

COMPITI/RESPONSABILITA'

WBS	RESPONSABILE	TEAM

GESTIONE DI PROGETTO E ORGANIZZAZIONE DI IMPRESA

Il project management nella scuola superiore

di Antonio e Martina Dell'Anna



PARTE I – PROCESSI AZIENDALI E PROGETTI

UDA 3

I PRINCIPI DEL PROJECT MANAGEMENT

GESTIONE DI PROGETTO E ORGANIZZAZIONE DI IMPRESA
Il project management nella scuola superiore

di Antonio e Martina Dell'Anna

A yellow sticky note with the handwritten text 'COMPITI/RESPONSABILITA' WHO'S RESPONSIBLE TEAM' and a table with columns and rows.A yellow sticky note with the handwritten text 'RISCHI' and a risk matrix table. The table has 'IMPACTO' (BASSO, ALTO) on the vertical axis and 'PROBABILITA'' (BASSA, ALTA) on the horizontal axis. The cells contain small circles representing risk levels.

I PRINCIPI DEL PROJECT MANAGEMENT



- La realizzazione di un progetto solitamente presenta molte **questioni da affrontare** e **problemi da risolvere**.
- Il **project management** si basa su alcuni **principi** la cui attuazione serve ad **affrontare** adeguatamente **le esigenze del progetto**, a **prevenire le problematiche** o ad **affrontarle** quando si presentano.
- Per chiunque opera in un progetto è indispensabile **conoscere ed applicare** tali **principi**.
- Le metodologie di project management trattano e sviluppano **tecniche e metodi basati su questi principi**.
- **Le metodologie operano in modo proattivo**, cioè cercano di affrontare e prevenire le problematiche prima che si verifichino.

I PRINCIPI DEL PROJECT MANAGEMENT



Alcuni principi fondamentali del PM

- La **scelta dei progetti** e lo **sviluppo dell'azienda**.
- Il **piano di progetto**.
- Le **variabili o vincoli** di progetto: **obiettivi, tempi e costi**.
- **Obiettivi** semplici e intelligenti (**SMART**).
- La **segnalazione** tempestiva **delle difficoltà**.
- La **gestione del rischio**.
- La **comunicazione** all'interno del progetto.
- L'assegnazione di **responsabilità e autorità**.
- La **collaborazione** nel team di progetto.



LA SCELTA DEI PROGETTI

E

LO SVILUPPO DELL'AZIENDA

LA SCELTA DEI PROGETTI E LO SVILUPPO DELL'AZIENDA



Gli obiettivi strategici aziendali

- L'azienda realizza un progetto con l'**obiettivo primario** di mantenere o incrementare i livelli di produzione e vendita.
- Le organizzazioni pubbliche o no profit realizzano un progetto con l'**obiettivo primario** di erogare **servizi più efficienti, efficaci ed economici** ai cittadini o organizzazioni che ne necessitano.
- E' indispensabile valutare quanto un progetto **soddisfa gli obiettivi strategici** o il modo in cui il progetto **produce effetti positivi** per l'organizzazione che lo realizza.

LA SCELTA DEI PROGETTI E LO SVILUPPO DELL'AZIENDA



I criteri di valutazione

- Le aziende utilizzano degli **indicatori per la valutazione dei benefici aziendali.**
- **I criteri** solitamente utilizzati dalle aziende con fini economici sono:
 - **l'incremento delle entrate;**
 - **la riduzione dei costi;**
 - **la riduzione dei rischi economici.**
- Se un progetto, nei tempi previsti, **non porta miglioramenti** agli indicatori allora probabilmente è un esercizio interessante ma **non tale da giustificare degli investimenti.**

(es. valutazione della **redditività di progetto – UDA 2).**

DELIVERABLES



IL PIANO DI PROGETTO



IL PIANO DI PROGETTO

- Il piano di progetto è il **documento iniziale** in cui è definito **tutto ciò che è necessario eseguire** per il raggiungimento degli **obiettivi** del progetto.
- Il piano di progetto è il **documento di riferimento per tutto il progetto** per tutti coloro che operano all'interno del progetto.



IL PIANO DI PROGETTO

- Il piano deve essere quanto **più dettagliato e definito possibile** per rendere **più lineare e meno complessa** la realizzazione del progetto.
- Il **tempo dedicato alla pianificazione** è quello che ha la **maggior incidenza sul futuro successo** del progetto.
- Il **processo di creazione** di un piano **aggiunge valore al progetto** perché porta ad analizzare le implicazioni di ogni elemento sul risultato globale.



IL PIANO DI PROGETTO

Un piano deve essere **puntuale ed esaustivo** in ogni suo aspetto e:

- deve prevedere **obiettivi, attività, prodotti, costi, date e performance** in base a cui **pianificare prima e valutare** in ogni momento lo stato di avanzamento del progetto;
- deve contenere **tutte le informazioni** necessarie a **definire le risorse e gli investimenti** necessari alla realizzazione del progetto;
- deve tracciare **una mappa generale** del progetto;



IL PIANO DI PROGETTO

(segue) Un piano deve essere **puntuale ed esaustivo** in ogni suo aspetto e:

- deve **fornire, istante per istante le informazioni** necessarie a monitorare le attività e a indirizzare il lavoro;
- deve specificare gli elementi necessari a:
 - individuare e **assegnare i compiti** ai componenti del team di progetto;
 - comprendere come **ogni attività si integra nel contesto** generale del progetto.



IL PIANO DI PROGETTO

Un piano deve:

- essere **approvato** dal *management* aziendale e **finanziato** per dare il via al progetto;
- essere **la linea guida per il responsabile del progetto** (project manager) e per tutti i **soggetti coinvolti**;
- descrivere lo stato del progetto **per tutta la durata delle attività** nel modo più fedele possibile e corrispondere pienamente alla realtà.



IL PIANO DI PROGETTO

Durante il progetto :

- deve essere continuamente controllato lo stato di avanzamento del progetto (***misurazione***) ;
- poi deve essere verificato lo stato attuale delle attività rispetto allo stato previsto dal piano (***valutazione***);
- infine, se necessario, si deve intervenire con delle **variazioni alle attività e di conseguenza al piano di progetto** (***correzione***).

Se il piano, in un qualsiasi momento, **non descrive più fedelmente il progetto allora occorre procedere velocemente al suo aggiornamento.**



IL PIANO DI PROGETTO

- **Inizialmente** il pianificatore **non ha una perfetta conoscenza** di tutti gli aspetti e di tutti i dettagli del progetto.
- **Durante** la realizzazione, con il procedere delle attività, **il pianificatore acquisisce nuove informazioni** che gli permettono di aggiornare e completare il piano.
- È fondamentale che **il piano sia flessibile e facilmente aggiornabile** per poter soddisfare le esigenze di aggiornamento che si manifestano durante il progetto.



IL PIANO DI PROGETTO

- Per la verifica del piano si utilizzano **report** periodici sullo **stato di avanzamento del lavoro (SAL)**.
- I SAL attestano lo **stato delle attività** in corso in termini di:
 - **quantità o percentuale di prodotti realizzati,**
 - **impegno profuso (effort),**
 - **tempo impiegato per le attività,**
 - **costi sostenuti,**
 - **altro.**



IL PIANO DI PROGETTO

- L'aggiornamento del piano può variare da **piccoli adeguamenti a modifiche sostanziali degli obiettivi originari.**
- Se la modifica riguarda **prodotti (risultati), tempi o costi di fatto modifica le priorità del progetto** rispetto ai criteri aziendali di assegnazione delle risorse.
- La modifica degli obiettivi o priorità fondamentali di progetto **richiede** sempre una **nuova approvazione del piano** da parte del management aziendale e, se necessario, **un rifinanziamento.**



IL PIANO DI PROGETTO

- Il piano di un progetto diventa ancora più importante in presenza di progetti aziendali simultanei e coordinati tra loro (**programma o portfolio di progetti**).
- **Programma**: insieme di progetti aziendali coordinati tra loro e svolti contemporaneamente o in rapida successione.
- **Portfolio**: insieme di progetti (o programmi) aziendali realizzati per raggiungere gli obiettivi strategici aziendali.
- In caso di portfolio o programma **il fallimento di un progetto può compromettere anche i benefici aziendali derivanti dai progetti dipendenti**.



**LE VARIABILI O VINCOLI
DI PROGETTO:
OBIETTIVI, TEMPI E COSTI**

LE VARIABILI O VINCOLI DI PROGETTO: OBIETTIVI, TEMPI E COSTI



- Gli **obiettivi** (di **qualità**), i **tempi** ed i **costi** rappresentano le tre variabili principali di un progetto.
- I **valori definiti nel piano** per le variabili principali rappresentano i **vincoli fondamentali** di progetto.
- L'**obiettivo ideale di ogni progetto** è di ottenere il **miglior risultato** possibile, nel **minor tempo** e con il **minor costo**.
- Le tre variabili sono sempre **direttamente collegate** e in **perenne conflitto** tra loro.
- Il **compito principale del project manager** è di riuscire a **mantenere un equilibrio appropriato** tra le tre variabili fondamentali.

LE VARIABILI O VINCOLI DI PROGETTO: OBIETTIVI, TEMPI E COSTI



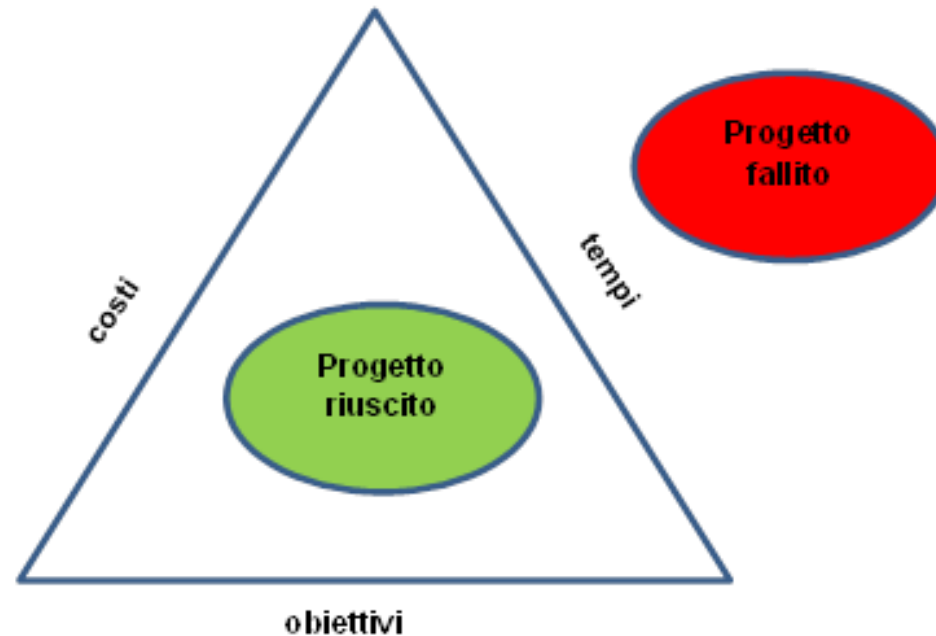
- Non riuscire a rispettare i vincoli previsti anche per uno solo delle tre variabili significa **rischiare il fallimento del progetto**.
- In un progetto ci si può trovare a dover **effettuare scelte** che possono **penalizzare o a privilegiare** una delle tre variabili:
 - a) è possibile **migliorare i risultati** del progetto **aumentando i costi** oppure **prolungando il tempo di realizzazione** oltre la data prevista;
 - b) per **ottenere il risultato** preventivato occorre **prolungare i tempi** oppure **impiegare altro budget** per acquisire altre risorse e **velocizzare il lavoro**.

LE VARIABILI O VINCOLI DI PROGETTO: OBIETTIVI, TEMPI E COSTI



- Occorre sempre individuare la **soluzione** che porti ad un **giusto equilibrio tra le tre variabili** tenendo sempre presenti **i parametri aziendali** che possono cambiare da un caso all'altro.
- Per poter individuare la soluzione meno penalizzante occorre conoscere quali sono le **priorità per l'azienda**.
- Occorre saper valutare **vantaggi e svantaggi** conseguenti a **ogni modifica** delle tre variabili.
- Un **errore** che si ripete spesso nei progetti è di **aggiungere miglioramenti o nuovi prodotti (scope creep)** senza aver prima valutato l'incremento di tempi e costi rispetto agli effettivi benefici.

LE VARIABILI O VINCOLI DI PROGETTO: OBIETTIVI, TEMPI E COSTI





OBIETTIVI

SEMPLICI E INTELLIGENTI

(*SMART*)

OBIETTIVI SEMPLICI E INTELLIGENTI (*SMART*)



- In un progetto è buona norma fissare sempre **obiettivi semplici e intelligenti (*SMART*)**.
- Il principio vale per ogni elemento **del progetto**:
 - **obiettivi generali**,
 - **singoli prodotti di progetto**,
 - **ogni attività giornaliera**,
 - **ogni compito di gruppo o di singolo componente del team di lavoro**,
 - **altro..**
- **Gli obiettivi smart facilitano l'identificazione della direzione e dello scopo delle attività e aiutano il team di lavoro a svolgere i propri compiti nel modo migliore.**

OBIETTIVI SEMPLICI E INTELLIGENTI (*SMART*)



Smart è l'acronimo di:

- ***Specific*** (specifico): definire gli obiettivi (scopo) in modo semplice, puntuale e dettagliato senza margini di interpretazioni.
- ***Measurable*** (misurabile): definire i criteri di misurazione oggettiva dei risultati o prodotti, i test da superare, i criteri di verifica del formato dell'output.
- ***Achievable*** (raggiungibile): definire attività da eseguire e obiettivi da raggiungere realmente fattibili e realizzabili.
- ***Realistic*** (realistico): definire obiettivi realistici e coerenti con gli obiettivi.
- ***Time defined*** (tempo definito): definire per ogni attività la durata e il momento di avvio.



LA SEGNALAZIONE TEMPESTIVA DELLE DIFFICOLTÀ

LA SEGNALAZIONE TEMPESTIVA DELLE DIFFICOLTÀ



Segnalazione, individuazione e soluzione dei problemi:

- **L'attenzione** del project manager deve sempre essere rivolta alla **individuazione e risoluzione di eventuali problemi**.
- Se i problemi possono essere affrontati con **sufficiente preavviso allora** gli elementi critici possono essere risolti in **maniera controllata**.
- I membri del team non devono **sottovalutare le difficoltà** emerse nella realizzazione dei compiti loro assegnati e devono **comunicarle** ai livelli superiori **quanto prima possibile**.
- Chi ha compiti di **responsabilità** è in grado di **valutare meglio le problematiche** perché ha una **visione migliore** delle esigenze e delle strategie aziendali.

LA SEGNALAZIONE TEMPESTIVA DELLE DIFFICOLTÀ



Ritardi di comunicazione:

- **Ritardare la comunicazione** di un problema è un **errore** che:
 - a) comporta il **rischio di non riuscire a portare a termine** le attività entro i tempi stabiliti;
 - b) può **vanificare ogni possibilità di intervento e di correzione** da parte dei livelli superiori.
- Il responsabile di progetto per poter affrontare e risolvere i problemi **deve esserne a conoscenza**.
- Il project manager può intervenire sui problemi attraverso la **nuova allocazione di attività o la ridefinizione degli obiettivi**.

LA SEGNALAZIONE TEMPESTIVA DELLE DIFFICOLTÀ



Confronto continuo e sistematico:

- Il project manager deve:
 - a) confrontarsi regolarmente con il proprio *team*;**
 - b) assicurarsi che tutti coloro che hanno compiti di responsabilità provvedano a fare rapporto appena incontrano un problema.**

LA SEGNALAZIONE TEMPESTIVA DELLE DIFFICOLTÀ



Buona comunicazione:

- La buona comunicazione tra il project manager e il team **consente di evitare molti problemi.**
- Per buona comunicazione non si intende **solo intrattenere buone conversazioni informali.**
- Nelle conversazioni informali **i dettagli possono non emergere oppure non essere analizzati in profondità.**
- Una buona comunicazione richiede **procedure sistematiche** basate su **comunicazioni scritte e reportistica** sullo stato di avanzamento delle attività.



LA GESTIONE DEL RISCHIO



LA GESTIONE DEL RISCHIO

- Per **rischio** si intende una **condizione che porta il progetto verso una situazione di crisi** che potrebbe essere anche insuperabile.
- I rischi devono essere **individuati e gestiti prima che si trasformino in crisi.**
- **Tutti i progetti presentano dei rischi** ed in particolare i progetti che prevedono la realizzazione di **soluzioni innovative.**



LA GESTIONE DEL RISCHIO

- La **gestione del rischio** necessita:
 - di una **struttura di progetto in grado** di evitare che le attività interferiscano fra loro;
 - dell'esecuzione di **verifiche sistematiche** della **fattibilità degli obiettivi** del progetto.
- La gestione del rischio in alcuni casi può esigere la **modifica del piano** per ridurre al minimo le probabilità che:
 - **il rischio si verifichi**;
 - **l'impatto sia decisivo per il progetto**.



LA GESTIONE DEL RISCHIO

I rischi possono essere dovuti a **cause di diversa natura e tipologia**:

- l'applicazione di una **nuova tecnologia in un nuovo settore**;
- **lo scarso sostegno** al progetto da parte dell'azienda e **interesse relativo** per i risultati;
- **dimensioni e complessità** del progetto tali da richiedere un coordinamento maggiore di quello previsto;
- **insufficiente domanda del mercato** per il prodotto proposto rispetto a quanto previsto;
- **Variazioni del mercato o della regolamentazione** nel corso d'opera.



LA GESTIONE DEL RISCHIO

Tipologie di rischio

- I **rischi** possono essere:
 - a) **interni al progetto**, cioè dipendenti dalla corretta pianificazione e realizzazione delle attività,
 - b) **esterni al progetto**, cioè dipendenti da problemi aziendali o da elementi del contesto esterno (nuove normative, cambio del mercato ecc.).
- **Alcuni rischi** possono essere **evitati** e altri possono essere **solo ridotti**.
- Esistono numerose **metodologie di gestione del rischio** ma **nessuna garantisce un risultato sicuro**.



LA GESTIONE DEL RISCHIO

Individuazione, definizione e gestione dei rischi

- I **criteri** per l'individuazione, definizione e gestione dei rischi sono:
 - una **valida strutturazione e pianificazione** del progetto;
 - una **buona comunicazione**;
 - buone **capacità relazionali** del **responsabile di progetto**.



LA GESTIONE DEL RISCHIO

Identificazione e classificazione del rischio

- I rischi devono essere **identificati e classificati secondo un ordine di priorità** definito in base al **grado di gravità**.
- La gravità di un rischio si misura in funzione della **probabilità di verificarsi e dell'impatto sui risultati** del progetto.
- I rischi ad **alta probabilità e alto impatto** devono essere **affrontati e risolti**.
- I rischi a **bassa probabilità o impatto limitato** possono anche essere accettati e subiti.



LA GESTIONE DEL RISCHIO

La gestione del rischio avviene in cinque modi differenti:

- **prevenzione** (intervenire per evitare che un evento si verifichi);
- **riduzione** (intervenire per ridurre la probabilità e/o la gravità del rischio);
- **trasferimento** (adottare misure che trasferiscano su altri soggetti o situazioni il rischio di progetto);
- **contingenza** (approntare piani da mettere in atto solo in presenza di un rischio);
- **accettazione** (decidere di accettare e convivere con il rischio senza ulteriori interventi).



LA GESTIONE DEL RISCHIO

- La **scelta dell'azione** da intraprendere di fronte a un particolare rischio **dipende** dall'equilibrio tra il **peso economico del rischio** e il **costo dell'intervento** di gestione a carico dell'azienda.
- In molti casi si possono anche **avviare più tipologie** di intervento **in combinazione**.
- La gestione del rischio **non è un esercizio a sé stante** svolto nella fase di pianificazione e poi dimenticato.
- La gestione del rischio **è una attività che deve essere sistematicamente attuata** ogni volta che sono disponibili nuove informazioni sullo stato di avanzamento dei lavori.



LA COMUNICAZIONE ALL'INTERNO DEL PROGETTO

LA COMUNICAZIONE ALL'INTERNO DEL PROGETTO



- È fondamentale che all'interno che **tutti siano a conoscenza di tutto ciò che è connesso con il proprio lavoro**: attività, compiti, prodotti, stato di avanzamento ecc.
- **Tutti** i componenti del team devono essere **coscienti dell'obiettivo a cui concorrono** in ogni istante.
- È fondamentale che all'interno di un progetto **vi sia sempre un ricco scambio di informazioni** tra le parti.
- Il **project manager è al centro** della comunicazione del progetto e **la sua capacità di comunicare è importante** tanto quanto la sua competenza tecnica.

LA COMUNICAZIONE ALL'INTERNO DEL PROGETTO



- La comunicazione in un progetto avviene in vari modi: **riunioni ristrette o riunioni di gruppo, scambio di mail o di documenti**, altro ancora.
- Le varie modalità **non sono interscambiabili** ma ognuna ha **proprie caratteristiche** da utilizzare nel modo più appropriato:
 - in un **colloquio** la comunicazione è **bidirezionale**;
 - In una **mail** la comunicazione è **monodirezionale** e la **risposta**, se attesa, **non è certa e/o immediata**;
 - una **mail** però **fissa i concetti** e/o le decisioni prese in un colloquio ed i **suoi contenuti**, se necessario, **possono essere verificati** in seguito.



L'ASSEGNAZIONE DI RESPONSABILITÀ E AUTORITÀ

L'ASSEGNAZIONE DI RESPONSABILITÀ E AUTORITÀ



- Il **project manager non ha il tempo** per controllare tutte le attività e, a volte, **non ha le competenze** per tutte le decisioni necessarie in un progetto.
- Il **project manager non deve diventare un collo di bottiglia** e pertanto **deve poter delegare** delle responsabilità ad altri componenti del team.
- **Con la delega della responsabilità deve essere trasferita anche l'autorità** a prendere decisioni inerenti la responsabilità assunta.
- **I limiti di autonomia** entro cui il delegato può muoversi **devono essere fissati** nella delega.

L'ASSEGNAZIONE DI RESPONSABILITÀ E AUTORITÀ



- Il project manager ha la delega alla responsabilità del progetto entro i limiti fissati dal piano in termini di prodotti, tempi e costi.
- Se il progetto non riesce a rientrare entro i limiti prefissati il project manager deve immediatamente far presente le difficoltà.
- In caso di variazione dei limiti il project manager deve ricevere una nuova autorizzazione.
- Lo stesso criterio deve valere per tutti i componenti del team a cui vengono delegate responsabilità ed autorità.



LA COLLABORAZIONE NEL TEAM DI PROGETTO

LA COLLABORAZIONE NEL TEAM DI PROGETTO



- Per il successo di un progetto è di fondamentale importanza il morale e la collaborazione all'interno del team di progetto.
- I project manager devono investire molta energia per:
 - creare uno spirito di gruppo;
 - gestire il morale dei componenti del team di progetto;
 - moderare l'influenza delle personalità troppo forti;
 - incoraggiare la riflessione all'interno del gruppo.

LA COLLABORAZIONE NEL TEAM DI PROGETTO



- Solitamente nei progetti di maggior successo si verifica che i componenti del team hanno **collaborato pienamente**, aiutandosi a vicenda e scambiandosi reciprocamente energie e stimoli.
- I team di successo non si creano per caso, il successo dipende sia dalle **competenze** delle persone sia dalla loro capacità di trovare **il modo giusto per lavorare insieme**.
- **Non esiste** alcuna **formula magica** che assicuri che un gruppo di persone possa trasformarsi in un team efficiente.

LA COLLABORAZIONE NEL TEAM DI PROGETTO



- **Le capacità del project manager** di costruire un team di successo possono determinare il successo del progetto.
- **Il project manager** deve:
 - **saper selezionare i componenti** in base alla personalità e allo stile di lavoro all'interno del gruppo;
 - **influenzare velocemente e intuitivamente i membri del team** con l'energia, l'impegno e l'entusiasmo;
 - **assumere un atteggiamento aperto e positivo** verso la ricerca della soluzione ad ogni problema.

LA COLLABORAZIONE NEL TEAM DI PROGETTO



- La **prima reazione del project manager** davanti a un problema è di fondamentale perché influenza il team per tutto il seguito del progetto:
 - **un atteggiamento positivo** spingerà il gruppo ad **affrontare con fiducia** ogni tipo di problema quando è ancora di piccola entità;
 - **un atteggiamento negativo e critico** spingerà i componenti del team a **ritardare la segnalazione dei problemi** fino a quando la situazione è tale da essere difficilmente risolvibile.




Quest'opera è rilasciata con licenza Creative Commons BY-ND


Tu sei libero di:

Condividere — riprodurre, distribuire, comunicare al pubblico, esporre in pubblico, rappresentare, eseguire e recitare questo materiale con qualsiasi mezzo e formato per qualsiasi fine, anche commerciale.

Il licenziante non può revocare questi diritti fintanto che tu rispetti i termini della licenza.

Alle seguenti condizioni:

 **Attribuzione** — Devi riconoscere una menzione di paternità adeguata, fornire un link alla licenza e indicare se sono state effettuate delle modifiche. Puoi fare ciò in qualsiasi maniera ragionevole possibile, ma non con modalità tali da suggerire che il licenziante avalli te o il tuo utilizzo del materiale.

 **Non opere derivate** — Se remixi, trasformi il materiale o ti basi su di esso, non puoi distribuire il materiale così modificato.

Divieto di restrizioni aggiuntive — Non puoi applicare termini legali o misure tecnologiche che impongano ad altri soggetti dei vincoli giuridici su quanto la licenza consente loro di fare.

Note:

Non sei tenuto a rispettare i termini della licenza per quelle componenti del materiale che siano in pubblico dominio o nei casi in cui il tuo uso sia consentito da una **eccezione o limitazione** prevista dalla legge.

Non sono fornite garanzie. La licenza può non conferirti tutte le autorizzazioni necessarie per l'uso che ti prefiggi. Ad esempio, diritti di terzi come **i diritti all'immagine, alla tutela dei dati personali e i diritti morali** potrebbero restringere gli usi che ti prefiggi sul materiale.