

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 II – ORGANIZZAZIONE DEL PROGETTO

UDA 5

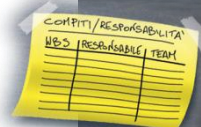
IL TEAM DI PROGETTO

LEZIONE 1:

IL TEAM DI PROGETTO - FIGURE ED ORGANIGRAMMA

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

di Antonio e Martina Dell'Anna



COMPITI/RESPONSABILITA'	NBS	RESPONSABILE TEAM



		RISCHI	
		BASSA	ALTA
IMPACTO PROBABILITA'	BASSA	●	●
	ALTA	●	●





IL TEAM DI PROGETTO

La gestione delle risorse umane:

- ❑ Gestire un progetto significa **gestire beni, strumenti e soprattutto risorse umane.**
- ❑ Oltre alle risorse umane impegnate nelle attività occorre anche **gestire i rapporti con altri soggetti** interessati a vario titolo al progetto.
- ❑ Il project manager deve confrontarsi con tutte le **questioni riguardanti il personale** impegnato nel progetto:
 - questioni **pianificate**;
 - questioni **non previste e non definite** o che si presentano durante la realizzazione del progetto.



IL TEAM DI PROGETTO

Figure professionali e modello organizzativo:

- ❑ In questa unità lezione **sono sviluppati** gli argomenti riguardanti:
 - a) **le figure professionali**;
 - b) un **modello organizzativo** del team di progetto (organigramma);
- ❑ Nella successiva lezione sono trattate le tematiche relative a **'la creazione e conduzione di un team'**.
- ❑ **Il modello che viene definito** fa riferimento a settori e funzioni del mondo ICT ma tutto quanto descritto **può essere traslato ad altri settori** adattando opportunamente terminologia e funzioni.



I RUOLI DI PROGETTO



FIGURE E RUOLI DI PROGETTO

Compiti e figure professionali in un progetto

- ❑ I **compiti** dipendono dalla **dimensione** e dalla **complessità di un progetto**.
- ❑ Ogni **figura professionale** in un progetto svolge un **ruolo** o dei **compiti** adeguati alle proprie **competenze, capacità e disponibilità**.
- ❑ A seconda dei progetti **più compiti** possono essere **accorpati** ed assegnati ad un soggetto oppure **uno stesso compito** può essere **ripartito in compiti più elementari** e più impegnativi e assegnati a più soggetti.
- ❑ **In alcuni casi** lo stesso **project manager** può svolgere anche attività tecniche mentre in grandi progetti ha bisogno di un gruppo di supporto (**PMO, Project Management Office**) per il solo coordinamento.



FIGURE E RUOLI DI PROGETTO

La terminologia utilizzata:

- ❑ Per gli stessi compiti, figure professionali e ruoli, a seconda del settore di attività, della dimensione e del tipo di organizzazione interna di una azienda, **possono essere utilizzate terminologie differenti.**
- ❑ Ciò che **ha valore** non è la terminologia ma **il modello organizzativo ed operativo** che si definisce anche se **utilizzare una terminologia standard** o condivisa, di fatto, **facilità** in molti casi.



IL COMITATO DI PROGRAMMA

Il comitato di programma o programme board (PB)

Compiti:

- ❑ Il **PB rappresenta il management aziendale** che ha il potere decisionale finale sulla realizzazione del progetto e sul suo finanziamento.
- ❑ Nelle organizzazioni in cui si svolgono contemporaneamente più progetti **spesso è presente un apposito comitato di programma** che si riunisce regolarmente per supervisionare il programma o il portafoglio progetti.



IL COMITATO DI PROGRAMMA

Il programme board ha il compito di:

- ❑ **valutare e approvare** le proposte di progetto;
- ❑ **definire le priorità** tra i progetti;
- ❑ **allocare le risorse** e autorizzarne l'utilizzo;
- ❑ **monitorare i rischi** di progetto e in situazioni di rischio bloccare il progetto oppure promuovere e autorizzare eventuali interventi correttivi;
- ❑ **ottimizzare l'uso delle risorse** tra i vari progetti preoccupandosi di individuare ed eventualmente eliminare eventuali sovrapposizioni.



LO SPONSOR

Lo sponsor è un manager con ruolo di responsabilità all'interno dell'azienda.

- ❑ Il suo compito principale è **verificare la realizzazione degli obiettivi** aziendali.
- ❑ Opera da intermediario tra azienda e progetto e **permette di non dover coinvolgere il PB** in ogni supervisione e decisione sul progetto.
- ❑ Solitamente, oltre alla responsabilità, **ha motivazioni o interessi personali** nei confronti del progetto (benefici di carriera o economici).
- ❑ Ha la **responsabilità degli output** senza occuparsi degli aspetti legati alla gestione del progetto.



LO SPONSOR

Compiti principali:

- ❑ E' il diretto superiore del project manager con cui:
 - esegue il monitoraggio e le verifiche a conclusione delle principali fasi o eventi di progetto;
 - verifica situazioni di rischio che richiedono decisioni e azioni fuori dalla responsabilità del project manager.
- ❑ Mantiene **rapporti con fornitori e clienti**.
- ❑ **Verifica i bisogni e le aspettative** degli utenti.
- ❑ verifica l'attuazione delle **politiche e strategie aziendali**.
- ❑ **Controlla la qualità** dei prodotti.
- ❑ Verifica il **rapporto spese e benefici**.
- ❑ **Valuta eventuali** necessità di **variazioni** sul progetto.

IL RESPONSABILE DI PROGETTO (PROJECT MANAGER O PM)



Il **project manager** è la figura più importante per la buona riuscita di un progetto.

- ❑ Il PM dipende direttamente dallo sponsor con cui concorda la gestione del progetto secondo le modalità definite nel PID.
- ❑ Il PM ha **il compito e la responsabilità di pianificare, organizzare, gestire, monitorare e revisionare** tutte le attività di progetto.
- ❑ Nei piccoli progetti il PM **può occuparsi direttamente anche di alcune attività tecniche.**

IL RESPONSABILE DI PROGETTO (PROJECT MANAGER O PM)



Responsabilità ed autorità:

- ❑ Il project manager ha la **responsabilità e l'autorità**, entro i limiti stabiliti dal PID, della **gestione del budget, delle risorse umane e materiali** di progetto.
- ❑ Solitamente è una **figura interna all'azienda**.
- ❑ Se il progetto **non riesce a mantenere i vincoli** di qualità, budget o tempo, il project manager **può richiedere** al PB **una revisione del piano** con variazione del budget o del tempo necessario.
- ❑ In caso di richiesta di variazioni **il progetto potrà procedere solo dopo l'approvazione** e l'eventuale rifinanziamento.

L'UFFICIO DI SUPPORTO AI PROGETTI (PMO - PROJECT MANAGEMENT OFFICE)



Il **PMO** è un **ufficio di supporto e coordinamento** che opera a favore di uno o più progetti aziendali.

- ❑ **In alcune aziende** che operano per progetti, con programmi o portfolio attivi, viene creato un **apposito ufficio specializzato** che svolge anche attività di coordinamento tra i vari progetti.
- ❑ Nei casi di programmi o portfolio il **PMO opera a favore del programm board e dello sponsor** prima che **del singolo project manager**.

L'UFFICIO DI SUPPORTO AI PROGETTI (PMO - PROJECT MANAGEMENT OFFICE)



Attività svolte dal PMO per il PB e per lo sponsor:

- ❑ Produzione di **report sullo stato di avanzamento** dei progetti per conto dei project manager.
- ❑ Definizione di **criteri di priorità per la valutazione delle proposte** di progetto.
- ❑ **Partecipazione alle riunioni aziendali** con il compito di rappresentare alcune funzioni come la gestione delle infrastrutture, delle procedure di qualità etc.
- ❑ **Organizzazione di corsi di formazione** per i componenti dei team e diffusione di **metodologie, strumenti e best practice** di project management.

L'UFFICIO DI SUPPORTO AI PROGETTI (PMO - PROJECT MANAGEMENT OFFICE)



Compiti del PMO all'interno di un singolo progetto:

- ❑ Il PMO opera a **supporto del project manager** e svolge compiti e **funzioni di coordinamento, interfaccia e supporto** nei confronti di tutti coloro che operano per il progetto.
- ❑ In caso di **unico progetto aziendale** il PMO è costituito da **membri del team** che oltre che operare per l'ufficio spesso possono svolgere anche altre **attività tecniche di progetto**.

L'UFFICIO DI SUPPORTO AI PROGETTI (PMO - PROJECT MANAGEMENT OFFICE)



Attività del PMO a supporto del project manager:

- ❑ si occupa dello **standard della documentazione**;
- ❑ **raccoglie esigenze e proposte** di progetto dagli utenti;
- ❑ **informa** gli utenti **sulle iniziative in corso** e **sugli eventuali impatti** sul loro lavoro corrente;
- ❑ **effettua il monitoraggio** dell'impiego delle risorse nel progetto e rileva eventuali variazioni rispetto a quanto pianificato;
- ❑ partecipa all'aggiornamento della **pianificazione**;
- ❑ **effettua ricerca e reclutamento di esperti** per il team sulla base delle esigenze e stato di avanzamento.



IL RESPONSABILE DELLA QUALITÀ

Compiti del responsabile della qualità (RdQ):

- ❑ **Progetta ed attiva** le modalità di **registrazione** delle informazioni e la costruzione dell'archivio di progetto.
- ❑ **Analizza i risultati** con gli strumenti della qualità per individuare eventuali problemi o aree di miglioramento.
- ❑ **Partecipa alle revisioni** di progetto e **all'individuazione di eventuali rischi**.
- ❑ **Effettua attività di formazione** per il personale relativamente a: effettuazione di **test di prodotti o servizi**, **utilizzo delle checklist** di controllo, **redazione di report** di monitoraggio e controllo, **effettuazione di analisi della documentazione** miranti a individuare difetti o non conformità degli output.

IL RESPONSABILE DELLA QUALITÀ



Il RdQ nell'organizzazione:

- ❑ Il RdQ di un progetto **opera per conto dello sponsor, in parallelo con il project manager** ma senza dipendere da quest'ultimo, intervenendo in tutte le attività e per tutta la durata del progetto.
- ❑ Il RdQ **può essere interno** all'azienda **oppure esterno** se non è presente nell'organigramma una figura con queste competenze.

IL RESPONSABILE DELL'AMMINISTRAZIONE DI PROGETTO



Il responsabile dell'amministrazione di progetto (**RdA**) deve garantire la corretta **amministrazione e gestione contabile** del progetto.

- ❑ **Opera sotto il diretto controllo del project manager** di cui è uno dei principali collaboratori.
- ❑ Il RdA solitamente **coordina un gruppo di lavoro** ed **opera a stretto contatto con l'amministrazione aziendale** in quanto tutte le operazioni amministrative e contabili del progetto sono delle operazioni aziendali.

IL RESPONSABILE DELL'AMMINISTRAZIONE



Principali compiti del RdA:

- ❑ Predisposizione e gestione delle **procedure amministrative, contabili e fiscali.**
- ❑ **Raccolta, inserimento e gestione dei dati contabili;**
- ❑ **Predisposizione dei bilanci di progetto, intermedi e finale, sulla base del budget approvato in fase di pianificazione.**
- ❑ Predisposizione, organizzazione e presentazione di **report sull'andamento della spesa** di progetto.
- ❑ Coordinamento e gestione dei **rapporti amministrativi con clienti, fornitori e banche.**

I CONSULENTI ESTERNI SPECIALIZZATI



I consulenti esterni specializzati sono degli **esperti esterni all'azienda**.

- ❑ I consulenti esterni possono essere **impiegati** per **aumentare la forza lavoro** o per **apportare competenze specifiche** non presenti in azienda.
- ❑ Gli esperti esterni sono **inseriti a pieno titolo nel gruppo** di lavoro come i soggetti interni all'azienda.
- ❑ In un progetto, nella definizione del gruppo di lavoro, **è bene prevedere sempre** l'eventuale necessità di **competenze specifiche** di esperti esterni e **riservare del budget**.



I FORNITORI ESTERNI

I fornitori esterni sono delle aziende specializzate che realizzano tutti o parte dei prodotti fondamentali di progetto.

- ❑ Il **project manager** rimane sempre, anche in presenza di fornitori esterni, **il responsabile** verso la propria azienda **della consegna finale**.
- ❑ Il **personale del fornitore** entra a far parte del team di progetto e deve essere trattato e gestito con la stessa cura e attenzione delle risorse interne.
- ❑ Il fornitore nomina **un proprio responsabile di progetto** che lo rappresenta e garantisce ma che segue le direttive del project manager.



I FORNITORI ESTERNI

- ❑ Anche per i fornitori è bene fissare **obiettivi smart** e richiedere loro **report puntuali e accurati** sullo stato di avanzamento delle attività.
- ❑ Il Fornitore sulla base della offerta, se previsto, può apportare **modifiche al piano di lavoro**.
- ❑ **Il piano di lavoro modificato dal fornitore**, sia in caso di modifiche in positivo sia in negativo, **deve essere riapprovato** dall'azienda.



GLI UTENTI FINALI

Gli **utenti finali** sono quei soggetti attraverso i quali l'**azienda otterrà i benefici** derivanti dal progetto.

- ❑ Il loro **rapporto** con il progetto consiste solitamente nello **specificare le proprie necessità** all'inizio del progetto e nell'**accettare gli output** alla fine.
- ❑ **Durante** il ciclo di vita del **progetto** gli utenti finali possono essere coinvolti per **verificare** che gli **output intermedi rispondano alle loro esigenze**.
- ❑ Solitamente, per questioni di praticità ed efficienza, come **rappresentante** degli utenti finali viene scelto **un unico soggetto o un piccolo gruppo**.

I PORTATORI DI INTERESSI (STAKEHOLDER)



I progetti possono avere **effetti al di fuori del loro contesto** e **coinvolgere** indirettamente **un'utenza più larga** di quella dei destinatari finali.

- ❑ Gli stakeholder sono **tutti i soggetti**, individui od organizzazioni, **attivamente coinvolti in un progetto** il cui interesse è, a vario titolo, legato al risultato dell'esecuzione.
- ❑ Gli utenti finali sono una parte degli stakeholder.
- ❑ Gli stakeholder hanno dei **rappresentanti** che sono **responsabili** del loro operato **verso chi li nomina** ancor prima che verso il progetto.

I PORTATORI DI INTERESSI (STAKEHOLDER)



Alcune tipologie di stakeholder:

- ❑ **personale interno all'organizzazione** il cui lavoro quotidiano verrà influenzato dagli output;
- ❑ **componenti del team di altri progetti** che attendono gli output o che competono sull'uso delle risorse;
- ❑ **persone o associazioni esterne all'organizzazione** interessate agli obiettivi o a particolari conseguenze del progetto;
- ❑ **precedenti clienti di beni o servizi** che possono subire negativamente gli obiettivi del progetto;
- ❑ **fornitori e distributori dei prodotti** che possono subire conseguenze economiche negative dai cambiamenti introdotti dal progetto.

I PORTATORI DI INTERESSI (STAKEHOLDER)



- ❑ Il ruolo di questi gruppi in un progetto deve essere affrontato caso per caso.
- ❑ Il project management spesso trascura questi effetti e si preoccupa solo degli utenti finali e della gestione del team di progetto, mettendo a rischio il successo del progetto stesso.
- ❑ La gestione degli stakeholder è legata fortemente alla gestione delle pubbliche relazioni.
- ❑ Nei piccoli progetti di solito non è necessario preoccuparsi degli stakeholder esterni ma è buona norma ricordare che, al di fuori dei confini formali del progetto, vi sono delle parti interessate con cui è bene sforzarsi di comunicare.



ALTRI MEMBRI DEL TEAM

Nel team di progetto vi sono altre figure professionali che **svolgono attività e compiti di tipo tecnico** necessari per la realizzazione degli output.

- ❑ I **profili** di queste risorse **differiscono** in base all'organizzazione e al settore di appartenenza.
- ❑ I profili di tipo tecnico solitamente si **differenziano** in più livelli **in base a competenze e responsabilità**.
- ❑ Più è grande l'organizzazione o complesso il progetto e **più aumenta la suddivisione in livelli**.
- ❑ Nei **piccoli progetti** le **figure professionali** sono **limitate** e spesso **accorpano** più responsabilità e competenze.



ALTRI MEMBRI DEL TEAM

Nel settore ICT una possibile organizzazione vede le seguenti figure in ordine decrescente di competenze e responsabilità:

- ❑ **team manager o team leader;**
- ❑ **progettista;**
- ❑ **analista;**
- ❑ **specialista.**



TEAM MANAGER (O TEAM LEADER)

Compiti principali del team manager o team leader:

- ❑ Ha la **responsabilità di determinate attività** o linee di progetto.
- ❑ **Coordina il gruppo di lavoro** impegnato nella realizzazione di attività o linee di progetto assegnate.
- ❑ **Non ha la responsabilità diretta di gestione del budget** ma ha l'**autorità per assumere decisioni** che incidono sull'organizzazione e sullo sviluppo delle attività.



TEAM MANAGER (O TEAM LEADER)

Competenze del team manager:

- ❑ Capacità di gestire e sviluppare una attività, promuovendo l'adozione e applicazione delle metodologie di project management.
- ❑ Conoscere e saper **utilizzare le principali metodologie** di modellazione di sistemi aziendali.
- ❑ Spiccate **capacità di comunicazione e negoziazione** necessarie a coinvolgere il gruppo di lavoro e relazionarsi con gli interlocutori esterni.
- ❑ Capacità di **leadership** per guidare efficacemente il gruppo di lavoro a lui assegnato.



TEAM MANAGER (O TEAM LEADER)

Compiti specifici del team manager:

- ❑ **definisce i piani di lavoro** del gruppo di lavoro insieme al project manager;
- ❑ **alloca le risorse** sulle attività;
- ❑ **assegna progressivamente i compiti** ai membri del team;
- ❑ **controlla lo stato del lavoro** svolto e dei costi sostenuti e se necessario attiva eventuali azioni correttive;
- ❑ **informa il project manager sull'avanzamento lavori e su eventuali criticità** o slittamenti rispetto al piano;
- ❑ **interagisce con le figure** sotto il suo controllo;
- ❑ **partecipa agli incontri** di allineamento.



PROGETTISTA

Compiti del progettista:

- ❑ è **responsabile** della **progettazione tecnica** e dello **sviluppo** delle applicazioni;
- ❑ **pianifica** l'architettura dell'applicazione, **coordina** la realizzazione e **controlla** la qualità delle componenti.

Competenze del progettista:

- ❑ deve avere buona **conoscenza tecnica di processi e prodotti**.
- ❑ deve avere **capacità di comunicazione** per interagire con utenti e team di lavoro durante le attività di analisi, coordinamento e gestione.

ANALISTA



Compiti dell'analista:

- ❑ Supporta i progettisti nella definizione e dettaglio delle specifiche di progettazione, nella realizzazione e nella documentazione del sistema.
- ❑ Si occupa della descrizione analitica dei processi nelle due versioni di condivisione con gli utenti e di sviluppo realizzato dai tecnici specialisti.

Competenze dell'analista:

- ❑ Approfondite conoscenze della tecnologia utilizzata per la realizzazione dei prodotti di progetto.



TECNICO SPECIALISTA

Compiti del tecnico specialista:

- ❑ si occupa della **realizzazione delle componenti** degli output di progetto.
- ❑ ha la **responsabilità del test** dei singoli moduli;
- ❑ **redige la documentazione** tecnica.

Competenze del tecnico specialista:

- ❑ **competenze specifiche** per la componente da realizzare (es. **programmazione, ambienti di sviluppo, sistemi operativi, database, reti ecc.**).
- ❑ **competenze trasversali** come capacità di recepire la documentazione di analisi e gestire autonomamente la realizzazione e produzione della documentazione.



I SUB LIVELLI PROFESSIONALI

Per **ognuno dei profili professionali tecnici**, a seconda delle varie situazioni o progetti, è possibile una **ulteriore suddivisione in sub livelli** sulla base del **livello di competenze e di esperienza acquisita** in precedenti attività.

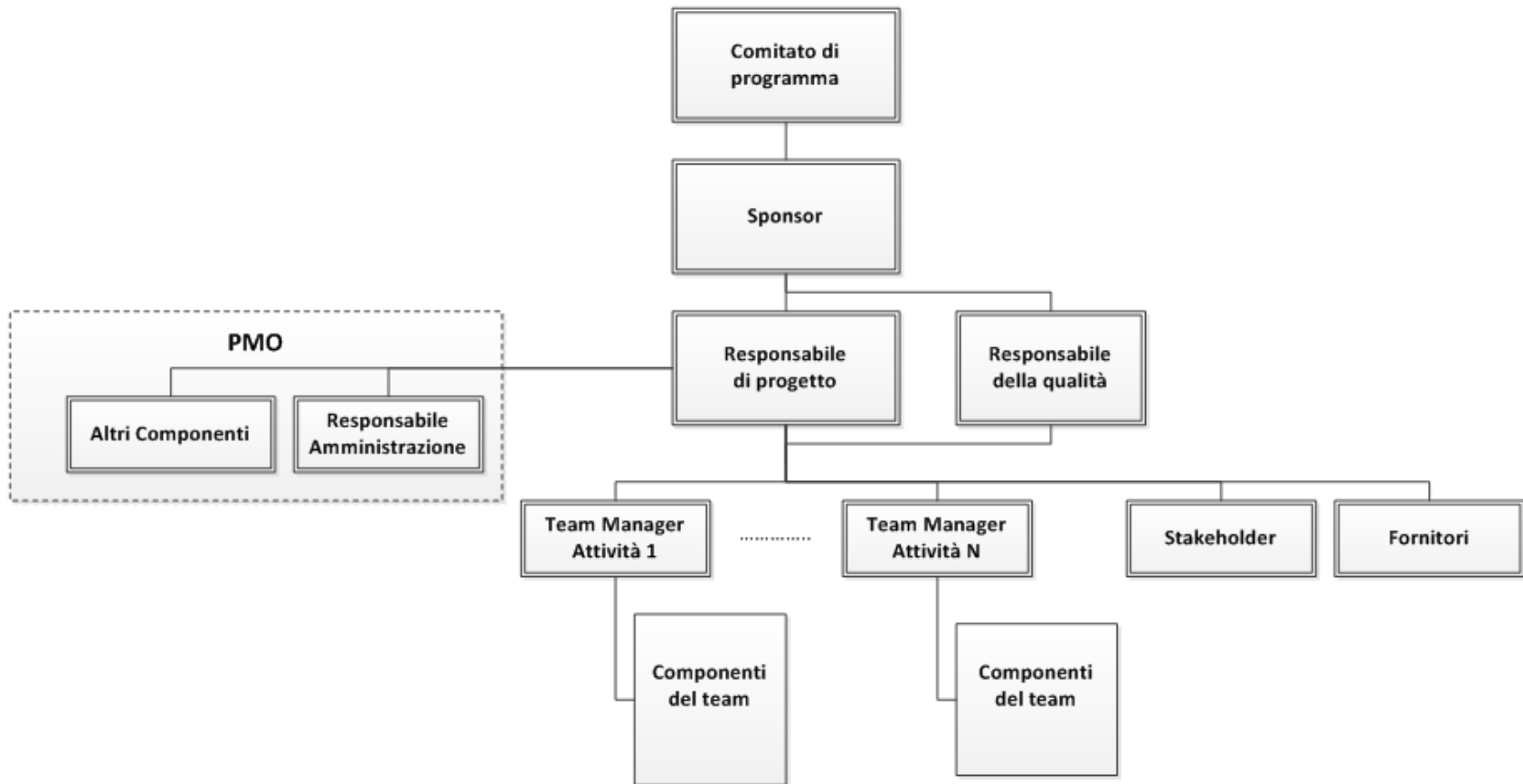
Solitamente i sub livelli sono:

- ❑ **Junior**: soggetto con competenze di base o di limitata esperienza pregressa;
- ❑ **Senior**: dotato di esperienza pluriennale, minimo 2 anni, e con comprovata autonomia nello svolgimento della mansione assegnata. Le risorse senior hanno capacità di gestione di risorse junior a esse assegnate.



ORGANIGRAMMA DI PROGETTO

Organigramma per funzioni





ORGANIGRAMMA DI PROGETTO

Organigramma per funzioni

Nella figura precedente è riportato un esempio di **organigramma strutturato per funzioni** in cui sono riportate le principali figure professionali descritte nella prima parte dell'unità didattica e le relazioni gerarchiche all'interno del progetto.



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.