

INTRODUZIONE AL PROJECT MANAGEMENT

Dott. Federico FIORAVANTI



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

FORMEZ
AL SERVIZIO DELLA PA

IL PROJECT MANAGEMENT

“Integrazione di **pratiche** per dirigere, avviare, pianificare, monitorare, controllare e chiudere un **progetto**, gestire le risorse assegnate e motivare il team di progetto”.



PROJECT MANAGEMENT IN TRE DOMANDE

✓ Dal «perché» al «cosa»



- Perché: *obiettivi*
- Come: *tecniche e metodi*
- Cosa: *attività e strumenti*

VANTAGGI DEL PROJECT MANAGEMENT



PIANIFICAZIONE MIRATA AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI



CORRETTA GESTIONE DEI RISCHI



GESTIONE PIÙ EFFICACE DI UTENTI E STAKEHOLDER



MISURAZIONE DELLO SCOSTAMENTO (EFFICACIA E PERFORMANCE)



MIGLIORAMENTO DELLA GESTIONE FINANZIARIA



OTTIMIZZAZIONE DI RISORSE – TEMPI – COSTI - QUALITÀ



DECISIONI BASATE SUI FATTI



SODDISFACIMENTO DEI BENEFICI ATTESI

- Orientato al prodotto
- Finalizzato alla produzione di un beneficio
- Separazione di ambito fra cambiamento e gestione
- Certezza del risultato

...ma...



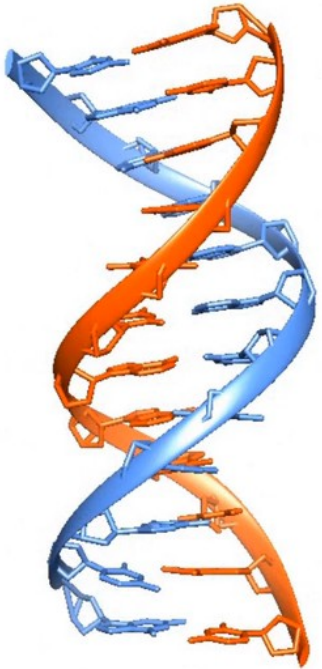
- Necessita di formazione
- Richiede un cambiamento organizzativo
- Richiede risorse dedicate al cambiamento



Una cattiva gestione dei progetti o l'assenza di project management può comportare per le organizzazioni:

- Mancato rispetto delle scadenze;
- Sforamento dei costi;
- Scarsa qualità;
- Rilavorazione;
- Espansione non controllata del progetto (*scope creep*);
- Perdita di reputazione per l'organizzazione;
- Stakeholder insoddisfatti;
- Mancato raggiungimento degli obiettivi per i quali il progetto è stato intrapreso.

SUDDIVISIONE DELLE ATTIVITA' LAVORATIVE



OPERATION E PROGETTI

- Le **operation** sono realizzate attraverso le attività continuative e si possono focalizzare sul sostentamento dell'organizzazione, come attraverso la realizzazione di prodotti e servizi ripetitivi;
- I **progetti** sono temporanei e si focalizzano sul mantenere o aggiungere valore o capacità, per una organizzazione sponsor, per uno stakeholder o cliente.



- Organizzazione Temporanea
- **Cambiamento (*Change*)**
- Interfunzionale
- Unico
- Maggiore Incertezza
- *Business Case*
- Orientamento alla *VISION*

- Organizzazione Permanente
- **Miglioramento (B.A.U.)**
- Gerarchico-funzionale
- Ripetitivo
- Minore Incertezza
- Compiti Definiti
- Orientamento alla *Mission*

*"La luce elettrica non è derivata
da un miglioramento continuo delle candele."*

Oren Harari



Il 21 ottobre 1879 Edison inventò la lampadina

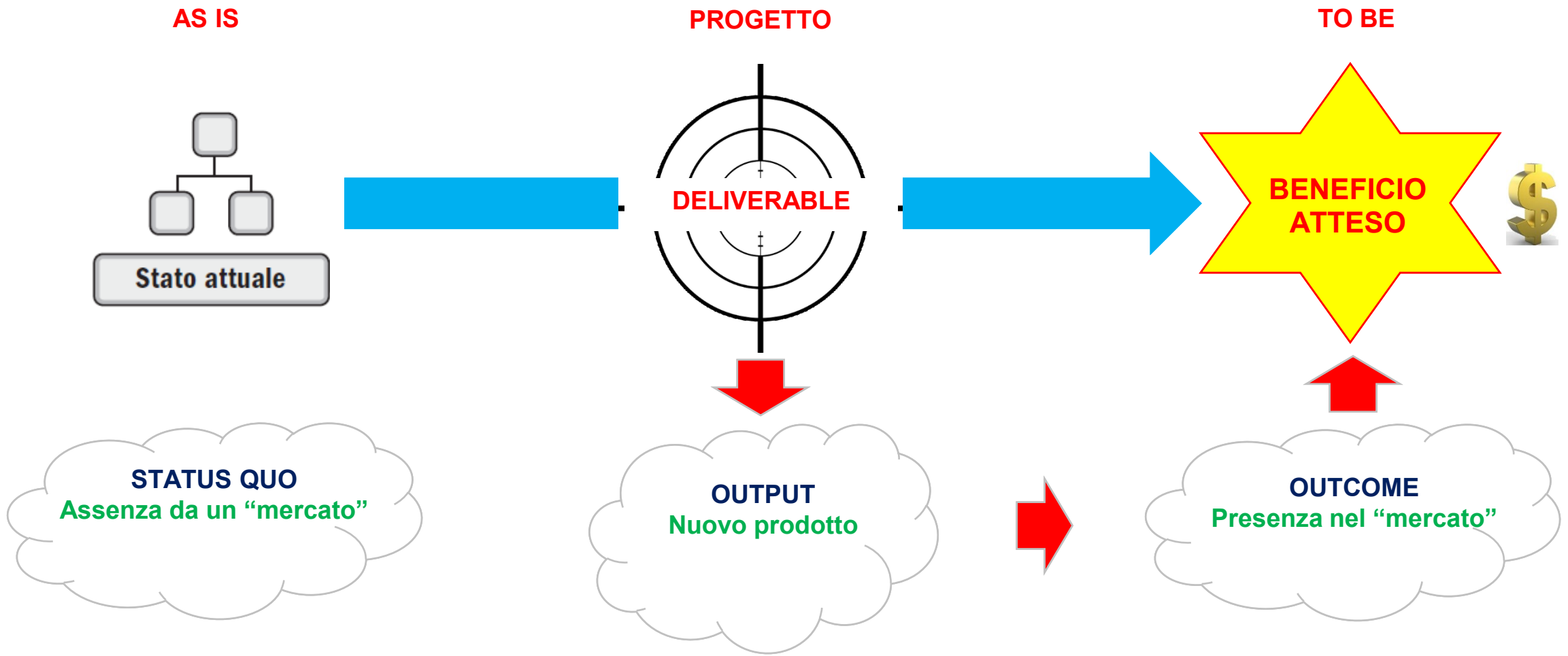


I progetti consentono la creazione di valore per un'organizzazione.

Tale valore, o beneficio netto per un'organizzazione, può essere **tangibile**, **intangibile** o entrambi, e si riferisce al beneficio fornito ai suoi *stakeholder* dai risultati del progetto.



PROGETTO E BENEFICIO ATTESO



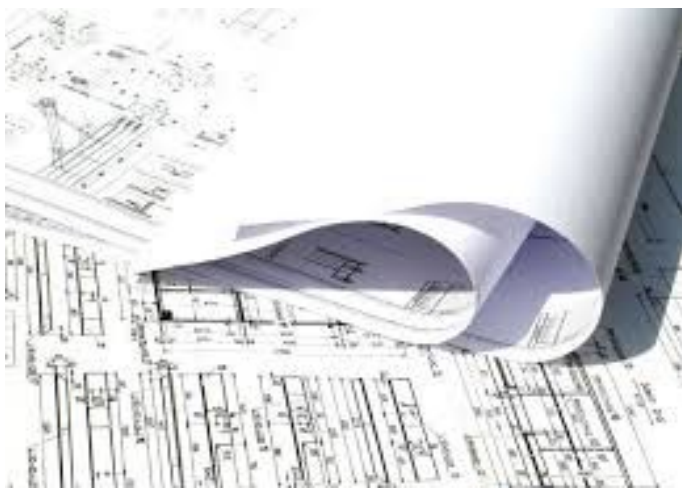
CRITERI DI SUCCESSO DI UN PROGETTO



Parametri rispetto ai quali si valuta l'esito di un progetto in termini di raggiungimento o meno dei requisiti e degli obiettivi prefissati

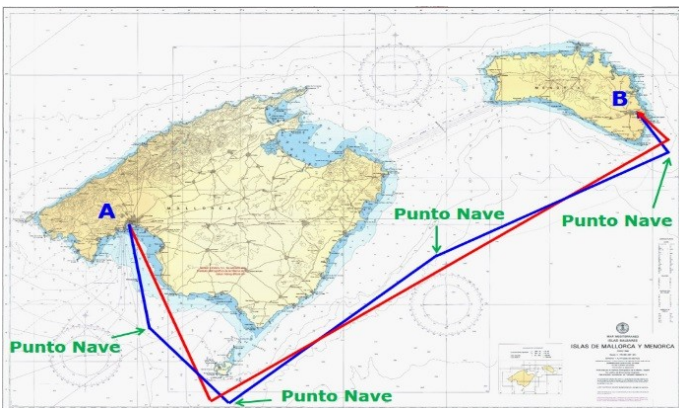
Design

La Progettazione:
dal Concept agli esecutivi.



Project Management

La realizzazione del progetto
entro i tempi/costi/requisiti.
Pianificazione, coordinamento e
controllo dell'avanzamento.



Operations Management

Prodotti tutti uguali.
Attività di routine.
Produzione di serie.
Procedure di qualità.



COME NASCE UN PROGETTO

- Il progetto nasce da una strategia organizzativa con l'obiettivo di un «salto di qualità» di tipo...
 - **Organizzativo** (nuove procedure/processi interni)
 - **Funzionale** (nuovi impianti/sistemi/servizi)
 - **Mercato** (nuove tecnologie, nuovi mercati)
 - **Economico** (acquisizione di nuove commesse)
- La nascita del progetto richiede...
 - Un'idea (*vision*) che parte dal vertice
 - Il consenso e l'impegno sul traguardo strategico (*obiettivo*)

PROGETTO - CARATTERISTICHE

SFORZO TEMPORANEO
(INIZIO-FINE DEFINITIV/VARIE FASI)



UNICO (finalizzato risultato)



INTRAPRESO ALLO
SCOPO DI REALIZZARE
UN **PRODOTTO**, UN
SERVIZIO O
RAGGIUNGERE UN
RISULTATO

ELABORAZIONE PROGRESSIVA (cambia varie fasi/
precedenti orientano  successive)



I parametri richiedono il rispetto di quanto stabilito in ordine a :

Obiettivi



Budget

Tempi



Qualità

Soddisfazione degli stakeholder



I **vincoli** sono sempre presenti, ma da progetto a progetto cambia la loro priorità.

Tali priorità possono cambiare nel tempo.



		Scope	Time	Cost
FISSO E DA RISPETTARE AD OGNI COSTO	Obbligatorio		●	
NON OTTIMIZZATO	Migliorabile			●
ACCETTABILE NON RISPETTARE I PARAMETRI ORIGINALI	Sacrificabile	●		

Esempio: ORGANIZZAZIONE GIOCHI OLIMPICI

Esercizio: “Il progetto impossibile”

“Dovete organizzare un evento comunale con queste condizioni:
tra 2 settimane
budget molto limitato
alta qualità (evento ‘di impatto’)”

Consegna (individuale – 5 min):

Scrivi su carta:

Quale vincolo NON puoi rispettare pienamente

Cosa cambieresti (tempi, costi o qualità)

Una decisione concreta (es. “ridimensiono evento”, “aumento budget”, ecc.)

Scrivi in chat

“*Riduco: ____ / Aumento: ____*”

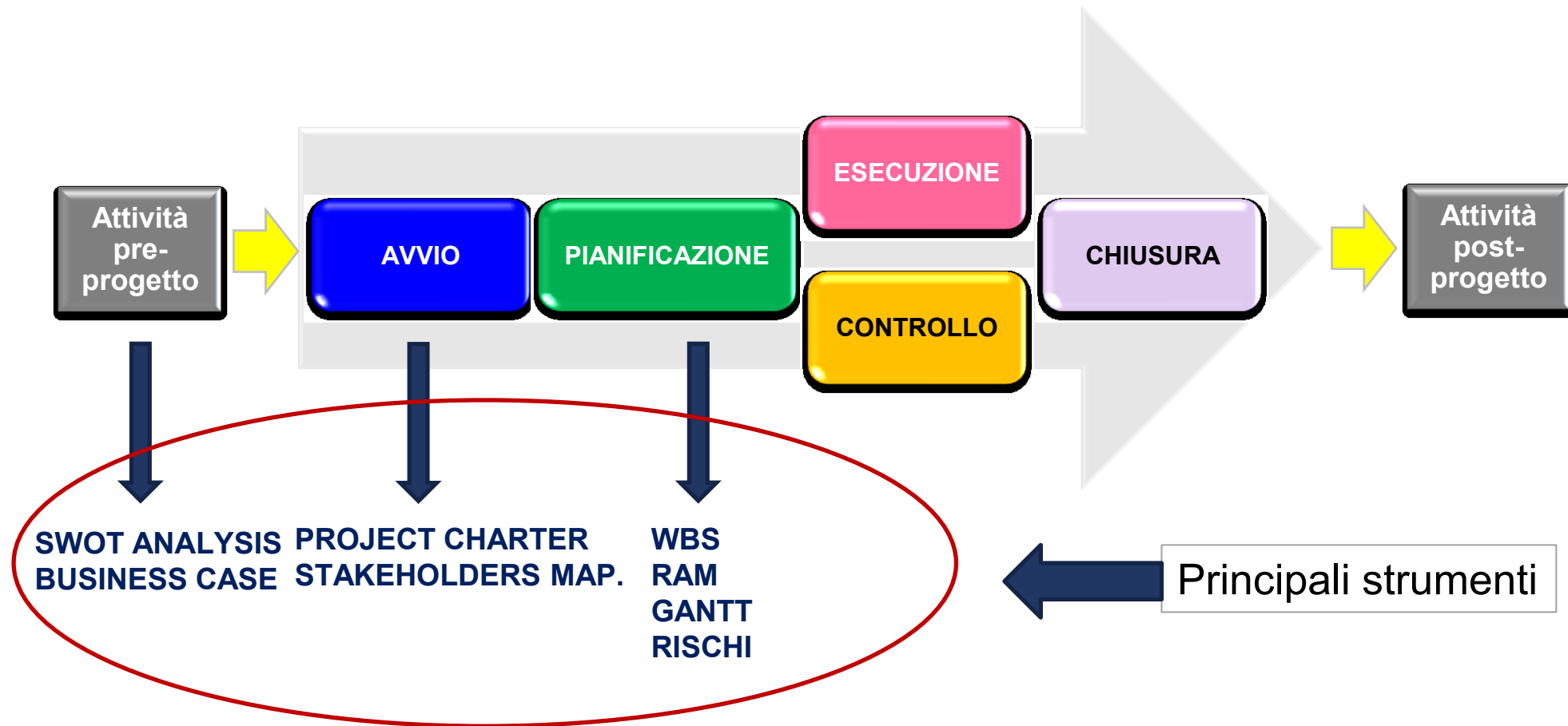
Gli strumenti di Project Management



Tecniche standardizzate per soddisfare i requisiti del progetto, ovvero:

- Favorire una **visione realistica del progetto**, focalizzata sull'obiettivo;
- Gestire una **tempistica adeguata** e monitorare i **costi**;
- Responsabilizzare e motivare le **risorse umane**;
- Identificare e prevenire i **rischi**;
- Controllare e valutare gli scostamenti (**gestione della qualità**).

CICLO DI VITA DI PROJECT MANAGEMENT



SCOPO: verificare che valga la pena iniziare il progetto (da realizzare fino alla decisione di avviare il progetto).

- 1) Viene nominato lo sponsor;
- 2) Viene valutata la decisione di avviare il progetto;
- 3) Viene realizzato un **business case**, che rappresenta la giustificazione documentata a supporto del processo decisionale sull'impegno ad intraprendere un progetto.



DOCUMENTO STRATEGICO

Documenta gli obiettivi e le motivazioni nell'avviare un progetto in base al rapporto tra i costi da sostenere e la valorizzazione dei benefici attesi. Fornisce una prima valutazione delle diverse opzioni disponibili, guida i processi decisionali e viene utilizzato per allineare continuamente l'avanzamento del progetto rispetto agli obiettivi di business.

Impegna il management e le parti coinvolte nel progetto. Viene poi aggiornato sulla base delle nuove informazioni che emergono durante il ciclo di vita del progetto e in questo ambito è usato per prendere decisioni sulle azioni presenti e future da svolgere per riallineare il progetto.



UN BUSINESS CASE DEVE DIMOSTRARE CHE:

- il progetto può soddisfare l'esigenza di business
- il progetto può essere conveniente ed in grado di raggiungere un buon rapporto tra qualità e costo
- sia fattibile e realizzabile nei termini previsti
- siano state prese in considerazione tutte le opzioni disponibili ed i rischi connessi
- sia chiaro cosa deve intendersi come risultato positivo per il progetto
- sia allineato con le strategie di alto livello
- abbia dei benefici ben individuati ed è chiaro come raggiungerli
- siano chiare le fonti di finanziamento e come verranno utilizzate

Il ciclo di vita di project management

- **Avvio.** Pratiche effettuate per definire un nuovo progetto o una nuova fase di un progetto esistente tramite l'autorizzazione ad avviare il progetto o la fase.
- **Pianificazione.** Pratiche necessarie per definire l'ambito del progetto, perfezionare gli obiettivi e definire le azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi per i quali è stato intrapreso il progetto.
- **Esecuzione.** Pratiche effettuate per portare a termine il lavoro definito nel piano di Project Management per soddisfare i requisiti del progetto.



Il ciclo di vita di project management

- **Controllo.** Pratiche necessarie per seguire, revisionare e regolare l'avanzamento e le prestazioni del progetto, identificare le eventuali aree in cui sono necessarie modifiche al piano e avviare le relative modifiche.
- **Chiusura.** Pratiche eseguite per completare o chiudere formalmente un progetto o una fase.

Si usano nella FASE DI AVVIO del progetto e permettono di avere una visione generale del suo sviluppo. Hanno il principale compito di:

- ✓ Scomporre il progetto
- ✓ Delineare i tempi di realizzazione
- ✓ Consentire una gestione continua e consapevole



Lupin





Gli obiettivi di progetto sono i riferimenti qualitativi e quantitativi

per valutare l'andamento del progetto e il suo completamento.

Come deve essere un obiettivo?

Specific

L'obiettivo deve definire in modo chiaro e specifico ciò che si intende raggiungere (cosa devo fare?)

S.M.A.R.T

Time-based

L'obiettivo deve essere raggiunto entro uno specifico e ragionevole arco temporale. (quali sono i tempi?)

Measurable

L'obiettivo deve essere misurabile, preferibilmente tramite un numero che ne determini il raggiungimento (come misurerò i progressi?)

Achievable

L'obiettivo deve essere alla portata dell'organizzazione aziendale e quindi realizzabile (posso arrivarci?)

Relevant

L'obiettivo deve poter essere Importante e «remunerativo» (È vantaggioso?)

Problem Solving: obiettivi S.M.A.R.T.

S M A R T

SPECIFICO

COSA voglio realizzare?

QUALE cambiamento voglio apportare nella mia vita?

DOVE voglio arrivare?

MISURABILE

QUANTO...?

QUANTI...?

COME saprò quando sarà realizzato?

ARRIVABILE (FATTIBILE)

E' VEROSIMILE...?

E' RAGIONEVOLE

pensare di arrivare a... ?

RILEVANTE

E' DAVVERO quello che voglio?

E' DAVVERO

IMPORTANTE per me?

E' DAVVERO ciò che MI

SERVE per stare meglio?

TEMPORIZZATO

Che limite di TEMPO mi do per raggiungere questo obiettivo?

Quali SCADENZE per controllare il percorso?



Obiettivo non SMART

Vorrei ridurre il carico di lavoro settimanale

Vorrei vivere in modo più sano

Vorrei terminare velocemente la stesura del report

Vorrei limitare l'utilizzo del Social



Obiettivo SMART

Ridurrò le ore di lavoro quotidiane del 15% entro un mese

Dalla prossima settimana farò esercizio fisico 3 volte a settimana e smetterò di assumere dolci

Finirò di scrivere il report entro domani alle h. 15:00

Da domani utilizzerò i miei canali social per soli 30 minuti al giorno

Rappresentano un ausilio metodologico per scomporre il progetto nelle sue parti costituenti di maggior rilievo.

La scomposizione può avvenire in riferimento a differenti punti di vista e sulla base del metodo di controllo che si vuole applicare al lavoro da svolgere.

Hanno il fine di rappresentare in modo grafico e sintetico il progetto, nella sua totalità, sotto forma di “albero rovesciato”, allo scopo di supportare la pianificazione e il controllo del progetto.

Le più utilizzate strutture di scomposizione gerarchica sono:

- **Work Breakdown Structure (WBS):** scomposizione di tutto il lavoro da svolgere nell'ambito del progetto, affinché ne siano realizzati gli obiettivi.
- **Cost Breakdown Structure (CBS):** scomposizione con riferimento ai costi
- **Organization Breakdown Structure (OBS):** scomposizione dal punto di vista della struttura organizzativa
- **Product Breakdown Structure (PBS):** scomposizione nelle parti componenti il prodotto.

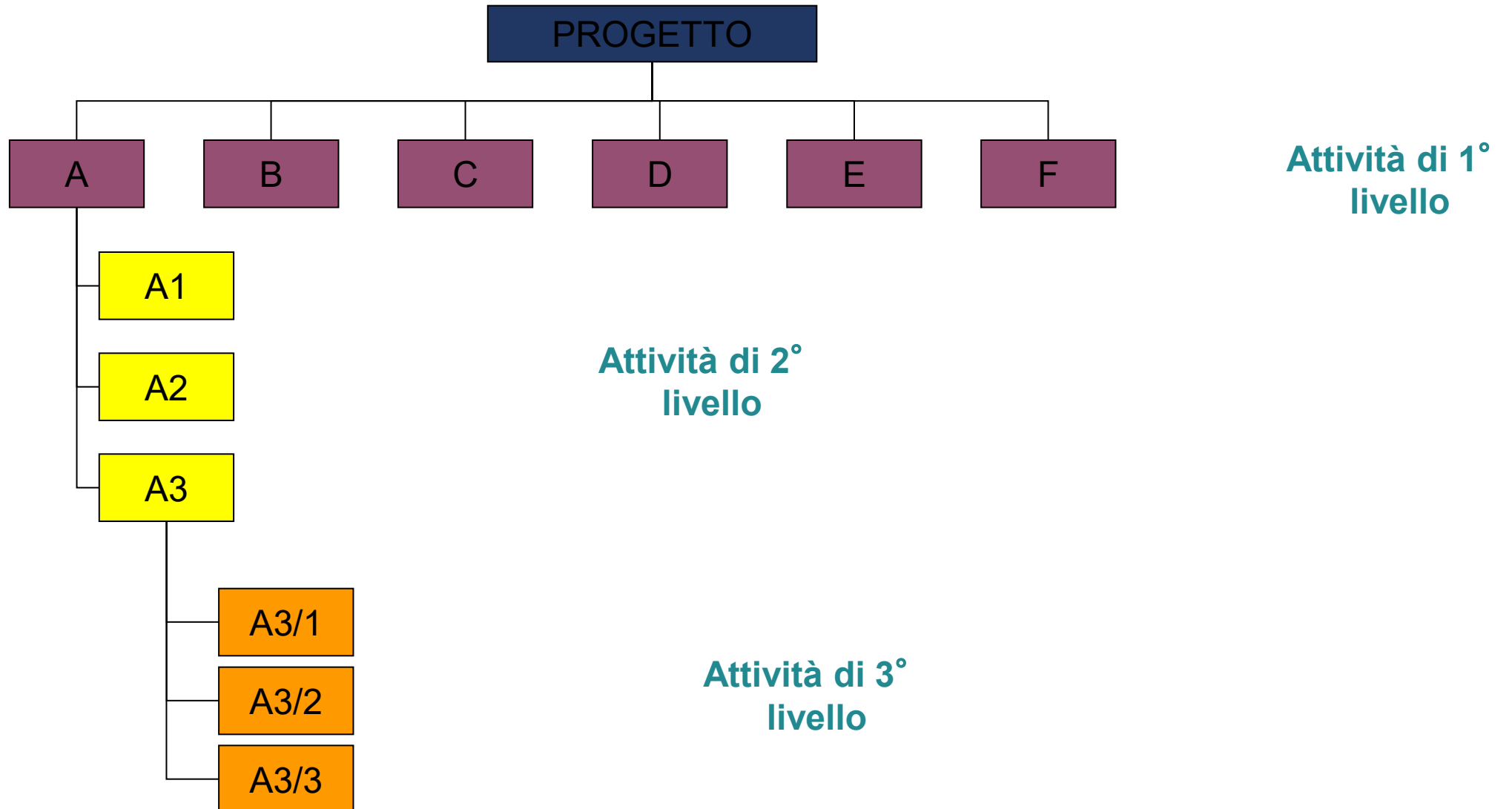
SCOMPOSIZIONE GERARCHICA, ORIENTATA AI DELIVERABLE, DEL LAVORO CHE DEVE ESSERE ESEGUITO DAL TEAM DI PROGETTO AFFINCHÈ SIANO REALIZZATI GLI OBIETTIVI DI PROGETTO. RISPONDE ALLA DOMANDA «CHE COSA FARE NEL PROGETTO», NE DESCRIVE L'AMBITO.



La WBS consente di:

- ✓ definire i “confini” del contenuto del lavoro (scope of work) dell'intero progetto;
- ✓ disaggregare il lavoro in elementi modulari di ridotte dimensioni, quindi gestibili;
- ✓ creare una base rigorosa e razionale per la pianificazione e il controllo del progetto in termini di tempi, costi e attività del lavoro, a diversi livelli di dettaglio;
- ✓ identificare il progetto in modo indipendente dagli attori coinvolti;
- ✓ delimitare i confini contrattuali del progetto, quindi tutto ciò, e soltanto ciò, che deve essere fatto (statement of work, il concetto ha una valenza contrattuale);
- ✓ costituire il riferimento fondamentale per i processi di comunicazione, controllo avanzamento e reporting;
- ✓ descrivere i prodotti del progetto (deliverable).

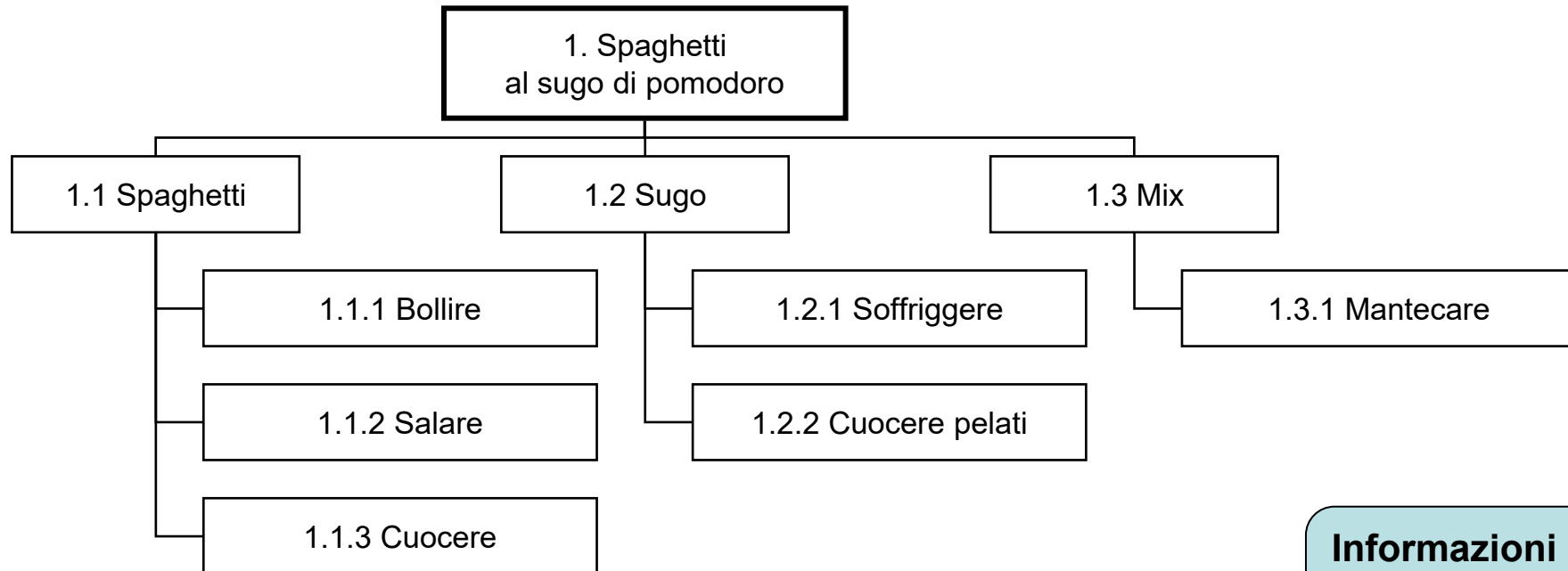
Costruzione di una WBS



Esempio di WBS 1 – Spaghetti al pomodoro

Obiettivo:

Preparare spaghetti al pomodoro, al dente, per due persone, in 30'!

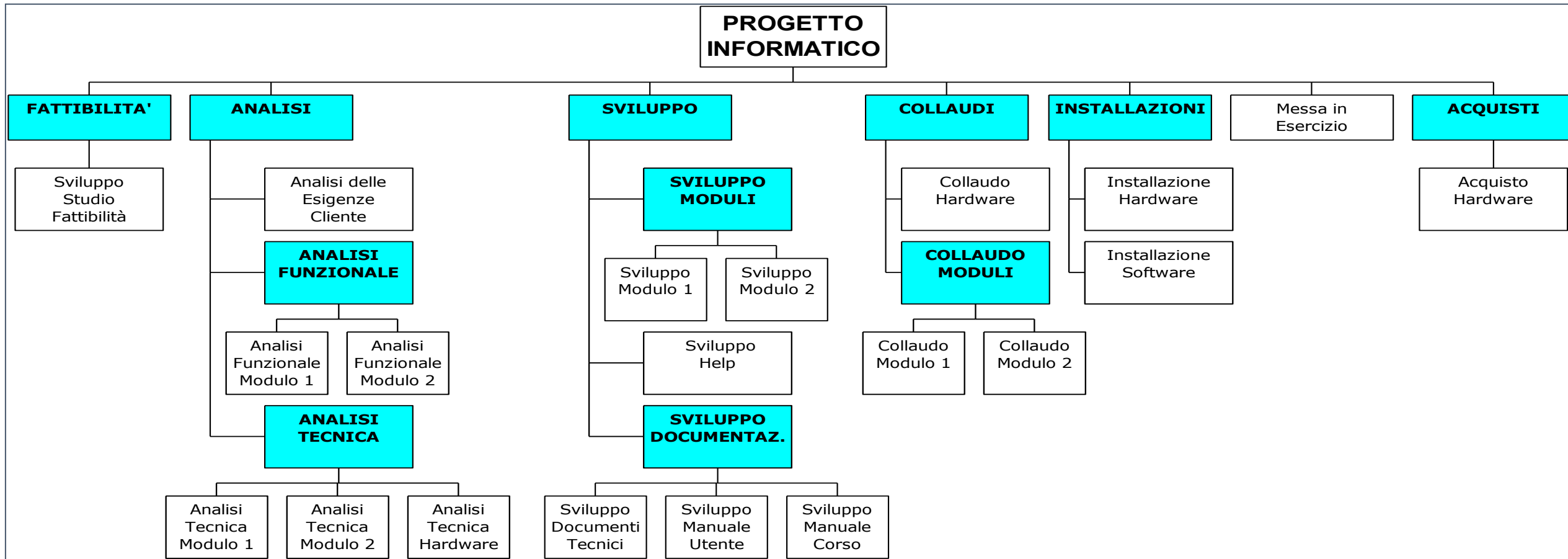


Informazioni su:

- durata
- costo

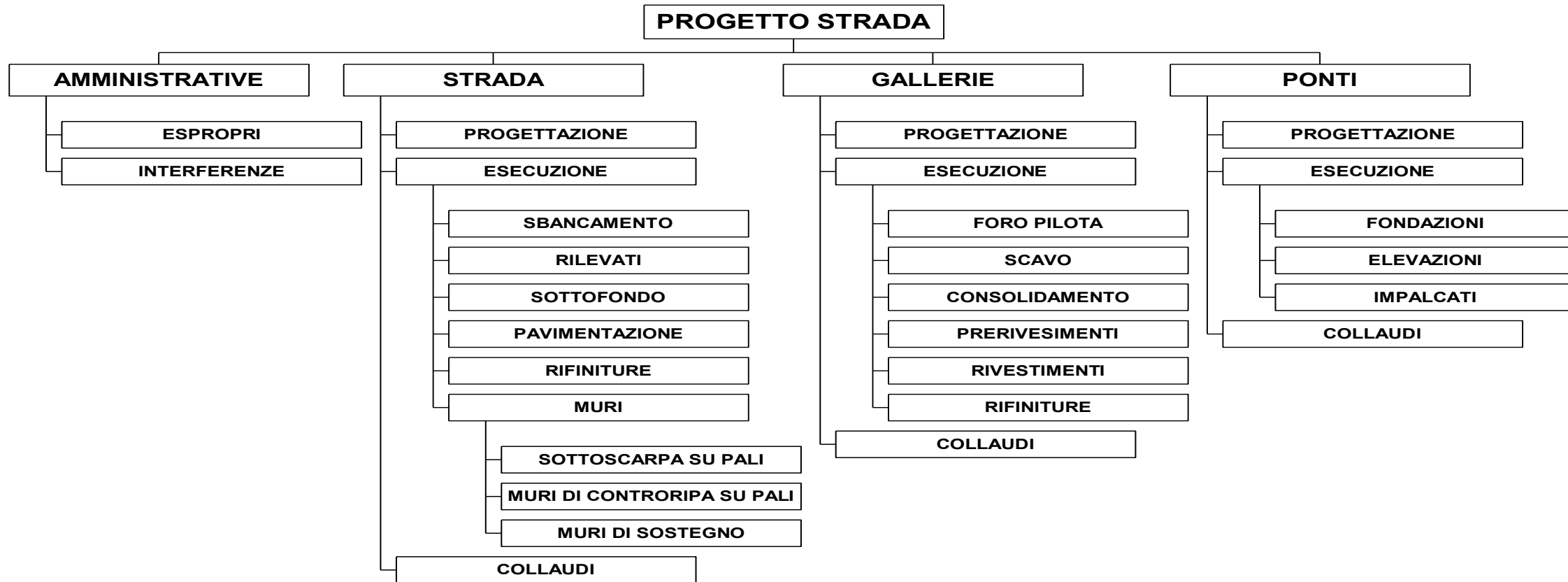
Esempio di WBS 2 – Il progetto informatico

Scomposizione per processo



Esempio di WBS 3

Costruzione strada con gallerie e ponti



Esercizio: “Scomponi qualcosa di semplice”

“Non pensate a progetti complessi. Pensate a qualcosa che fate davvero.”

Consegna (15 min):

Scegli un progetto come, ad esempio:

organizzare una riunione

preparare una cena

un piccolo evento/festa

.....

Costruisci una WBS:

massimo 2 livelli

“Scrivi in chat il titolo del progetto e SOLO 3 attività di primo livello. Poi scegline una delle tre e scomponila, ancora una volta, in tre parti”

Ha lo scopo di consentire che il lavoro venga intrapreso in modo tempestivo e di ridurre i ritardi ad un livello accettabile.

Individua la durata complessiva del progetto (*lead time*), nonché le date di inizio e fine di tutte le attività.

La rappresentazione della schedulazione complessiva del progetto può essere effettuata utilizzando lo strumento chiamato **Diagramma di Gantt**.

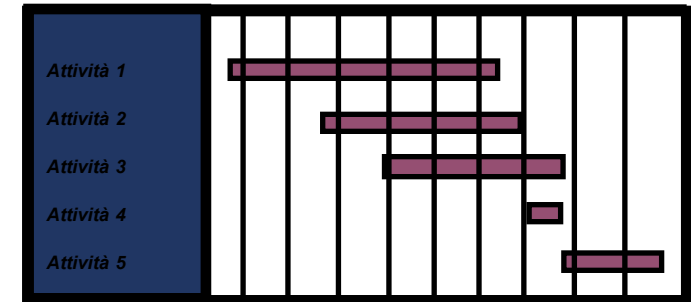
La **Gestione dei tempi di progetto** ha l'obiettivo di definire, pianificare e controllare la sequenza temporale delle attività di progetto.

Aspetti rilevanti:

- Definizione delle attività
- Stima delle durate e delle risorse necessarie
- Individuazione dei legami fra le diverse attività
- Schedulazione delle attività
- Milestone, Gantt

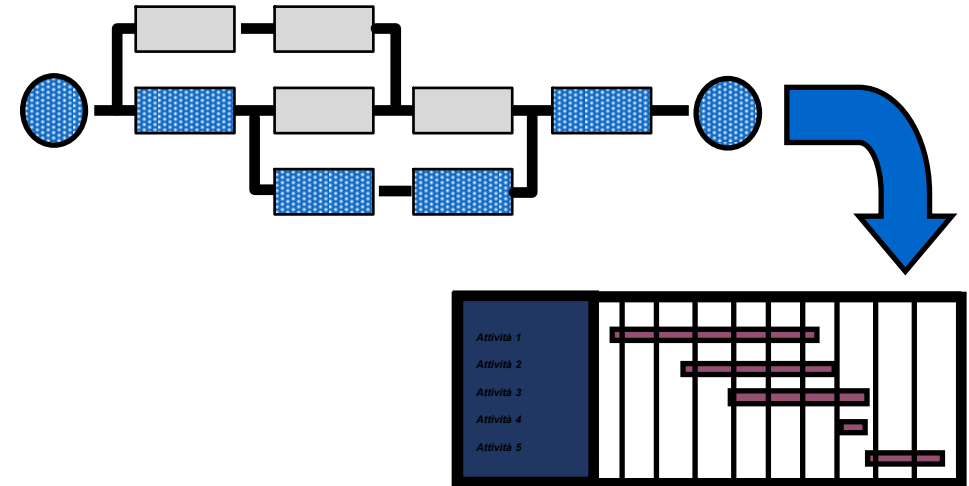
Tecnica di diagramma lineare

GANTT (conosciuto anche come barchart, diagramma a barre, piano dei lavori, programma dei lavori, schedula...)



Tecniche reticolari

- **PERT (Program Evaluation & Review Technique)**
- **CPM (Critical Path Method)**
- **CCM (Critical Chain Method)**

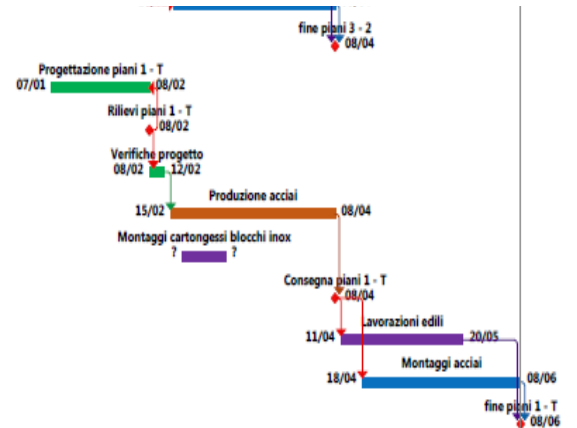


ID	Task Mode	Task Name	Duration	Start
1		Progettazione piani 6 - 5 - 4	1,1 mons	Tue 08/09/15
2		Rilievi piani 6 - 5 - 4	0 days	Thu 08/10/15

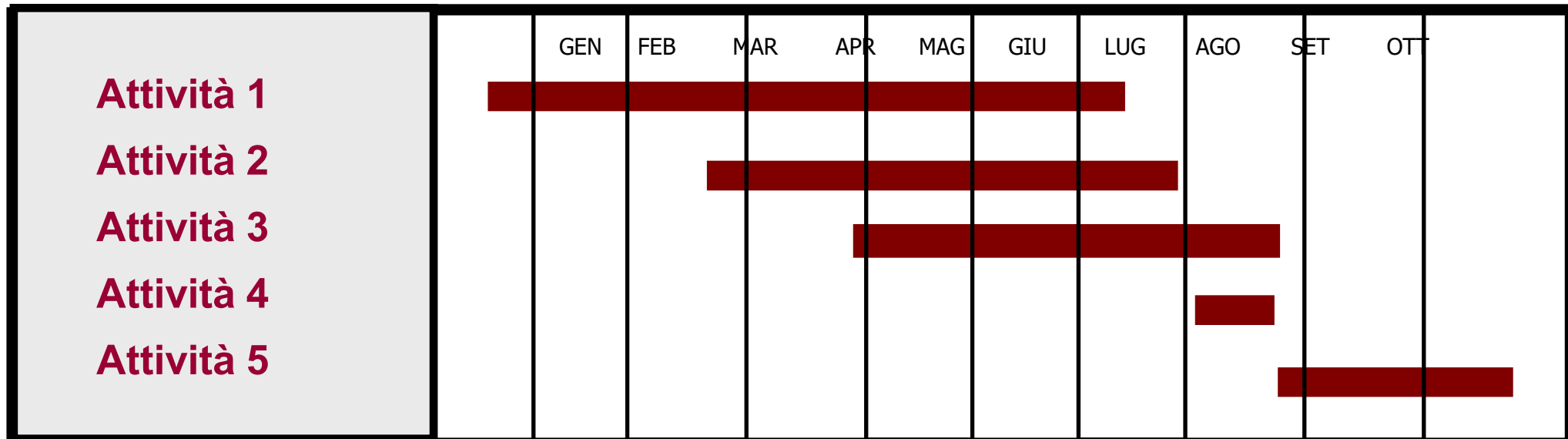
Il diagramma di Gantt è costituito dall'insieme delle attività rappresentate con delle barrette la cui lunghezza ne identifica le durate, posizionate su una scala cronologica, a rappresentare la schedulazione di progetto.

Il diagramma di Gantt rappresenta il piano di baseline della schedulazione di progetto.

18		fine piani 3 - 2	0 days	Fri 08/04/16
19		Progettazione piani 1 - T	1,1 mons	Thu 07/01/16
20		Rilievi piani 1 - T	0 days	Mon 08/02/16
21		Verifiche progetto	5 days	Mon 08/02/16
22		Produzione acciai	40 days	Mon 15/02/16
23		Montaggi cartongessi blocchi inox	10 days	Fri 19/02/16
24		Consegna piani 1 - T	0 days	Fri 08/04/16
25		Lavorazioni edili	30 days	Mon 11/04/16
26		Montaggi acciai	38 days	Mon 18/04/16
27		fine piani 1 - T	0 days	Wed 08/06/16



- Accettabile per una pianificazione strategica o di massima (macroattività)
- Ha il difetto della staticità, dovuta alla mancanza di dipendenze reciproche fra attività (superata nei software di PM)
- È molto utile come rappresentazione del programma lavori, ma non come tecnica di pianificazione
- Si basa spesso su valutazioni soggettive della durata e della collocazione temporale delle attività
- Più correttamente, può essere visto come un prodotto di sintesi delle tecniche reticolari.



Esercizio: “detta i tempi al tuo progetto”

Prendi il progetto precedente

Consegna (10 min):

In chat :

Metti tutte le attività in ordine scrivendo accanto a ciascuna la durata (in giorni), indicando la data di inizio (es. inizio 28 aprile, durata 10 giorni)

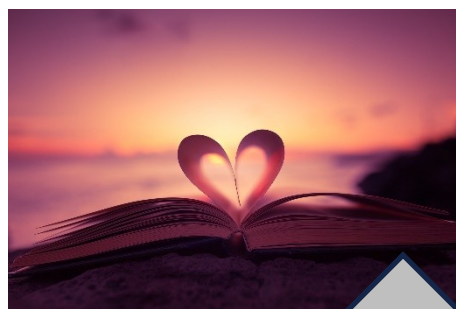
Disegna un mini Gantt

GLI ATTORI DI QUALSIASI PROGETTO

L'impianto narrativo



Re



Amore



Principessa



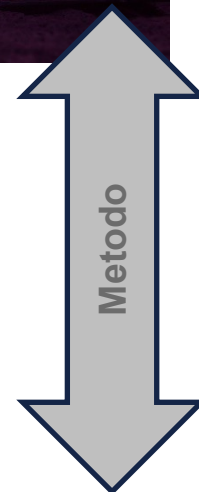
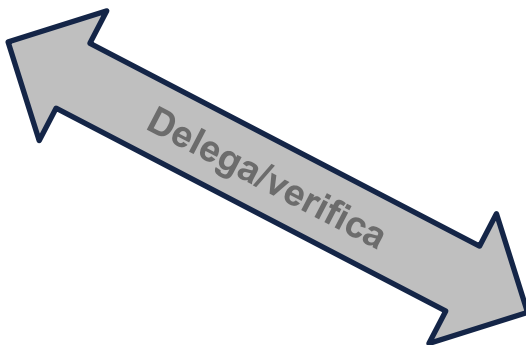
Alleati



Principe



Antagonisti



Stakeholder di progetto

Stakeholder di progetto

Si definisce stakeholder una persona, un gruppo o un'organizzazione che possiede interessi verso, o che può essere influenzato o che percepisce si poter essere influenzato da qualunque aspetto del progetto.

Gli stakeholder di progetto possono essere interni o esterni all'organizzazione.

Tecniche e tools:

- ✓ Workshops
- ✓ Brainstorming
- ✓ Interviste
- ✓ Valutazione degli



Esperti

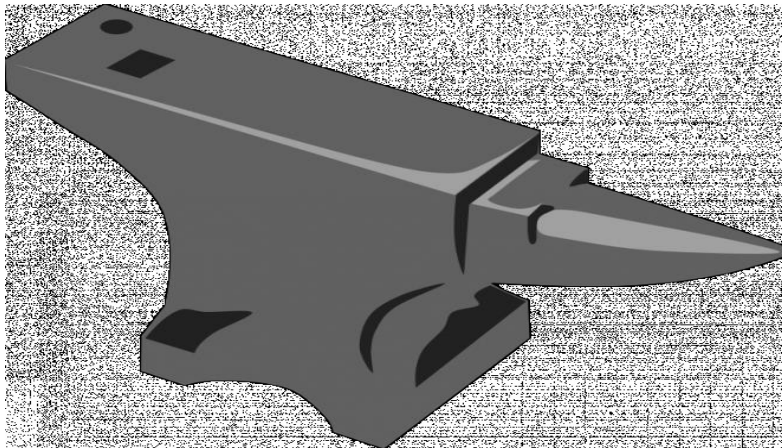


SIZE MATTERS NOT.

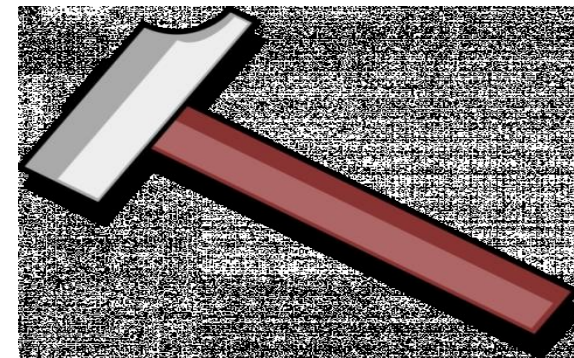
Suggerimenti

- ✓ Meglio coinvolgerne uno in più che lasciare fuori qualcuno

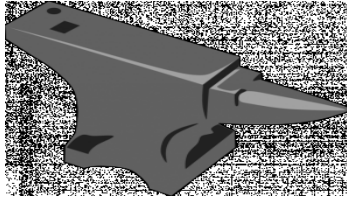
Processo di classificazione o segmentazione degli Stakeholders individuati mediante la verifica di **interesse** ed **influenza** di ognuno nel progetto, per poter utilizzare i metodi di coinvolgimento più appropriati per ciascuna categoria o segmento



interesse

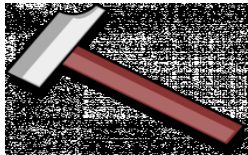


influenza



Interesse

livello di influenza che il progetto esercita sull'area di business dello stakeholder, in termini di obiettivi, attività, risultati.



Influenza

livello di potere che lo stakeholder può esercitare sull'impostazione, sul funzionamento e sui risultati del progetto.

Coinvolgimento degli *Stakeholder*

Processo di sviluppo di appropriate **strategie** di **gestione e comunicazione** per coinvolgere fattivamente gli Stakeholders nella gestione del progetto, basate sui loro effettivi bisogni, interessi ed impatto potenziale sul successo del progetto



L'individuazione, l'analisi ed il coinvolgimento degli Stakeholders sono processi **dinamici** e non statici, cioè vanno continuamente sottoposti a controllo e rielaborazione nel ciclo di vita del progetto



Grazie per l'attenzione