

Unità di apprendimento 4

Principi e tecniche di project
management

The background is a vibrant blue gradient with a pattern of binary code (0s and 1s) scattered across it. On the left side, there is a partial view of a laptop, showing its screen and keyboard. The overall aesthetic is high-tech and digital.

Unità di apprendimento 4

Lezione 3

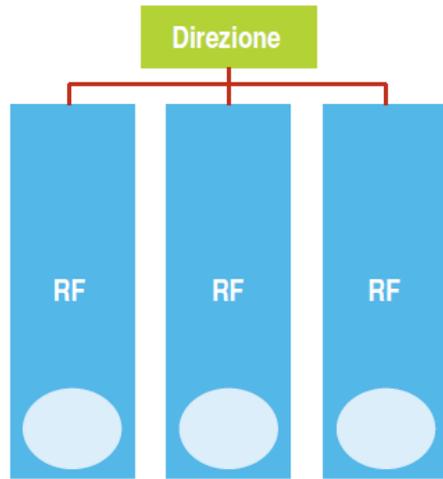
L'organizzazione dei progetti

In questa lezione impareremo...

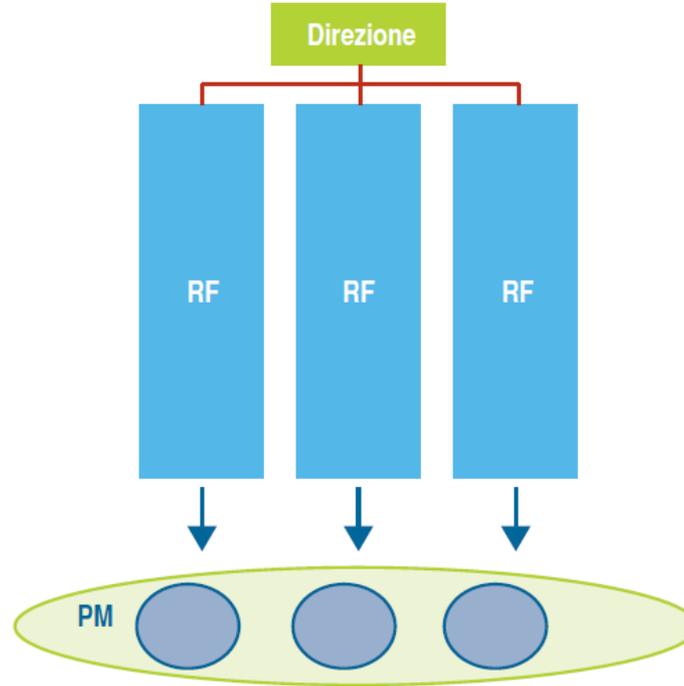
- a conoscere le strutture organizzative idonee a gestire i progetti
- a comprendere il ruolo del project manager
- a comprendere le peculiarità della gestione delle risorse umane e della comunicazione nell'ambito del project management

Le strutture organizzative

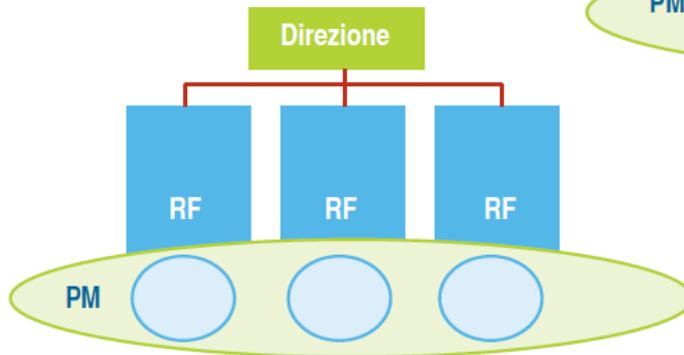
Struttura funzionale



Task force



Struttura a matrice



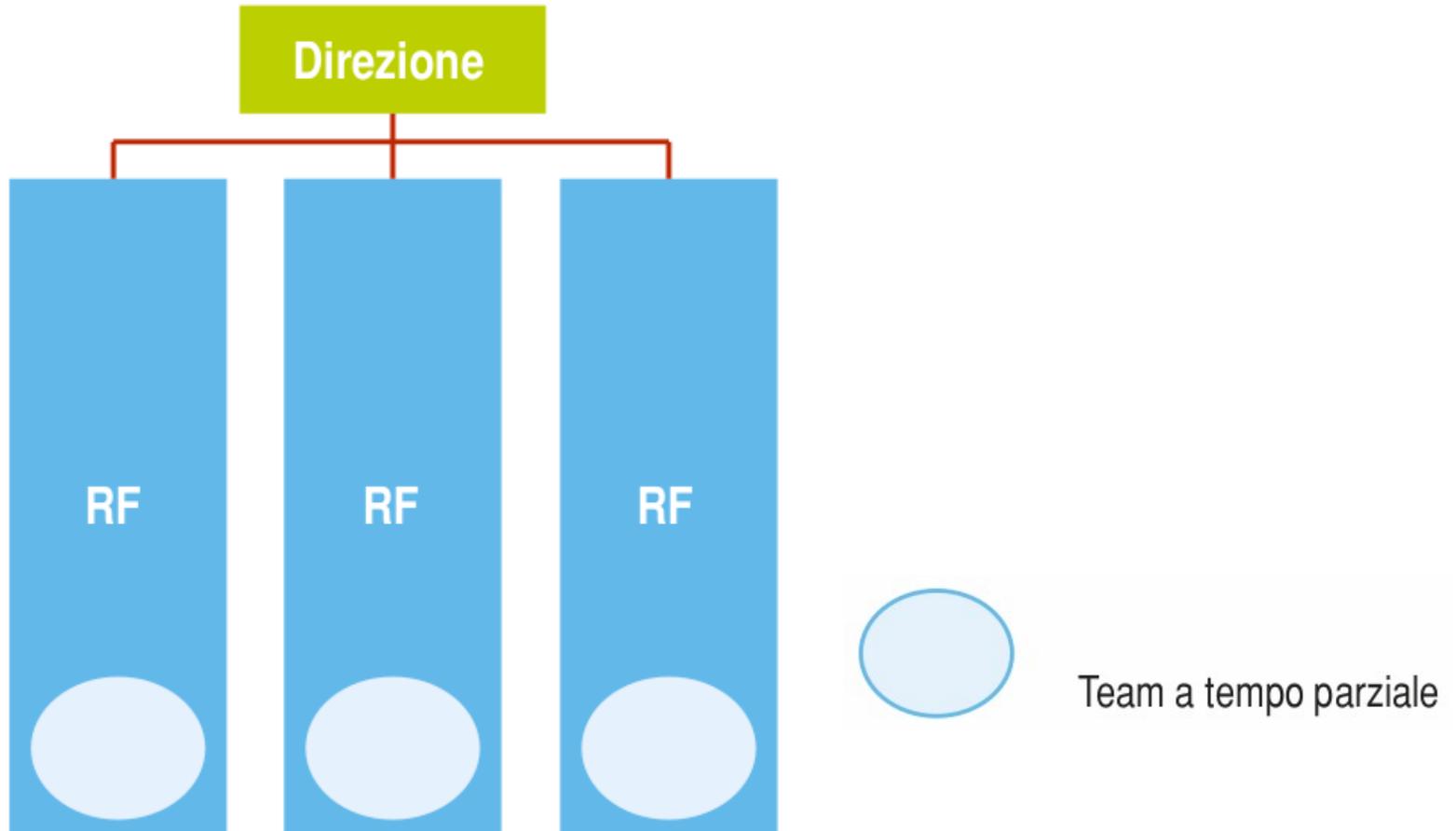
Team a tempo pieno



Team a tempo parziale

Le strutture organizzative

Struttura funzionale

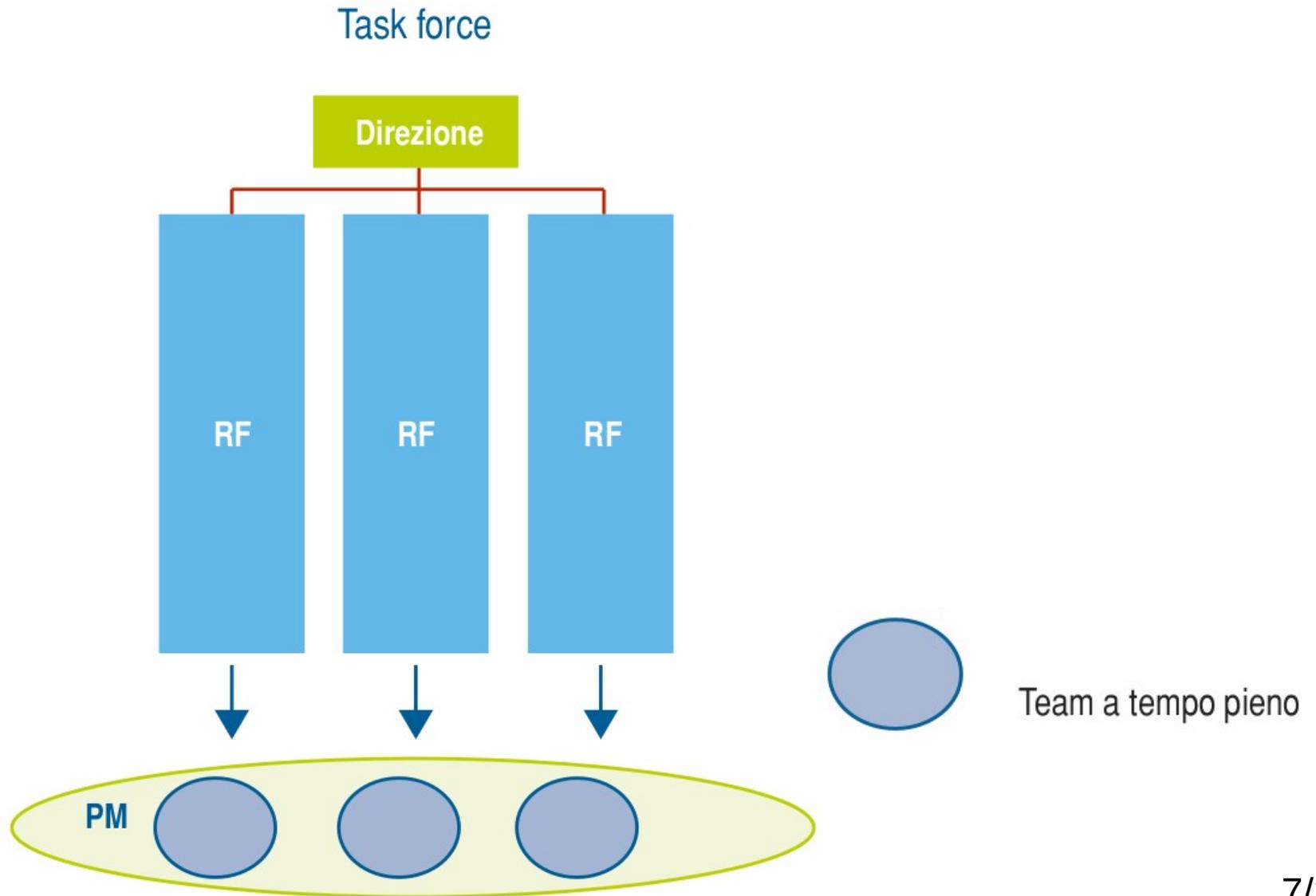


Le strutture organizzative

Nella **struttura funzionale** il progetto viene decomposto in sottoprogetti, ognuno dei quali è assegnato a una specifica funzione dell'impresa. I sottoprogetti sono svolti da personale coinvolto a tempo parziale e la loro gestione è affidata ai **responsabili funzionali** (RF).

- I responsabili funzionali sviluppano il piano iniziale, identificano i sottoprogetti di cui ognuno si occuperà separatamente e si riuniranno periodicamente per verificare lo stato di avanzamento e l'integrazione dei risultati.
- E' una struttura semplice da gestire perché è ampiamente collaudata, usa efficientemente le risorse, ma non è efficace dal punto di vista dell'orientamento al risultato del progetto.
- E' la soluzione migliore per progetti semplici, poco innovativi e scomponibili in sottoprogetti autonomi da affidare alle singole funzioni.

Le strutture organizzative



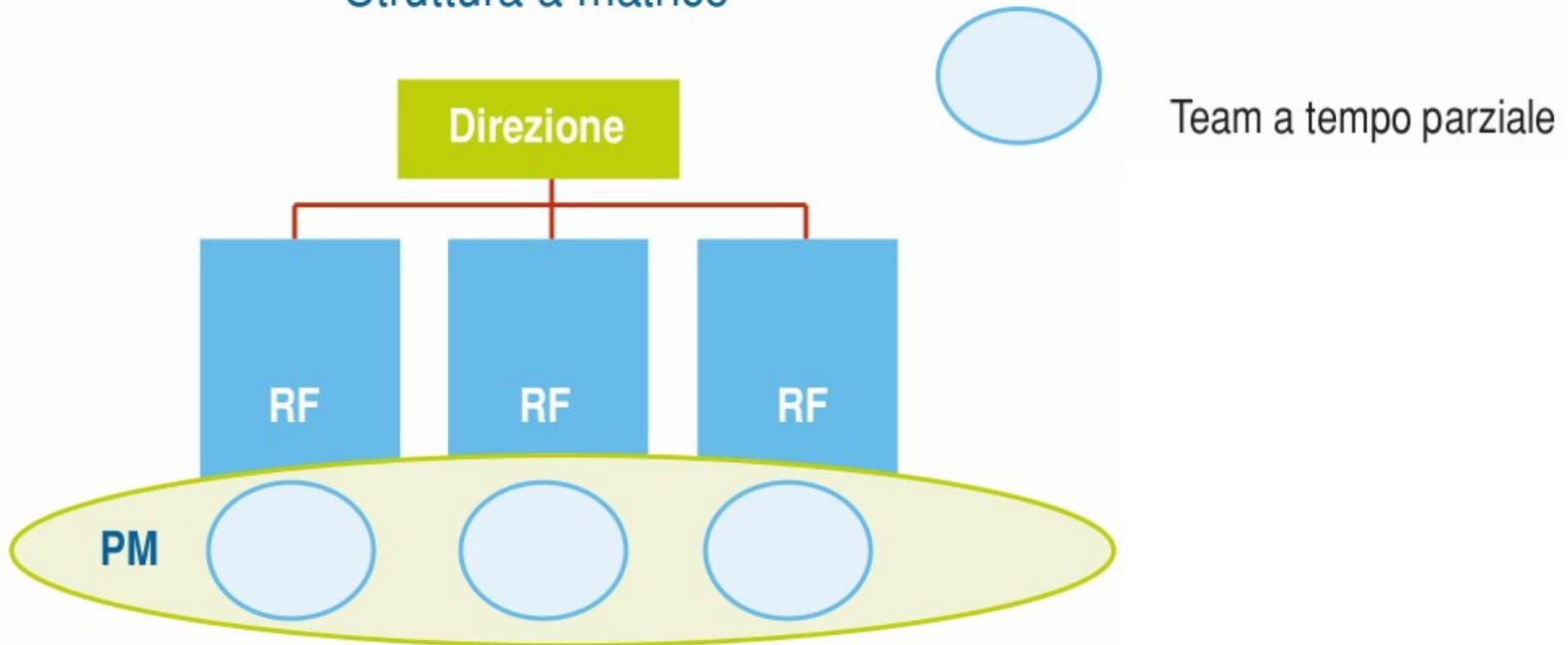
Le strutture organizzative

Nella **task force** il progetto funziona come una unità organizzativa autonoma che esiste per tutta la durata del progetto e non oltre. Il gruppo di lavoro, che lavora al progetto a tempo pieno, si compone di risorse che confluiscono dalle diverse funzioni, e viene coordinato dal **project manager** (PM).

- La struttura è efficace in quanto privilegia il progetto ed ha un forte orientamento al risultato, ma non gestisce efficientemente le risorse, inoperose nei tempi morti del progetto.
- E' la soluzione migliore per progetti strategici e vitali per i quali è opportuno sostenere i costi e i problemi delle risorse dedicate completamente al progetto.

Le strutture organizzative

Struttura a matrice

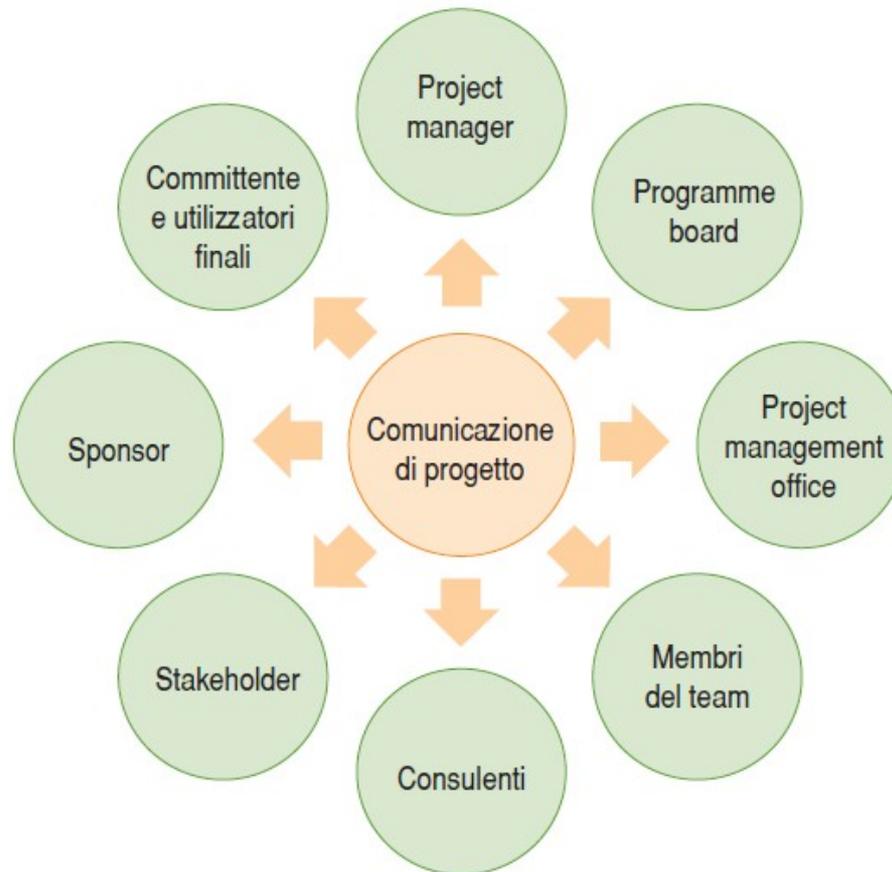


Le strutture organizzative

Nella **struttura a matrice** i membri del team non vengono staccati dalle funzioni di appartenenza, dedicando al progetto solo una parte del loro tempo, e vengono coordinati da un **project manager** (PM).

- La struttura è efficace in quanto privilegia il progetto ed ha un forte orientamento al risultato, e nello stesso tempo è efficiente nell'utilizzo delle risorse.
- Risulta comunque una struttura complessa da gestire venendo meno il principio dell'unicità del comando. Affinché funzioni deve esserci buona comunicazione, propensione al lavoro di gruppo, capacità di operare per obiettivi, delega decisionale e un approccio proattivo verso l'innovazione e il cambiamento.
- E' la soluzione migliore per progetti innovativi (no struttura funzionale) ma non particolarmente strategici (no task force).

Soggetti coinvolti nella comunicazione di progetto



Soggetti coinvolti nella comunicazione di progetto

Sponsor

- E' il soggetto che ha voluto il progetto e lo finanzia.
- Ha un ruolo di responsabilità in azienda (senior manager).
- E' il referente del progetto presso la direzione aziendale.
- Ha l'autorità necessaria per rimuovere gli ostacoli al progetto.
- Ha un controllo sugli **obiettivi di continuità**, sul rapporto spesa/beneficio, ecc.
- Ha contatti col PM a conclusione degli eventi principali del progetto o in situazione di rischio.
- Informazioni: raggiungimento obiettivi intermedi, criticità non gestibili dal PM, stato di avanzamento periodico, clima all'interno del team.

Soggetti coinvolti nella comunicazione di progetto

Programme board (comitato di programma)

- E' presente nelle grandi aziende.
- Coordina il programma del progetto o dell'intero portafoglio progetti.
- Revisiona, approva e assegna le risorse ai progetti secondo criteri prefissati.
- Gestisce le eccezioni che possono verificarsi nei progetti (non recuperabili dal PM) e da avvio alle azioni correttive.
- Informazioni: stato di avanzamento del progetto.

Soggetti coinvolti nella comunicazione di progetto

Project manager (PM)

- E' la figura centrale per la buona riuscita del progetto, venendo guidato dagli **obiettivi specifici** che gli vengono affidati.
- Dipende direttamente dallo sponsor.
- E' il responsabile del gruppo di lavoro e delle risorse a lui affidate.
- Deve pianificare, organizzare, monitorare e revisionare tutte le attività del progetto.
- Cura la comunicazione sia verso l'interno (team di progetto) sia verso l'esterno (sponsor, cliente, ecc.).
- Può richiedere un incremento del budget o del tempo di realizzazione.

Project management office (PMO)

- E' presente in grandi aziende con molti progetti.
- E' un gruppo di specialisti che supporta il PM con attività formative, organizzazione di riunioni, reportistica sugli indicatori di progetto e documentazione di supporto, fissandone gli standard realizzativi.

Soggetti coinvolti nella comunicazione di progetto

Membri del team

- Specialisti che lavorano al progetto con funzioni specifiche indicate dal PM.
- Devono informare il PM dell'avanzamento delle attività di cui sono responsabili.
- Devono intervenire in modo proattivo nella risoluzione delle criticità.
- Informazioni: il PM deve favorire la circolazione delle informazioni interne al team e delle notizie provenienti dall'esterno.

Consulenti

- Esperti specialisti interni e/o esterni all'azienda.
- Necessari nel caso il progetto richieda competenze specifiche non presenti all'interno dell'organizzazione.
- Devono informare il PM dell'avanzamento delle attività di cui sono responsabili.

Soggetti coinvolti nella comunicazione di progetto

Stakeholder

- Sono i soggetti portatori di interesse verso il progetto, cioè coloro i cui interessi possono subire conseguenze dall'esecuzione o dal completamento del progetto.
- Possono essere interni o esterni:
 - Utilizzatori dell'output del progetto (interni o esterni).
 - Dipendenti il cui lavoro viene influenzato dal progetto.
 - Dirigenti funzionali in attesa del rientro delle risorse allocate al progetto.
 - I PM e i team di altri progetti in attesa dell'output per iniziare il proprio.
 - I clienti a cui il progetto apporta novità.

Committente e utilizzatori finali

- Sono i soggetti che trarranno benefici dall'output del progetto, interni o esterni all'azienda (stakeholder specifici):
 - Definiscono le specifiche del progetto prima del suo inizio, portando alla definizione degli obiettivi.
 - Sono da consultare per avere un feedback di gradimento sullo stato di avanzamento del progetto.
 - Hanno facoltà decisionale sul progetto.

La gestione delle risorse umane e della comunicazione

- La creazione del **team** di progetto è un compito fondamentale del Project Manager.
- La creazione del team inizia in fase di pianificazione ma continua, con eventuali integrazioni o sostituzioni, per tutta la durata del progetto.
- Il project manager deve saper governare le dinamiche relazionali interpersonali, per creare il giusto clima all'interno del gruppo di lavoro.
- La bontà della comunicazione e la trasparenza all'interno del team di progetto sono mezzi per ridurre i conflitti

La gestione delle risorse umane e della comunicazione

- Le persone sono coinvolte nelle attività con diversi tipi di ruoli o responsabilità.
- L'**attribuzione delle responsabilità** deve essere effettuata con estrema cura, al fine di evitare *equivoci o conflitti* successivi nel gruppo di progetto.
- Uno strumento per ridurre i conflitti è rappresentato dalla **matrice delle responsabilità e dei rapporti** che indica, durante le diverse fasi di svolgimento del progetto, quale tipo di responsabilità contraddistingue le diverse figure (chi fa cosa).

La gestione delle risorse umane e della comunicazione

Matrice delle responsabilità e dei rapporti:

- Sulle righe vengono riportate le fasi o le attività del progetto.
- Sulle colonne sono rappresentati i ruoli coinvolti nel progetto.
- L'elemento corrispondente nella matrice riporta il codice elencato nella tabella riepilogativa dei ruoli.

Responsabilità	Significato	Simbolo
Responsabilità generale	Direzione di coloro ai quali sono state delegate le responsabilità operative	A
Responsabilità operativa	Adempimenti organizzativo-gestionali su delega	B
Responsabilità specifica	Compiti legati all'assolvimento di attività	C
Consultazione necessaria	Per poter prendere decisioni rilevanti in quella fase	D
Consultazione possibile	Non obbligatoria	E
Comunicazione obbligatoria	Alla persona specificata	F
Approvazione necessaria	Da parte della persona coinvolta	G

Fasi	Amministratore delegato	Direttore generale	Project manager	Responsabile marketing	Direttore tecnico	Responsabile tecnico di commessa	Responsabile produzione
Preparazione offerta	F	A	B	D	E	B	D
Approvazione offerta	A	G	G	D	-	-	-
Negoziazione contratto	-	A	B	E	-	E	-
Firma contratto	B	D	E	-	-	-	-
Pianificazione commessa	-	A	B	-	-	D	D
Progettazione specifiche	-	A	B	-	E	C	-
Definizione esecuzione	-	A	G	-	E	B	B
Riunioni di valutazione	-	A	B	-	-	E	D
Riunioni di validazione	-	F	B	-	-	E	E
Contatti con il cliente	-	E	B	D	-	-	-

- **R (RESPONSIBLE)** con la lettera "R" viene indicato il RESPONSABILE DELLA REALIZZAZIONE, cioè colui che esegue materialmente un'attività mediante una responsabilità di tipo operativo (le R possono essere condivise)
- **A (ACCOUNTABLE)** la lettera "A" indica colui che viene riconosciuto come l'accentratore della responsabilità finale di una certa attività. È la persona che ha l'ultima parola ed il potere di veto; il project manager, ad esempio, è l'unico vero accountable di un progetto; il successo o il fallimento dello stesso ricadrà, in ultima analisi, sulle sue spalle (ci può essere una sola A per ogni attività)
- **C (CONSULTED)** la "C" di CONSULTATO viene associata alla persona consultata prima di eseguire l'attività o prima di prendere decisioni esecutive (le C possono essere più di una)
- **I (INFORMED)** è identificato con la "I" di INFORMATO chi viene informato, di solito successivamente, della decisione o dell'azione intrapresa (le I possono essere molteplici)

Tabella RACI		Ruoli				
		Mauro	Roberto	Stefano	Francesco	Massimo
Attività	Definizione requisiti	A	R	I	I	I
	Progettazione	I	A	R	C	C
	Sviluppo	I	A	R	C	C
	Test	A	I	I	R	I

Nella tabella precedente la definizione dei requisiti è sotto la responsabilità di Mauro, ma la realizzazione vera e propria è stata delegata a Roberto, mentre gli altri componenti del team vengono tenuti informati. Lo sviluppo e la progettazione sono realizzate da Stefano, ma la responsabilità della riuscita dell'attività ricade su Roberto; prima durante e dopo l'esecuzione di queste due attività Francesco e Massimo devono essere consultati, mentre Mauro deve essere tenuto informato.

La gestione delle risorse umane e della comunicazione

- Una parte fondamentale del lavoro di gruppo e, più in generale, di tutte le attività di progetto, è la **comunicazione**, ovvero tutti i processi che assicurano una tempestiva e appropriata generazione, raccolta, distribuzione, archiviazione, recupero e disposizione delle informazioni di progetto.
- I principali fattori attinenti la comunicazione di progetto sono:
 - i mezzi di comunicazione: personale diretta, attraverso documenti cartacei, via computer, ecc.;
 - la frequenza di comunicazione: trasmissione a blocchi o continua;
 - la direzionalità della comunicazione: a una via, a due vie, a due vie con feedback;
 - la tempificazione dei flussi informativi da emettere al destinatario: emissione tardiva di informazioni complete, emissione precoce di informazioni preliminari.

La gestione delle risorse umane e della comunicazione

Report di progetto

- Relazioni di cui si devono definire:
 - i momenti del ciclo di sviluppo di progetto in cui deve essere emesso il report;
 - le informazioni su cui relazionare con il relativo grado di dettaglio;
 - i destinatari del report in funzione del grado di coinvolgimento e responsabilità nel progetto;
 - la struttura del report (descrizioni, tabelle, grafici...).
- Sicuramente nel report devono risultare:
 - i diagrammi di avanzamento delle attività;
 - l'andamento dei costi in relazione allo stato di sviluppo del progetto;
 - l'efficienza della manodopera.

REPORT ATTIVITÀ DI PROGETTO

Nome del progetto:

Fase:

Descrizione attività previste:

Data di avvio prevista:

Data di conclusione prevista:

Difficoltà incontrate nell'esecuzione dell'attività:

- ▶ Nessuna criticità
- ▶ Criticità minime superate
- ▶ Criticità rilevanti

Schedulazione:

- ▶ Attività non critiche posticipate
- ▶ Milestone intermedie posticipate
- ▶ Nuova scadenza

Costi:

- ▶ Budget di costo rispettato
- ▶ Costi incrementati di
- ▶ Nuovi costi previsti

Indicazioni pratiche

- ▶ Riportare: titolo report/titolo progetto/nome PM
- ▶ Indicare: numero di pagine totali, lista di distribuzione e numero di edizione
- ▶ Contenere: firma autorizzata, nome del compilatore e nome dei revisori del documento
- ▶ Specificare: data di emissione e data di aggiornamento dei dati
- ▶ Includere eventuali commenti

La gestione delle risorse umane e della comunicazione

- Tra le attività comunicative di progetto rivestono notevole importanza le **riunioni formalizzate**.
- Sono necessarie per il mantenimento della coesione e della motivazione dei partecipanti e per il controllo sul rapporto tra obiettivi stabiliti e risultati raggiunti.

Meeting	Finalità
Inizio progetto	Condividere obiettivi, rischi, organizzazione del progetto e componenti del team
Project status	Effettuare una verifica periodica dello stato di avanzamento e discutere le azioni correttive
Design review	Effettuare periodicamente un'analisi critica, documentata, esauriente e sistematica di quanto pianificato
Major problems	Risolvere all'occorrenza nuove criticità
Fine progetto	Chiudere l'attività e ricevere l'accettazione dei risultati da parte del cliente