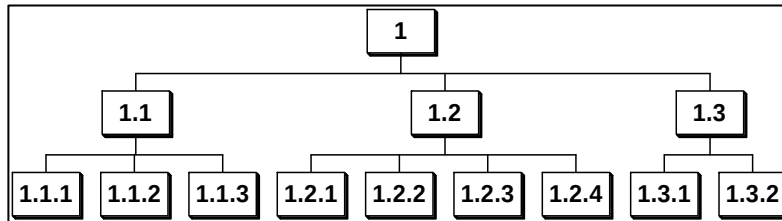
- Per **ufficializzare** l'avvio del progetto
- Per **dare delega** al Project Manager
- Per **chiarire** a tutti, il perché dell'avvio del progetto
- Per **ufficializzare** gli obiettivi del progetto
- Per **permettere** a tutti di riferirsi in maniera omogenea ed inequivocabile al progetto



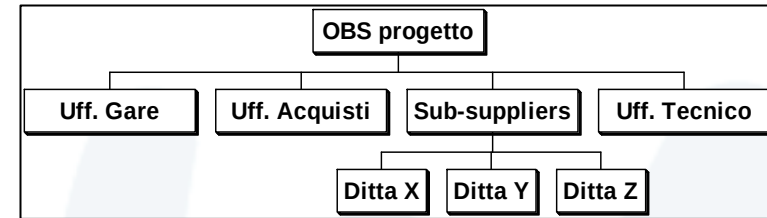
Project
Charter

Passi per la pianificazione

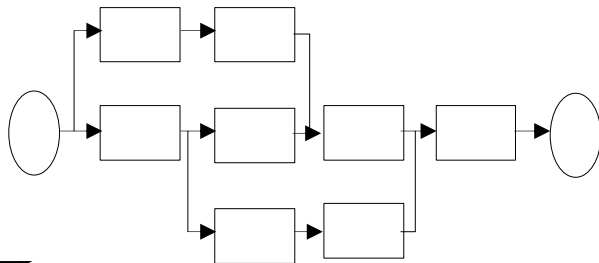
Passo 1 : WBS - Cosa si deve fare ?



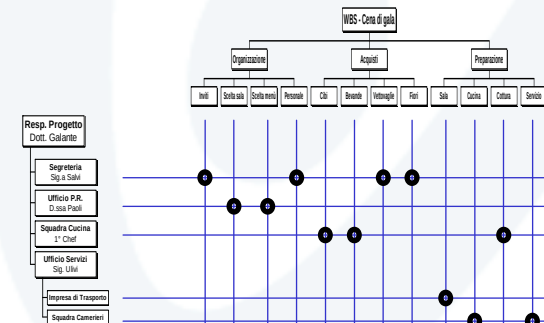
Passo 2 : OBS - Chi sono i responsabili ?



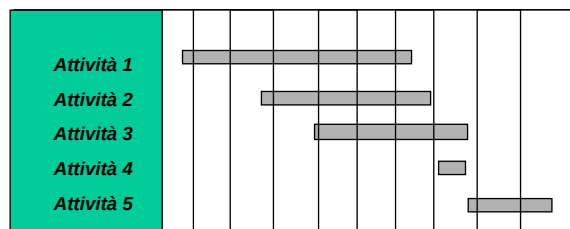
Passo 4 : Network - Logica di progetto



Passo 3 : RAM - Assegnazione responsabilità

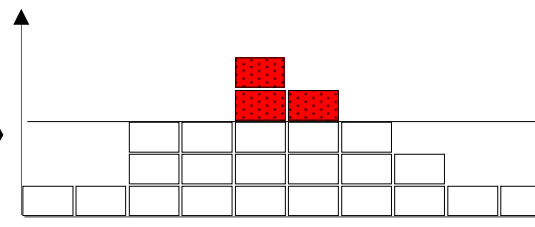


Passo 5 : Diagr. di Gantt - Master
Diagr. di Gantt - Dettaglio

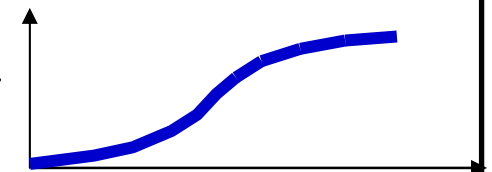


BASELINE

Passo 6 : Piano delle risorse

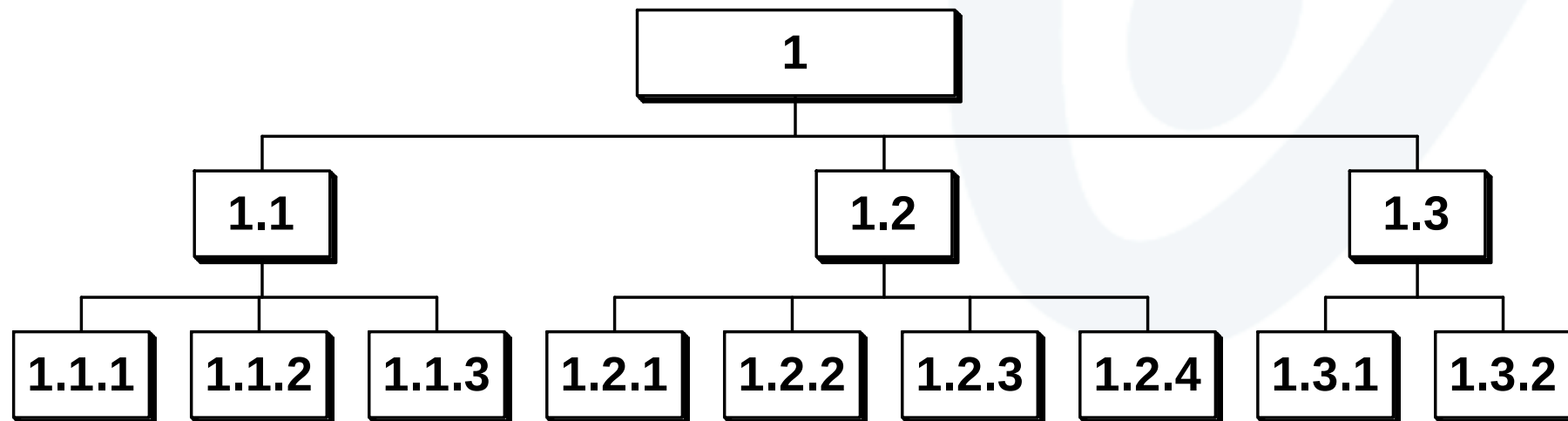


Passo 7 : Piano dei costi



WBS - Work Breakdown Structure: cos'è?

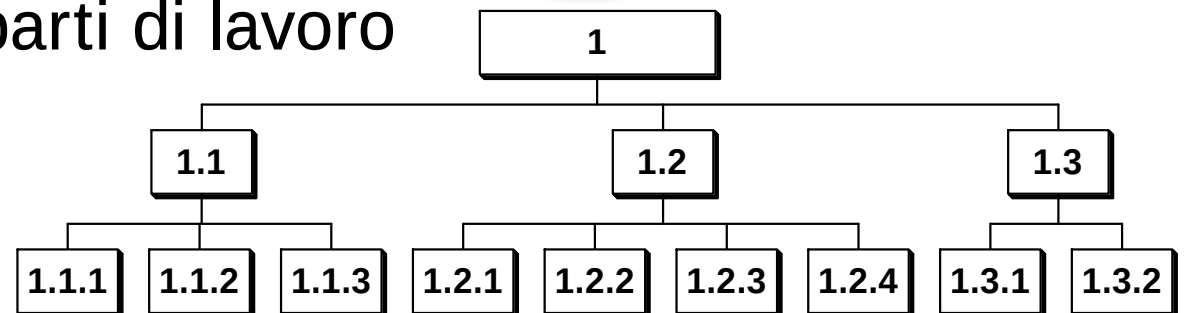
La WBS è una scomposizione gerarchica del progetto nei suoi elementi ed azioni costitutivi, generata allo scopo di migliorarne la gestione e il controllo.



La WBS è orientata al lavoro e ai deliverables del progetto.

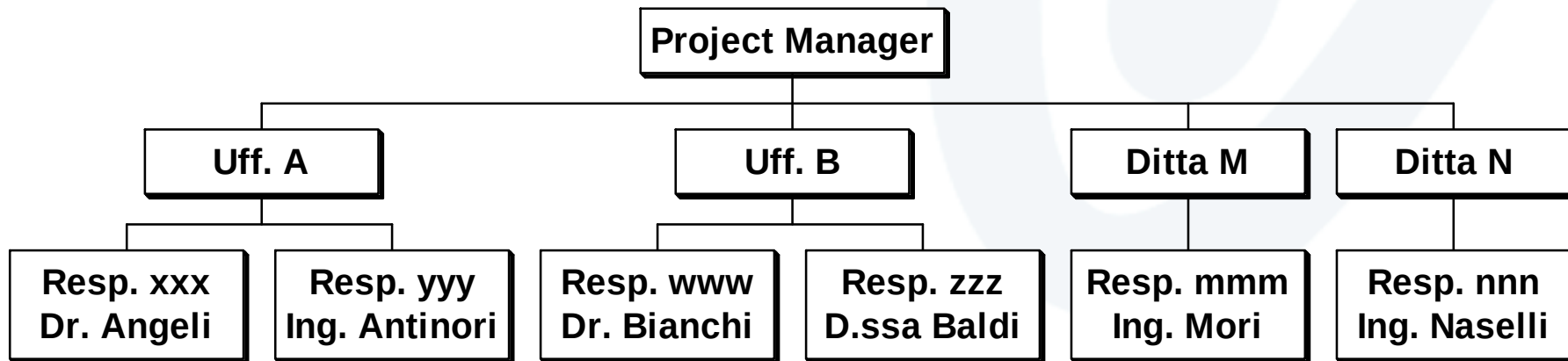
WBS - Work Breakdown Structure: perchè?

- Per **aiutare** la gestione del progetto
- Per **non dimenticare** parti di lavoro ed evitare duplicazioni
- Per **fare chiarezza** e trasparenza da subito
- Per **facilitare la comunicazione** tra gli stakeholders
- Per **permettere a tutti di riferirsi in maniera omogenea ed inequivocabile al lavoro** da eseguirsi
- Per operare **aggregazioni** di dati elementari (tempi, costi, ricavi,..) sulle parti di lavoro



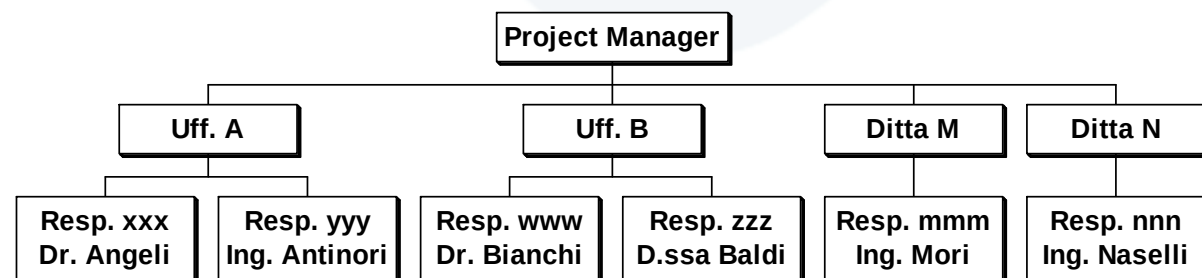
OBS - Organization Breakdown Structure: cos'è?

La OBS è una scomposizione gerarchica delle responsabilità di progetto, generata allo scopo di individuare univocamente i responsabili dei vari elementi del lavoro previsto.



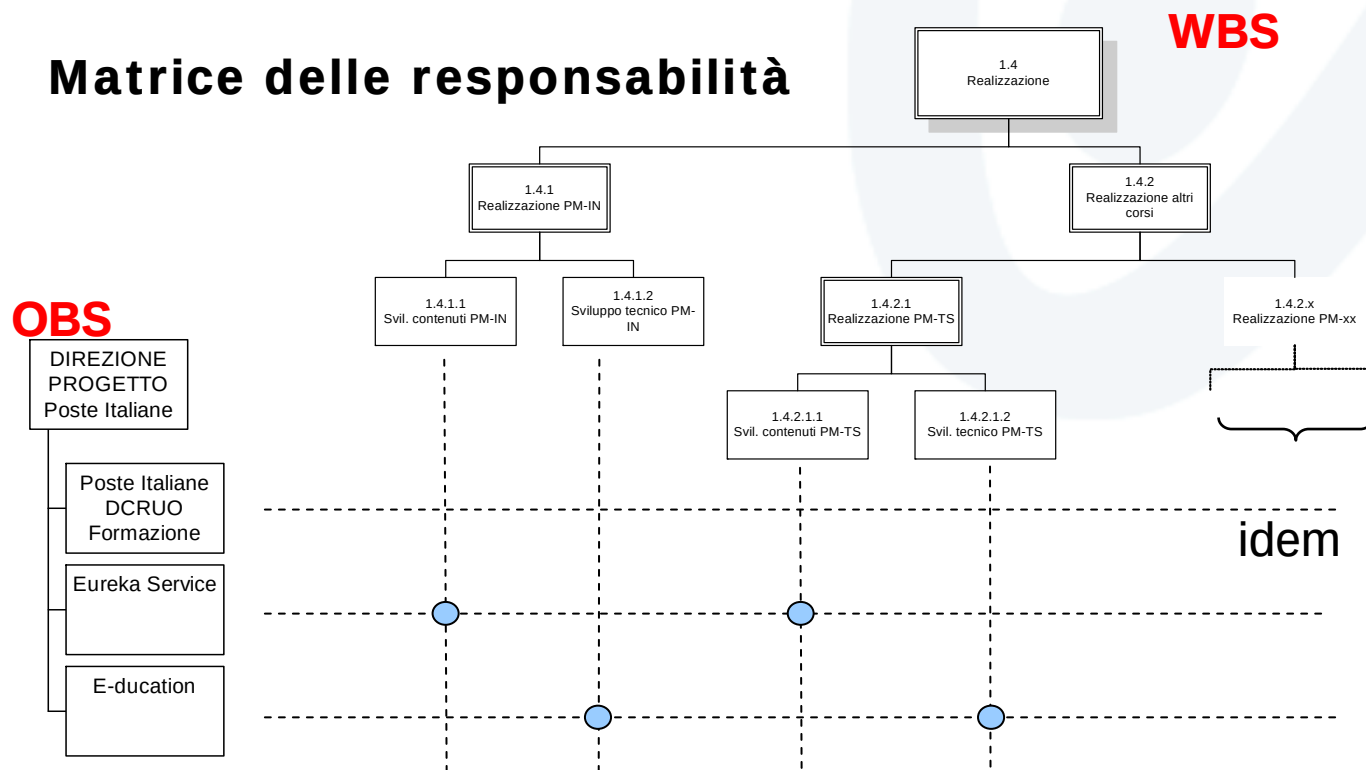
OBS - Organization Breakdown Structure: perché?

- Per **ufficializzare** le persone impegnate nella gestione del progetto.
- Per **facilitare** il Project Manager nel lavoro di coordinamento e monitoraggio.
- Per **responsabilizzare** gli 'attori' del progetto.
- Per **migliorare** la comunicazione fra le parti in campo
- Per **impostare** la matrice di responsabilità (RAM) di progetto



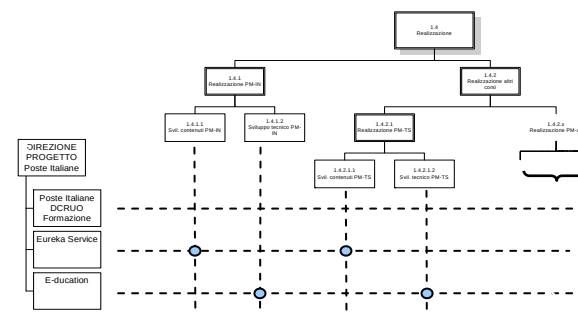
RAM - Responsibility Assignment Matrix: cos'è?

La RAM è l'ufficializzazione delle responsabilità di progetto. Nasce dall'incrocio della WBS e della OBS e obbliga ad assegnare una responsabilità univoca e nominale per ciascuno degli elementi di lavoro individuati nella WBS.



RAM - Responsibility Assignment Matrix: perché?

- Per **ufficializzare** le responsabilità delle fasi di progetto e delle deliverable.
- Per **responsabilizzare** gli 'attori' del progetto sul dettaglio del lavoro di progetto
- Per **facilitare** il Project Manager nell'indirizzamento al responsabile della particolare fase/deliverable.
- Per **evitare** l'insorgere del '*fenomeno degli alibi*'
- Per **chiarire** a tutti i livelli di responsabilità
- Per **aumentare** il livello di 'presenza costruttiva' nel progetto



RAM - Responsibility Assignment Matrix: dettagli

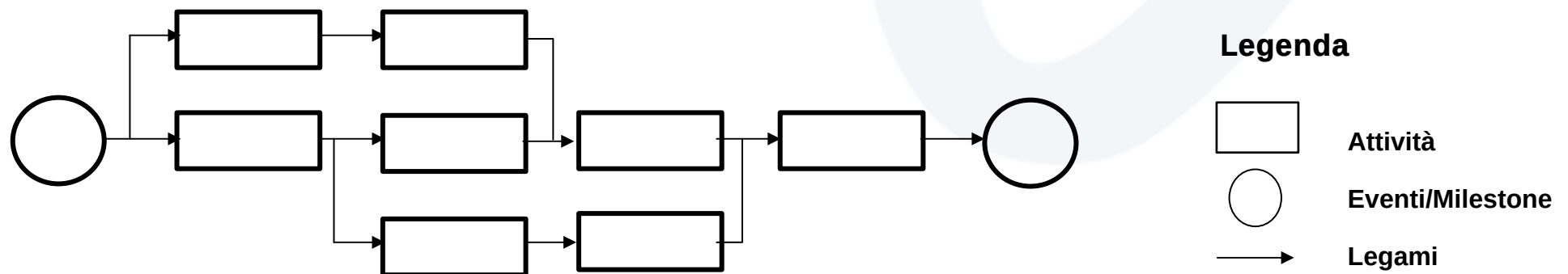
Attività	RU1	RU2	RU3	RU4	RU5	RU6
Analisi	R	A	I	C	C	
Definizione	I	A	C			R
Gestione	R	A	I			S
Monitoraggio	R	A	I	C	C	S

- ✓ **R = responsabile**
- ✓ **A = approva**
- ✓ **S = supporta**
- ✓ **C = consultato**
- ✓ **I = informato**
- ✓ **V = verifica**

Reticolo di progetto: cos'è?

Il reticolo di progetto (project network) è il modello logico/funzionale del progetto.

Mette in risalto le reciproche dipendenze fra le attività di progetto, mostrando attività elementari, i legami logici tra le attività enfatizzando eventi particolari e milestone di progetto.



La preparazione del reticolo di progetto è un processo di tipo collegiale a cui partecipano tutti gli interpreti coinvolti ciascuno con le proprie competenze

Reticolo di progetto: perchè?

- Per **costruire** le basi di una gestione integrata del progetto e per **facilitare** il livello di collegialità e di comunicazione fra gli esecutori del progetto
- Per **facilitare** il Project Manager nell'avere un quadro logico dell'evoluzione del progetto.
- Per **evitare** incomprensioni ed attese inutili durante l'evoluzione del progetto e **migliorare** il livello di responsabilità reciproca fra gli esecutori delle attività
- Per porre le basi della costruzione di una pianificazione temporale affidabile e 'dinamica' anche tramite l'uso del metodo del cammino critico (CPM)
- Per **aumentare** il livello di simulazione gestionale del progetto

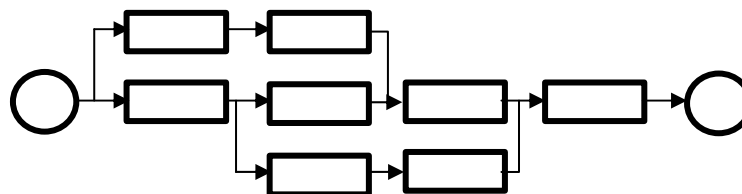


Diagramma di GANTT: cos'è?

Il diagramma di Gantt è lo strumento ufficiale per gestire la pianificazione temporale del progetto.

Mostra la 'collocazione' temporale delle attività pianificate

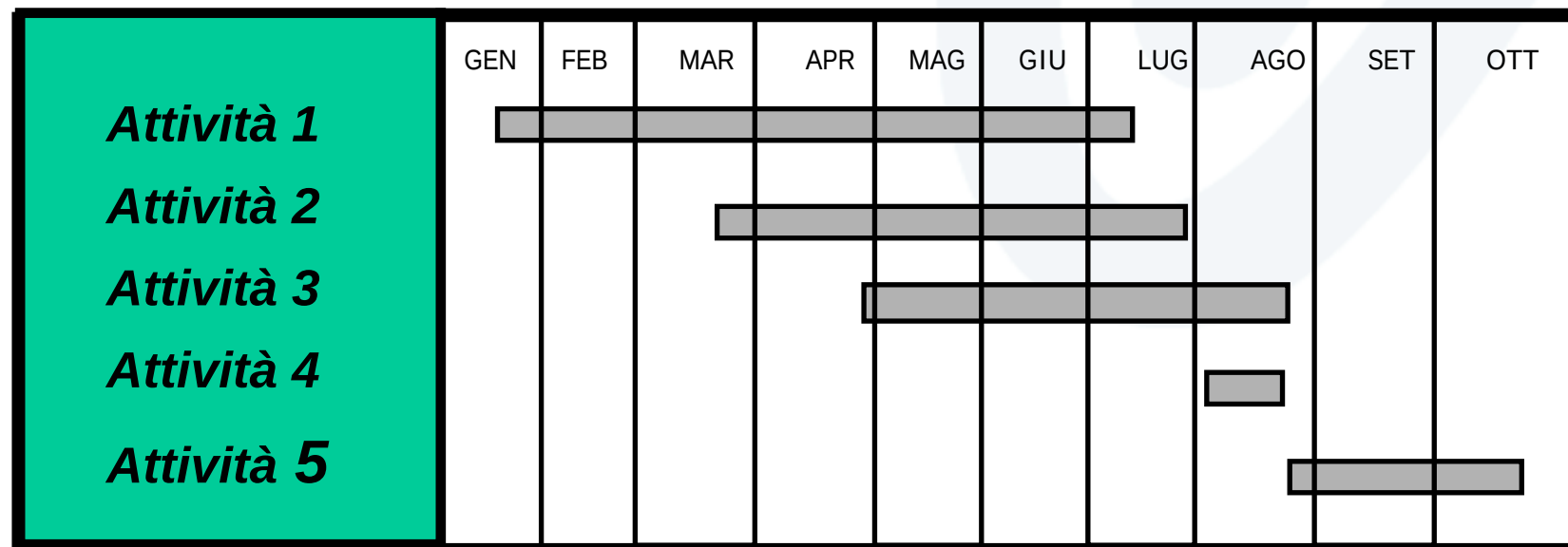
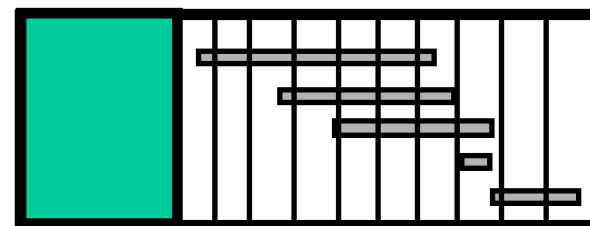


Diagramma di GANTT: perchè?

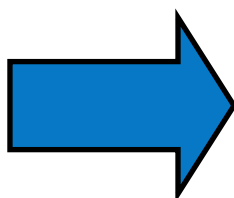
- Per **pianificare** la tempistica delle attività di progetto
- Per **verificare** la fattibilità temporale del progetto
- Per **permettere** a tutti gli interpreti del progetto di avere un quadro generale ed integrato delle date di inizio e fine delle attività di progetto
- Per **ufficializzare** a livello strategico le date desiderate/imposte di inizio, fine ed eventuali milestone intermedie (Master Schedule)
- Per **ufficializzare** a livello operativo le date di inizio e fine attese di ciascuna attività elementare (Gantt di dettaglio)
- Per **controllare** durante l'avanzamento del progetto gli scostamenti temporali (ritardi/anticipi) rispetto alle date pianificate
- Per **verificare** continuamente le nuove stime a finire del progetto o di sue parti a fronte dei consuntivi e per facilitare le relative correzioni



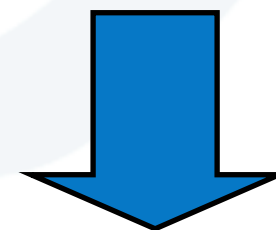
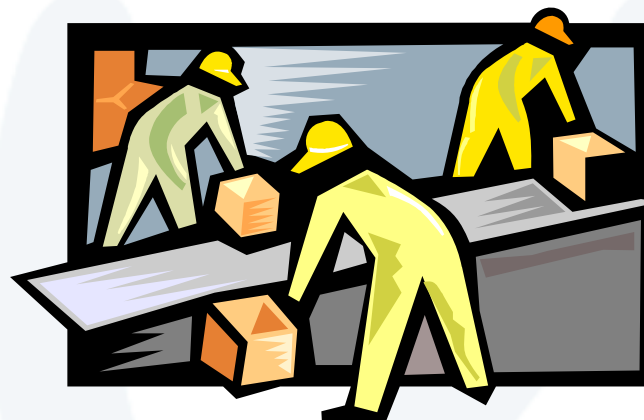
Pianificazione delle Risorse

PASSI

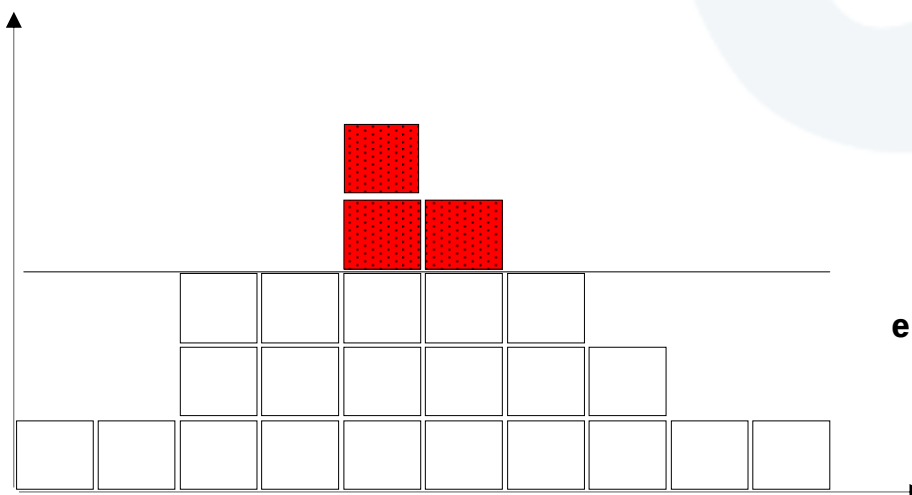
Passo 1: individuazione disponibilità



Passo 2: analisi risorse necessarie



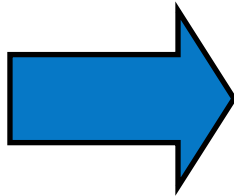
**Passo 3: calcolo carico risorse
e analisi sovraccarico e sottocarico**



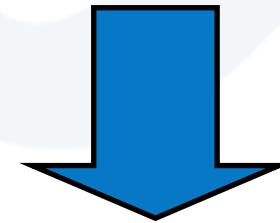
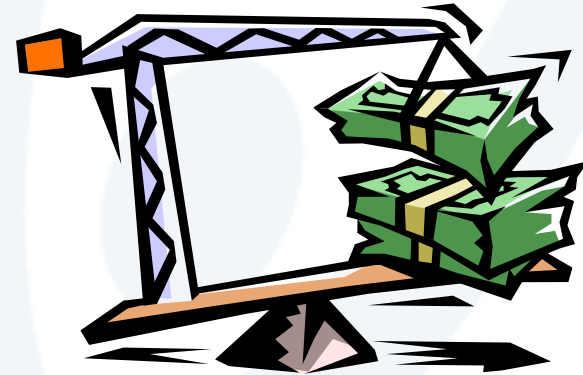
Pianificazione dei Costi

PASSI

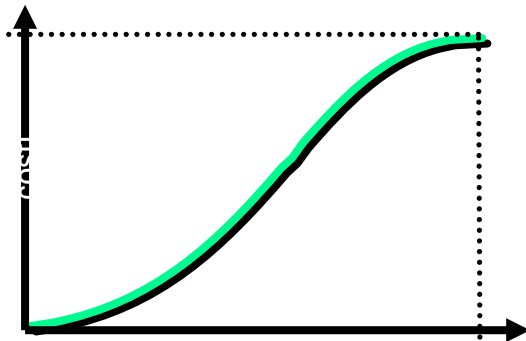
Passo 1: identificazione costi risorse e materiali



Passo 2: attribuzione costi ad attività



Passo 3: calcolo budget e curva ad S dei costi



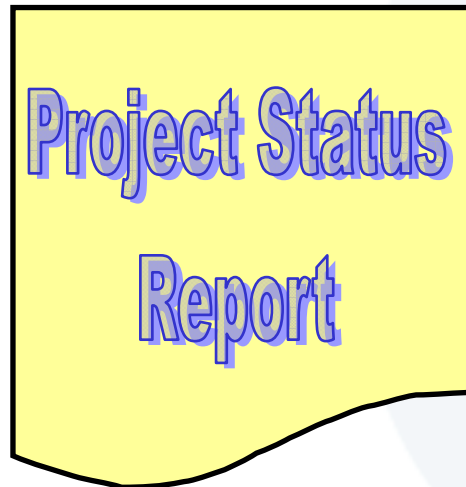
Controllo del Progetto

PASSI

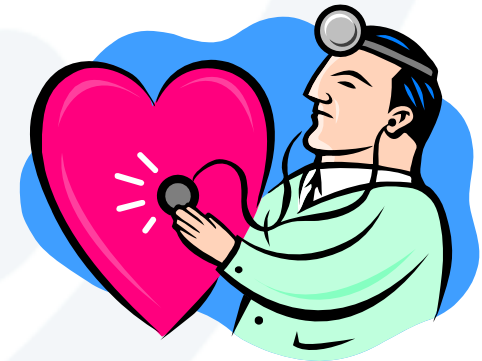
Passo 1 : Rilevazione avanzamenti



Passo 2 : Approvazione degli avanzamenti



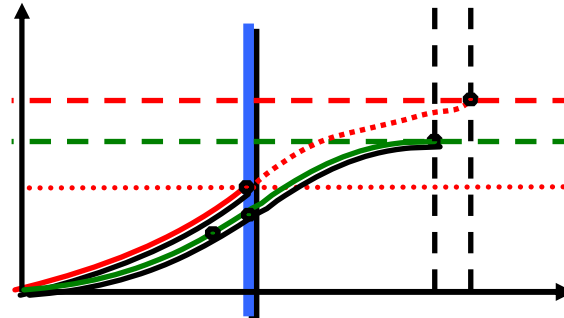
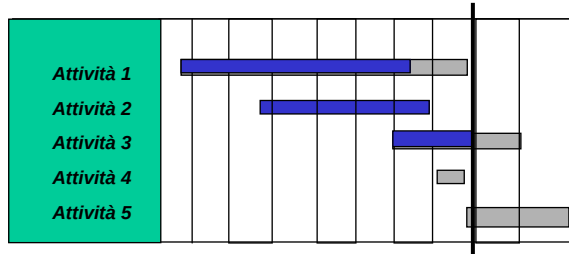
Passo 3 : Verifica avanzamento progetto



Passo 4 : Correzioni



Passo 5 : Aggiornamento piano temporale ed economico a finire



Chiusura del Progetto

PASSI

Passo 1 : Rilevazione completamento



Passo 2 : Approvazione chiusura



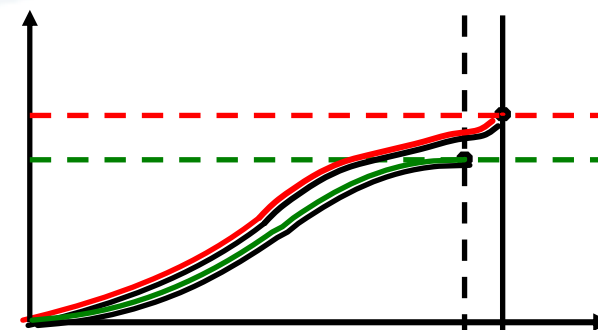
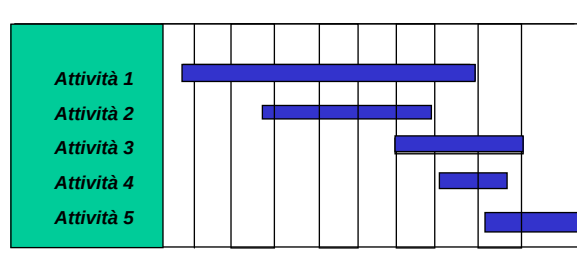
Passo 3 : Valutazione finale progetto



Passo 5 : Storizzazione e memorizzazione esperienza



Passo 4 : Officializzazione andamento temporale ed economico finale



Quali potrebbero essere i vantaggi da ricondurre alla elevata strutturazione del processo per la realizzazione del progetto?

Punti focali per una analisi dinamica del Project Management

Le capacità di un Project Manager (due cv a confronto)

✓ **“Capacità e competenze relazionali**

Ottimo oratore con elevate capacità dialettiche, di analisi e di sintesi.

I lunghi anni di gestione progetti mi hanno insegnato a confrontarmi con i miei collaboratori con lo scopo di ottenere il massimo da ognuno di loro cercando di non cadere mai nel conflitto.

✓ **Capacità e competenze organizzative**

Eccellente predisposizione all'organizzazione formatasi negli anni di lavoro.

Il project management si basa innanzi tutto sull'organizzazione dettagliata dei progetti, sul rispetto delle pianificazioni presentate e sulla gestione economica di commessa.

Il successo è frutto di obiettivi chiari e compiti e responsabilità precise.”

Le capacità di un Project Manager (due cv a confronto)

“Capacità e competenze:

- ✔ Ottime capacità organizzative e di gestione progetti a livello internazionale puntando alla massima qualità e soddisfazione del Cliente con il minimo costo e nei tempi previsti.
- ✔ Valido background tecnico in campo meccanico e fluidico, padronanza delle varie fasi della progettazione.
- ✔ Sensibilità nella gestione delle risorse umane, capacità di motivare il personale nello svolgimento delle sue mansioni.
- ✔ Dimestichezza nelle relazioni con i Clienti ed i fornitori.
- ✔ Esperienza di gestione diretta ed indiretta di cantieri e relativo personale addetto.
- ✔ Autonomia decisionale quando necessario ma anche capacità di delega e di lavoro in team.”