

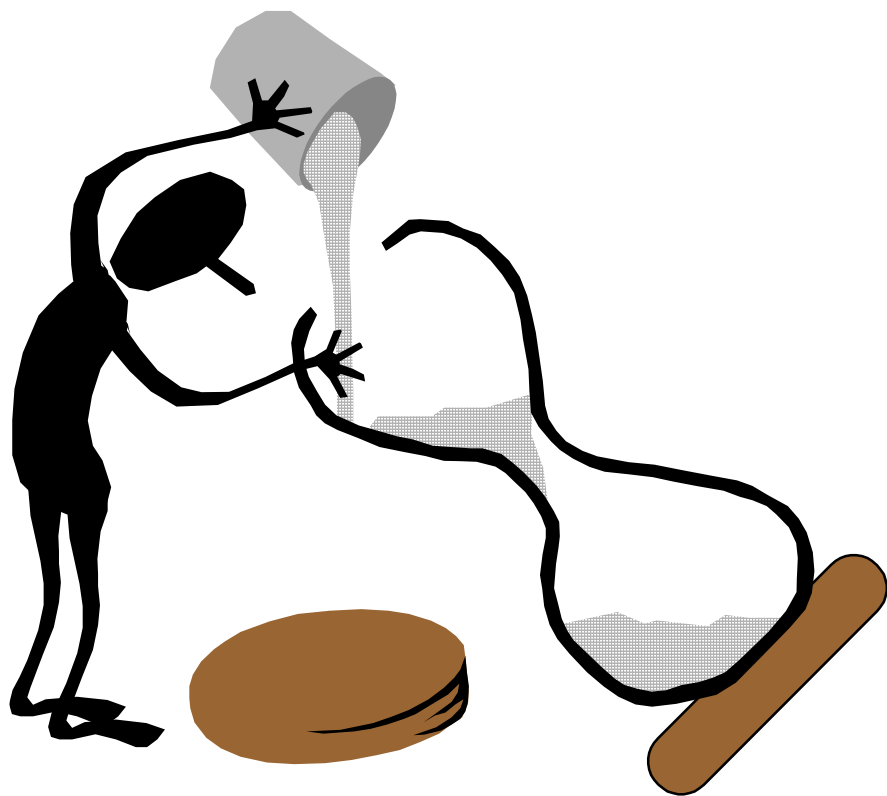
Programma: giorno 1

- **Introduzione al Project Management**
 - Informazioni di base
 - Le aree di conoscenza e i processi di PM
 - Il progetto di e-commerce
 - I modelli di produzione per i progetti
- **Definizione degli obiettivi del progetto**
 - Obiettivi di progetto
 - Stakeholder
 - Goal Breakdown Structure
 - Goal Network Structure
 - Il Project Charter
- **Dagli obiettivi alle attività**
 - La Work Breakdown Structure

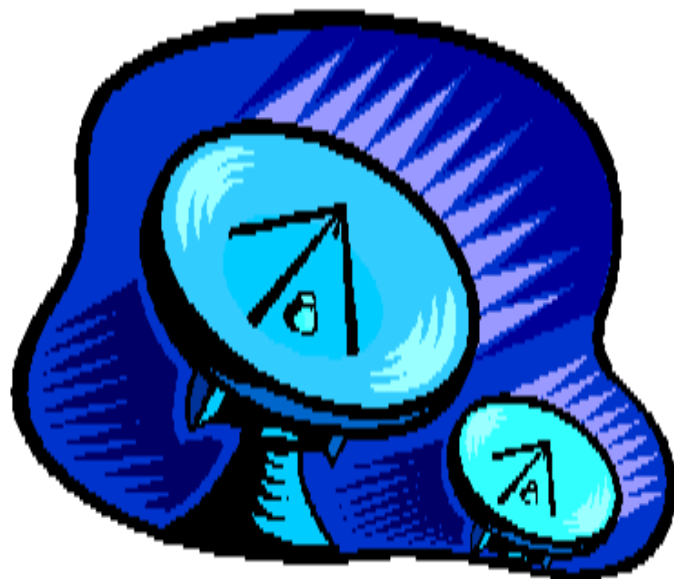
Il concetto di Progetto

Proviamo ad allineare i concetti in vostro possesso con le definizioni degli standard internazionali.





Temporaneità

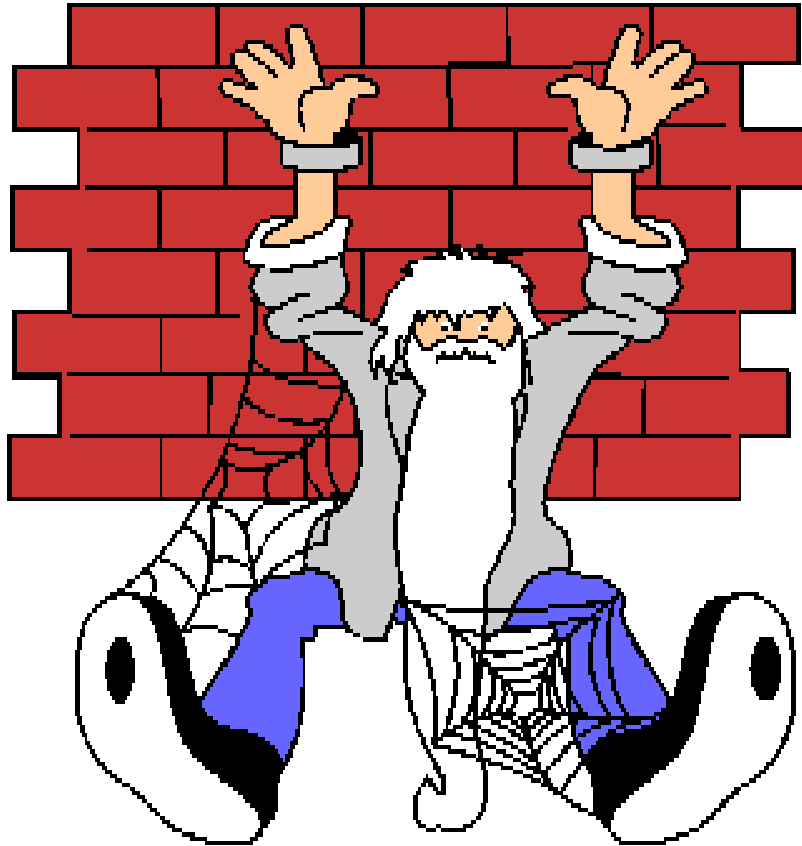


Singularità e Innovazione

Interdisciplinarietà



Presenza di vincoli



costi

tempi

risorse

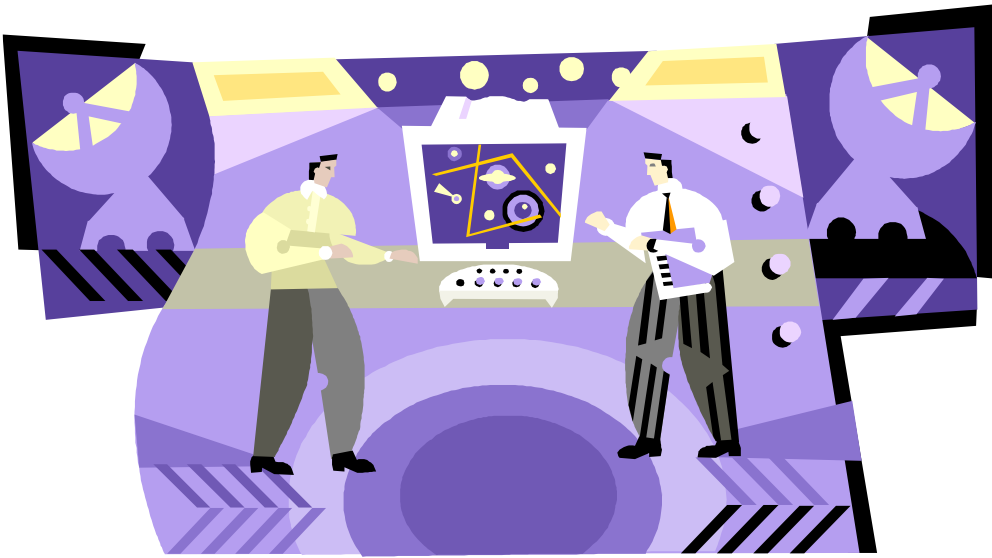
qualità

impegni

A noi piace pensarlo così...

... un sistema produttivo complesso ed organizzato di risorse umane e materiali riunite **temporaneamente** per raggiungere obiettivi definiti, **singolari e/o innovativi** mediante attività spesso **inconsuete e/o interdisciplinari** in presenza di **vincoli** di tempo, costo, risorse, impegni e risultati tecnici.

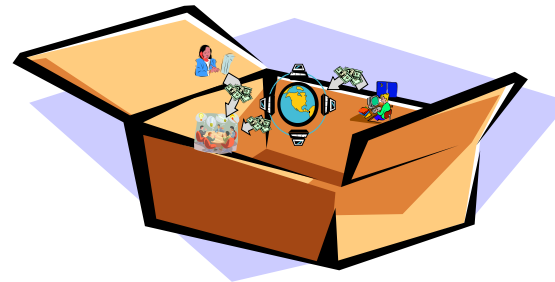
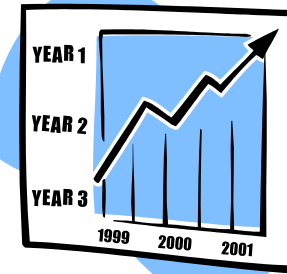
Il progetto interno (un mezzo)



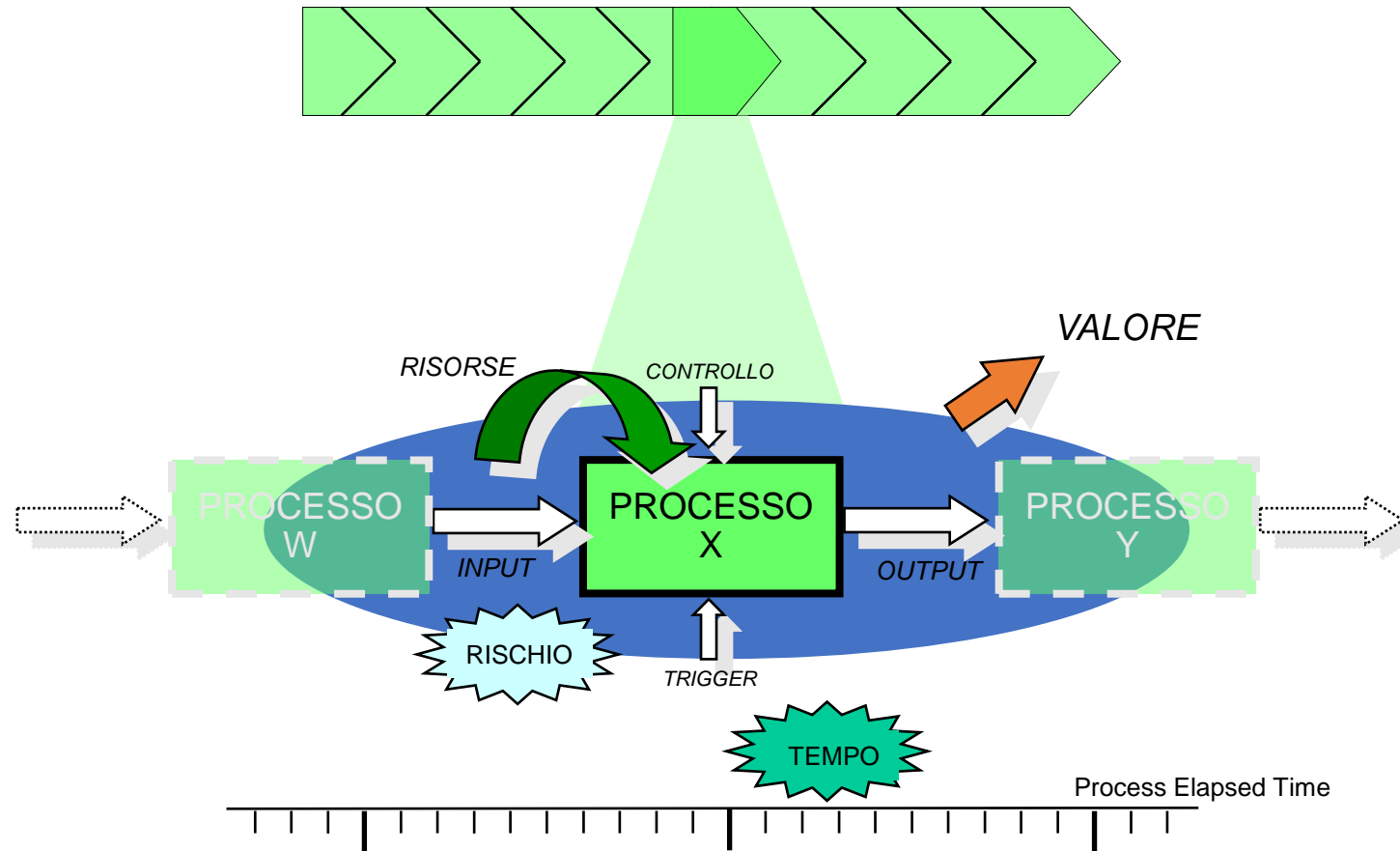
- Obiettivo generale: **ruolo abilitante**
- Riconfigurare l'assetto produttivo con cui raggiungere i propri obiettivi abituali di business o di servizio.

Il progetto esterno (un fine)

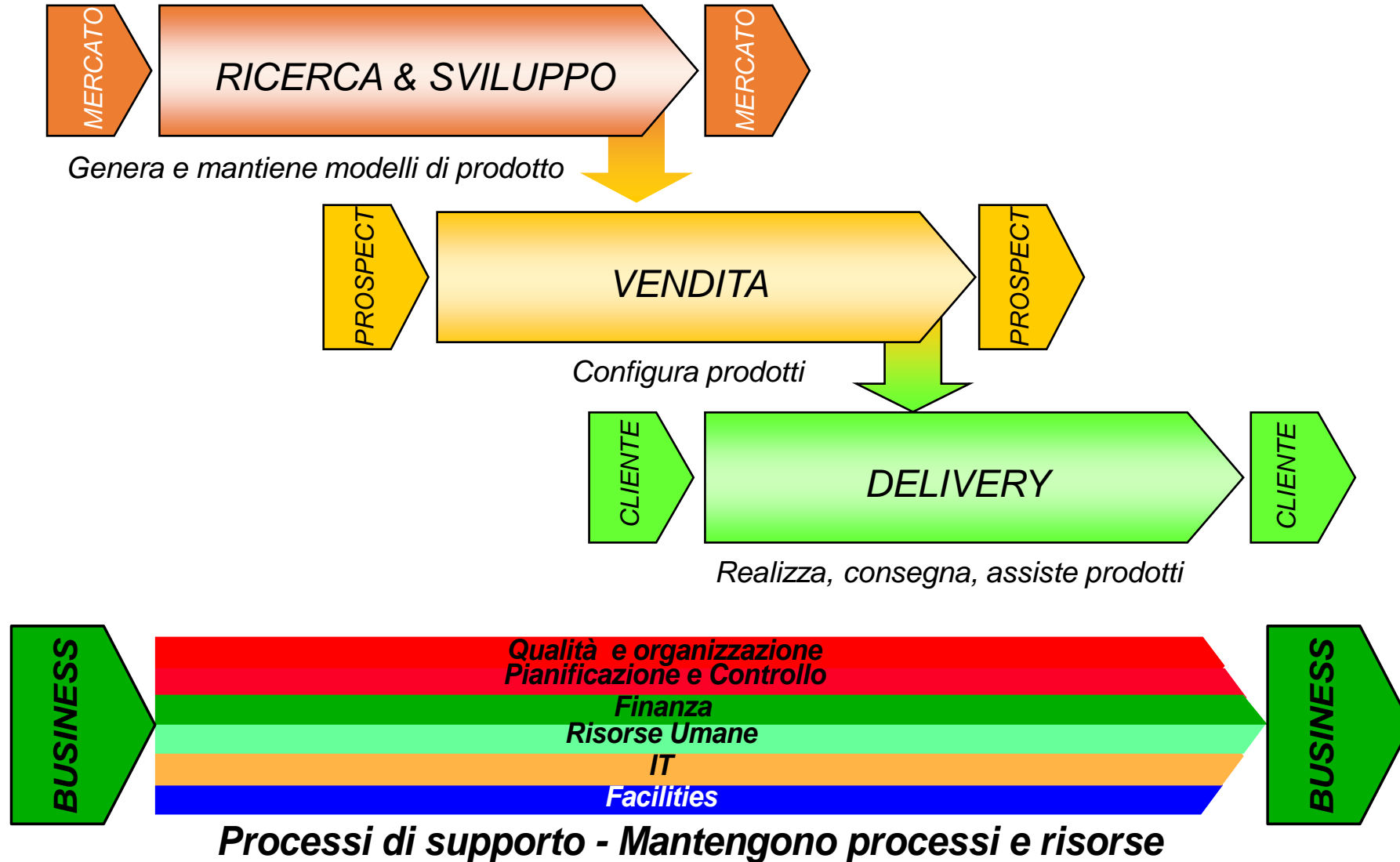
- Obiettivo generale: **ruolo protagonista**
- Realizzare il business o compiere la propria missione di servizio fornendo a terzi il risultato progettuale stesso.



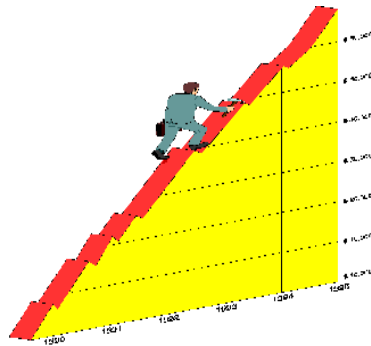
Il Processo



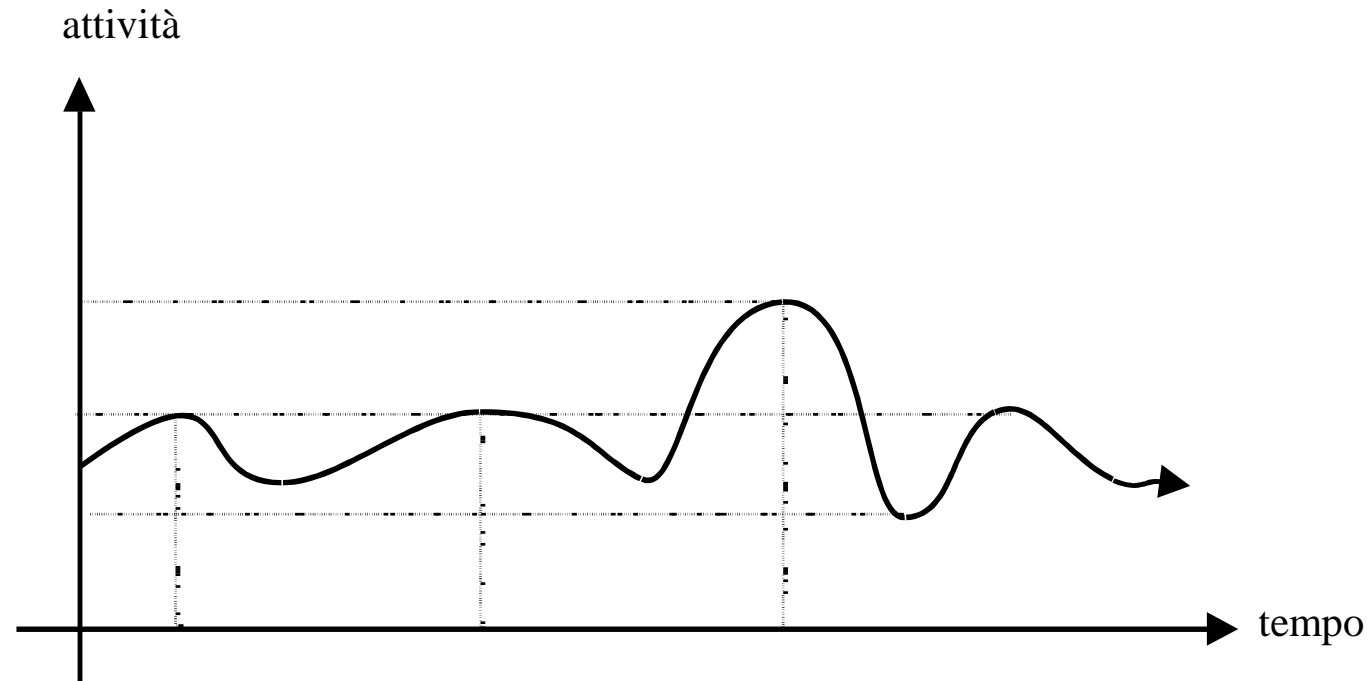
I processi centrali di un'azienda



Lo scopo di Funzioni e Progetti

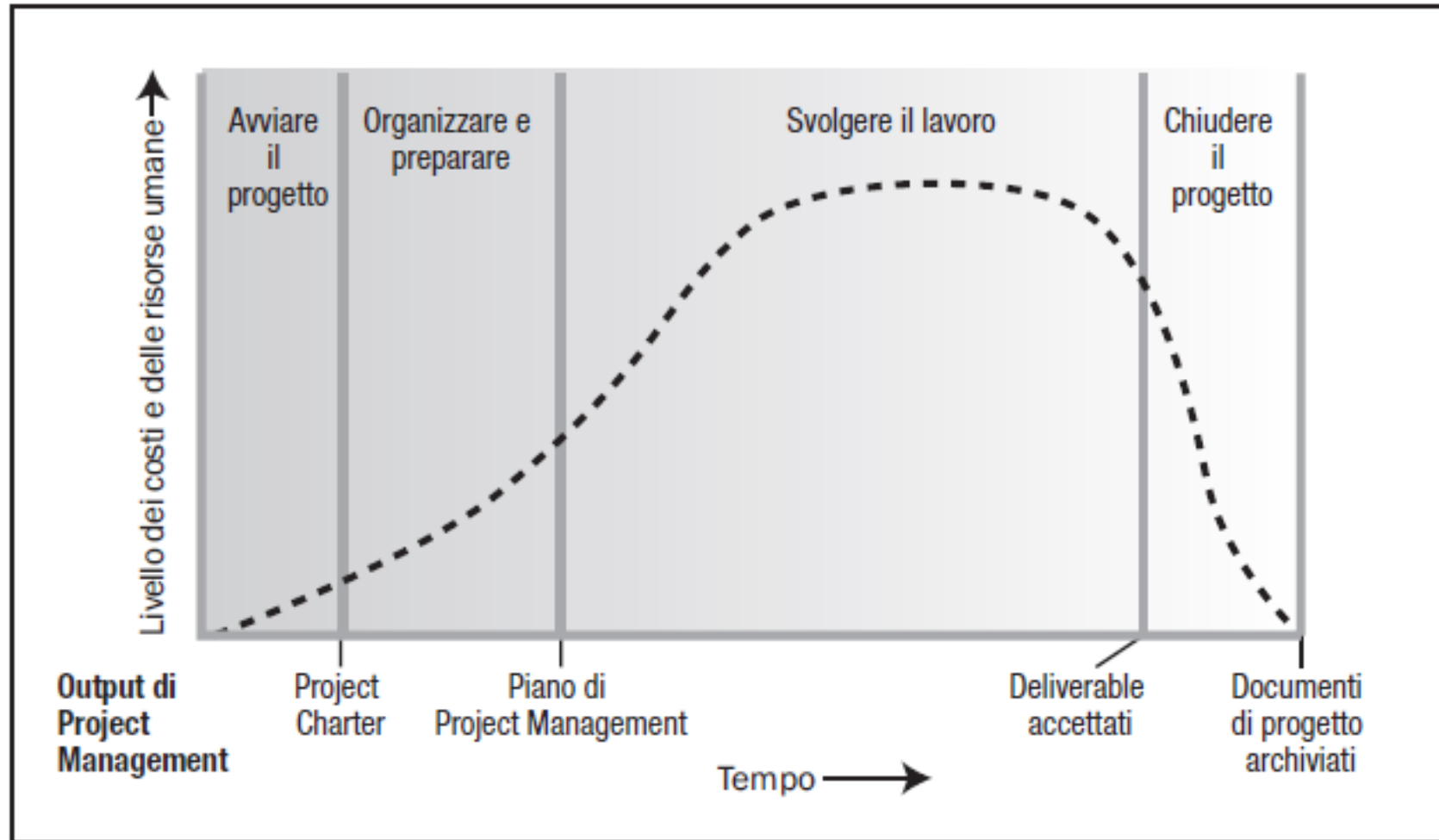


Il lavoro corrente (u.o. funzionali)

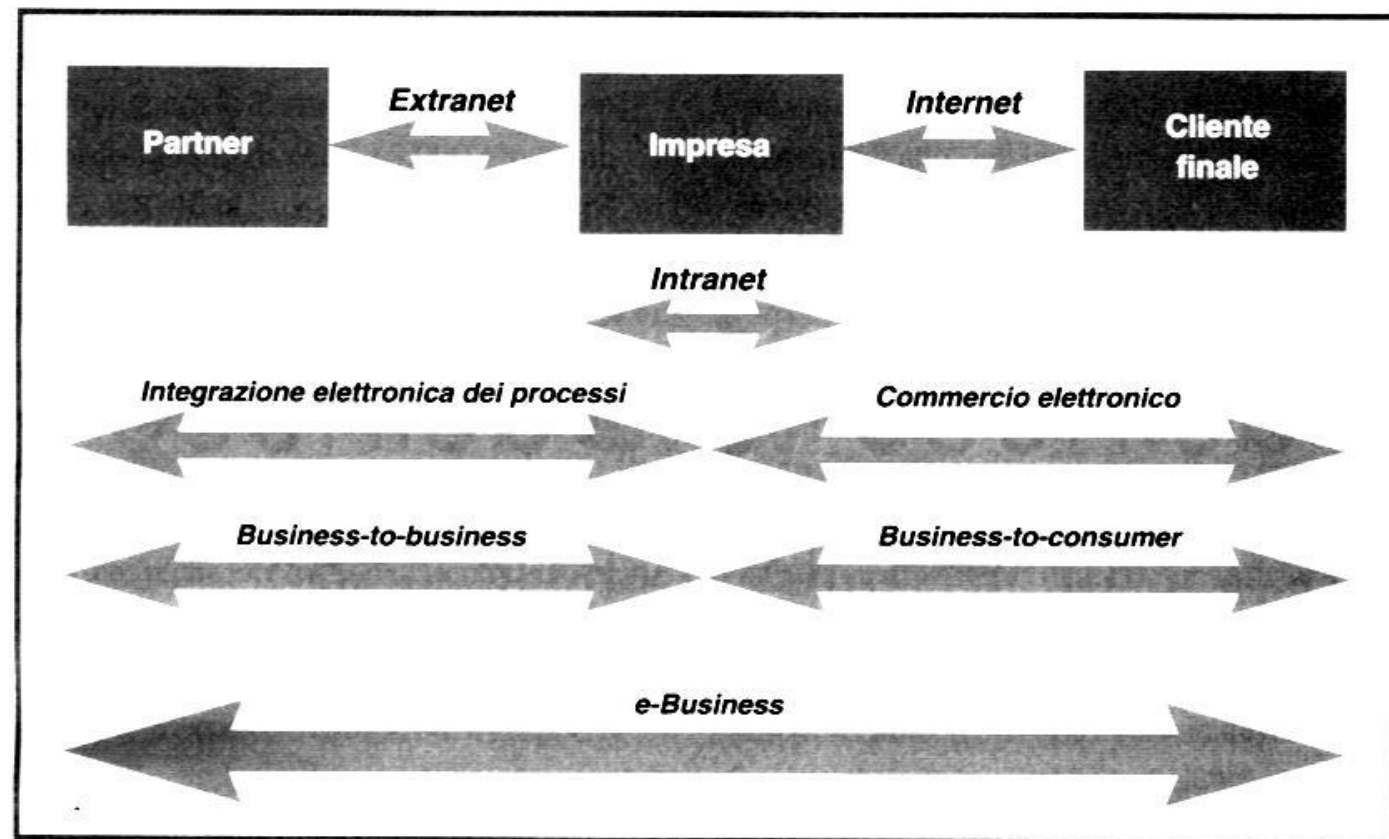


Andamento periodico delle attività nel tempo:
Lavoro routinario
Fluttuante intensità delle attività

Il lavoro di progetto

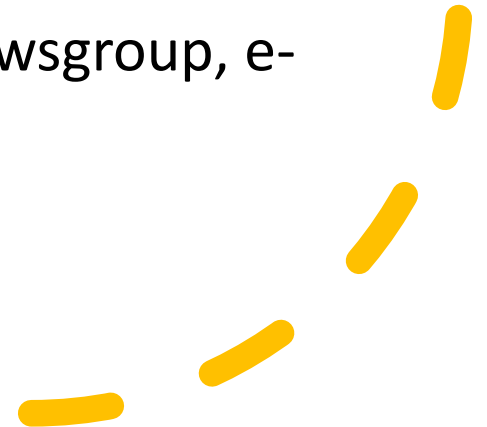


I sistemi web-based



I principali obiettivi di un sistema web-based

- Supporto all'informazione
 - Vetrine, Publishing, Ricerche, E-mail, etc.
- Supporto alle transazioni operative
 - E-commerce, Mercati virtuali, Integrazione processi esterni, etc.
- Supporto alla relazione
 - Forum, chat, comunità virtuali, newsgroup, e-mail, etc.





Cosa è un sito web

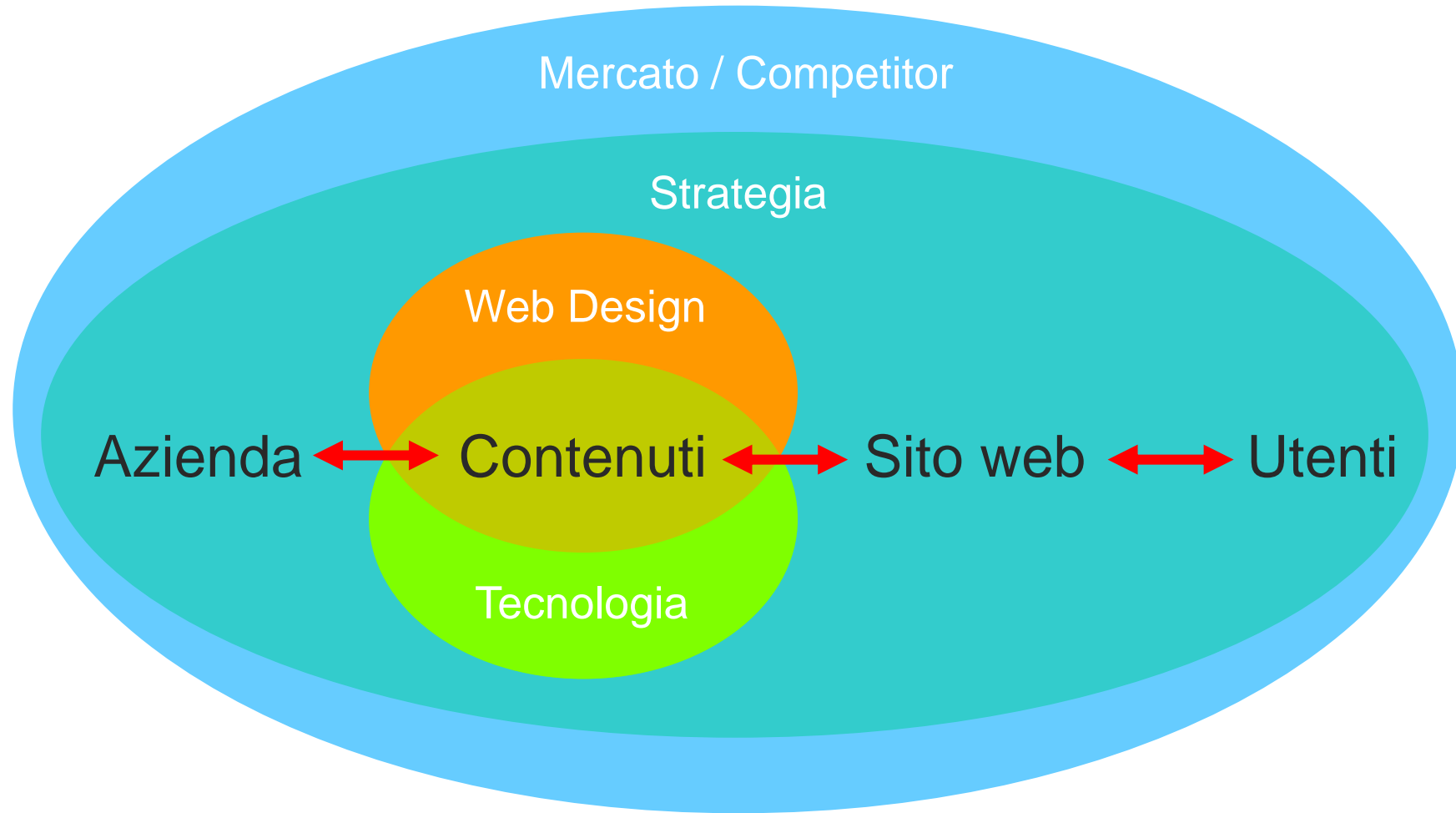
- Un sito ha sempre due anime, e può essere considerato come un:
 - **“Veicolo”** di contenuti
 - Strumento da “usare” (informativo, siti vetrina, siti di e-commerce, ecc.)
 - **“Soggetto”** comunicativo
 - Oggetto da “mostrare” (prestigio dell’azienda, per rafforzare l’immagine di un prodotto, ecc.)



Cosa è un sito web

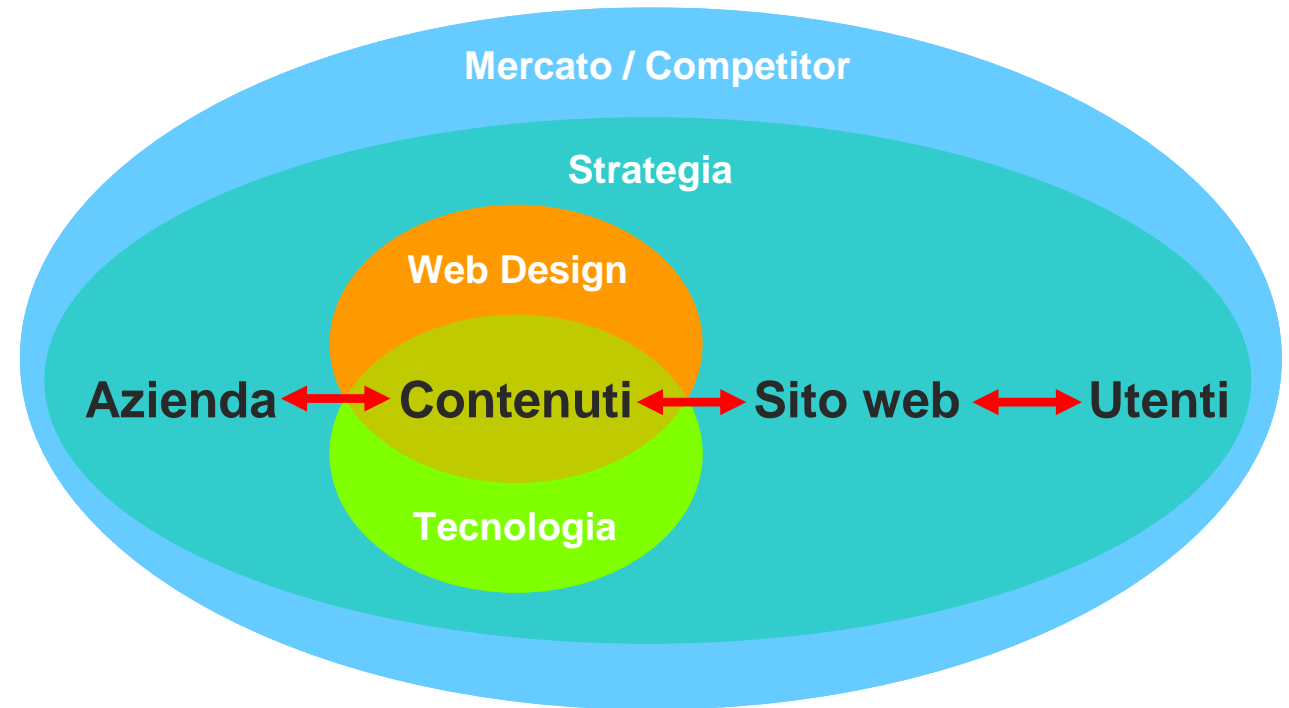
- I suoi Contenuti possono infatti essere, rispetto al sito:
 - un **“Fine”**
 - informativo, per compiere transazioni, ecc.
 - Es.: siti-vetrina, siti per l’e-banking, portali giornalistici
 - un **“Mezzo”**
 - una “scusa” per mantenere relazioni, veicolare un’immagine aziendale/di prodotto
 - es.: Nike
 - Ciò **influenza fortemente** il rapporto tra Contenuti/Web Design/Tecnologia nel progetto del sito

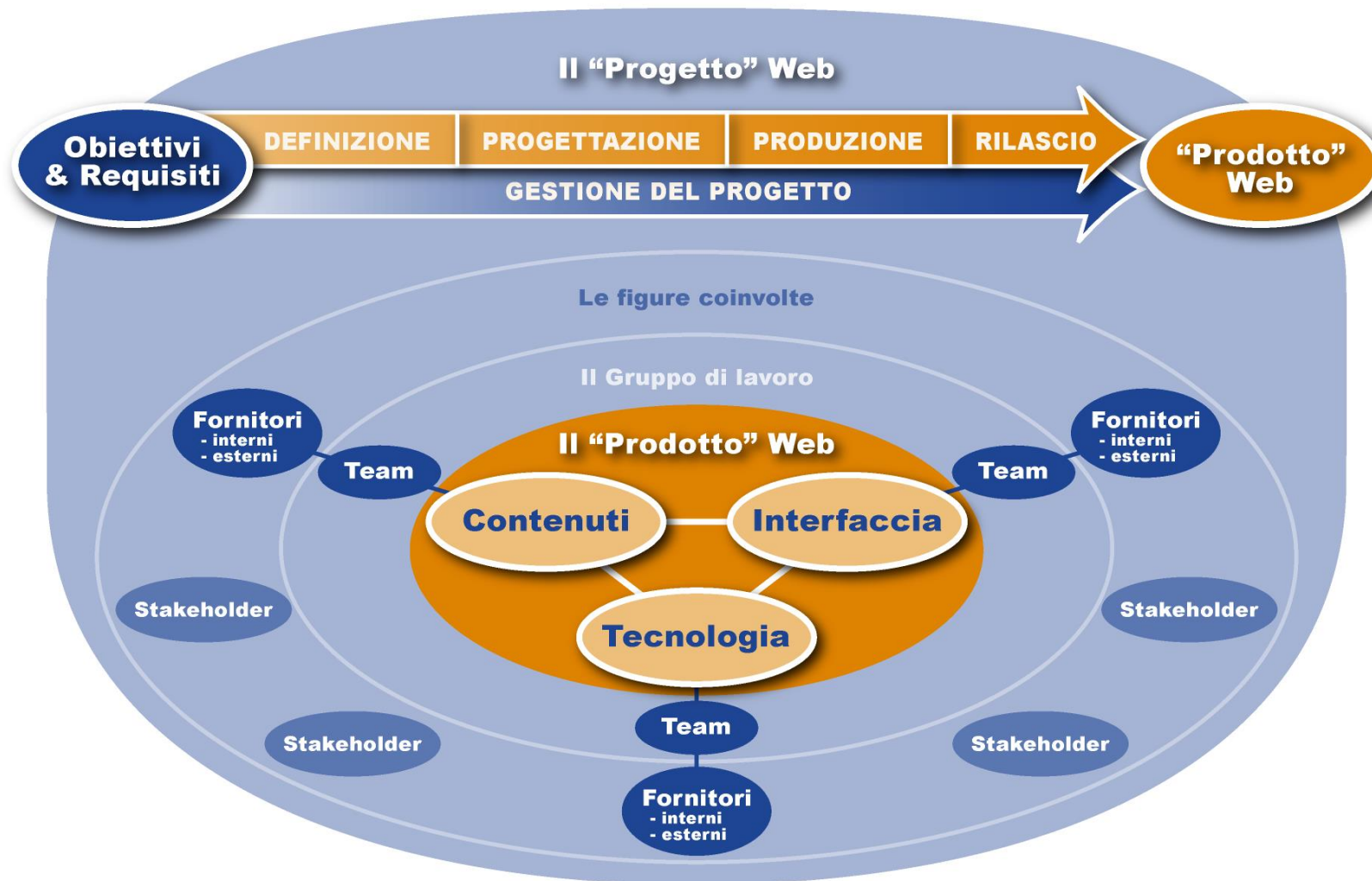
Il sito e il suo contesto



Le componenti coinvolte

- Azienda
- Contenuti
 - Testi (discorsivi)
 - Dati strutturati (da database, ...)
 - Immagini
 - Altri media (audio, video, ...)
- Sito web
- Utenti
- Mercato/Competitor
- Strategia
- Web Design
- Tecnologia

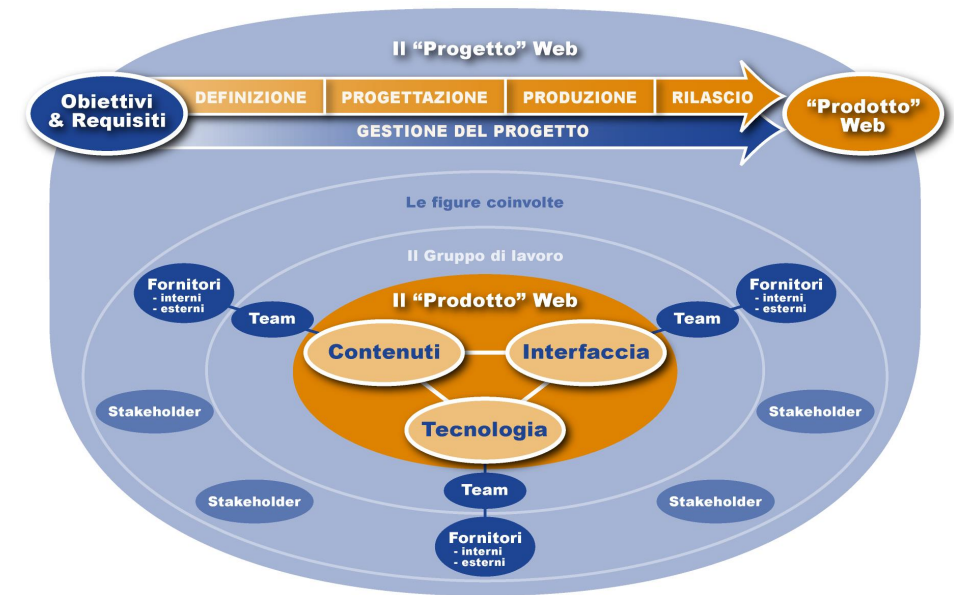




Punti critici

Il “Progetto” Web

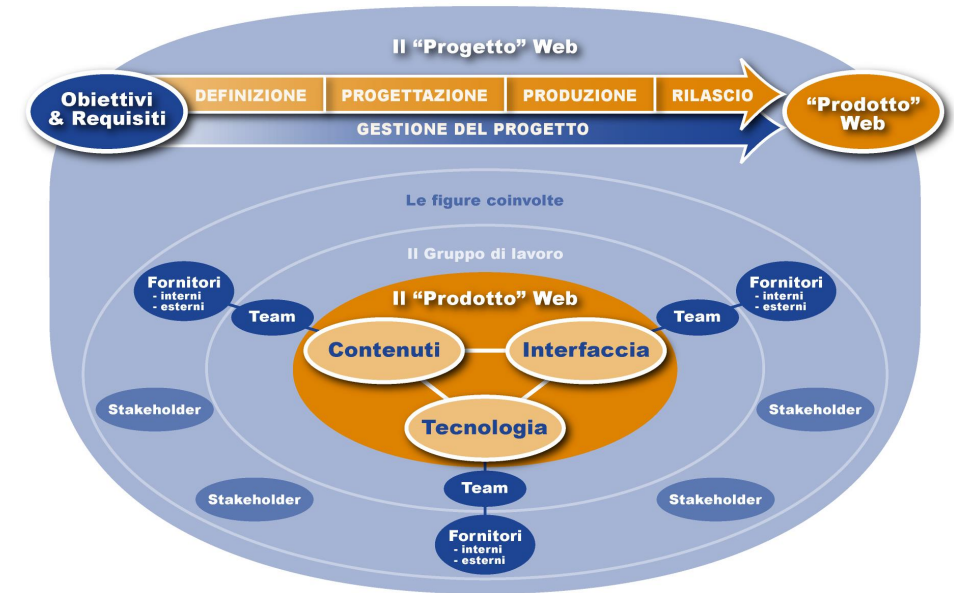
- Rapidità di esecuzione (time to market molto stringente)
- Il “Prodotto” web è sempre in evoluzione: è difficile stabilire i confini tra progetto ed esercizio ovvero tra sviluppo, manutenzione ed utilizzo dei sistemi
- Maggiore interdipendenza tra lavori
- Difficoltà di stima (tempi, costi, rischi)
- Sviluppo “incrementale”



Punti critici

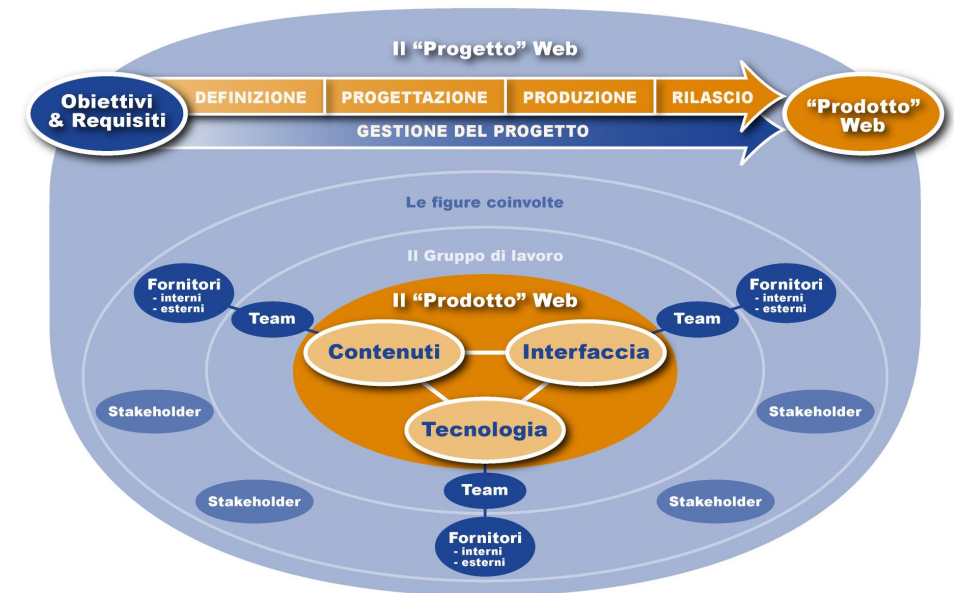
La Gestione del Progetto

- La forte interdipendenza tra gli aspetti coinvolti richiede una gestione accurata
- La multidisciplinarietà è elevatissima: grande attenzione alla gestione delle risorse umane
- Elevato livello di comunicazione interna/esterna
- La velocità dei progetti richiede grande cura nell'attuazione di tutti i processi di gestione



Punti critici Obiettivi e Requisiti

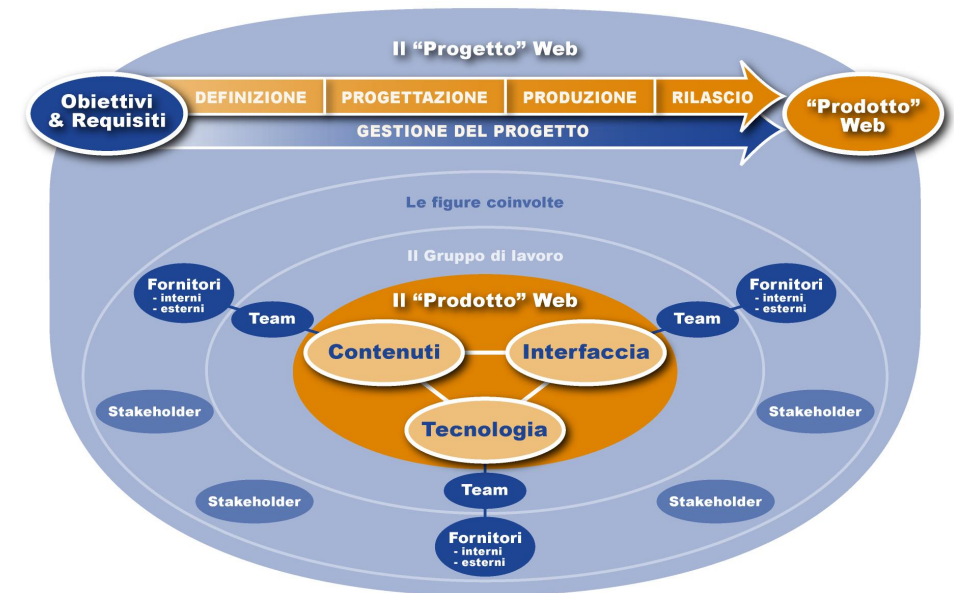
- Gli obiettivi sono spesso incerti e indefiniti
- Gli obiettivi e i requisiti vengono modificati mentre il progetto procede



Punti critici

Il “Prodotto” Web

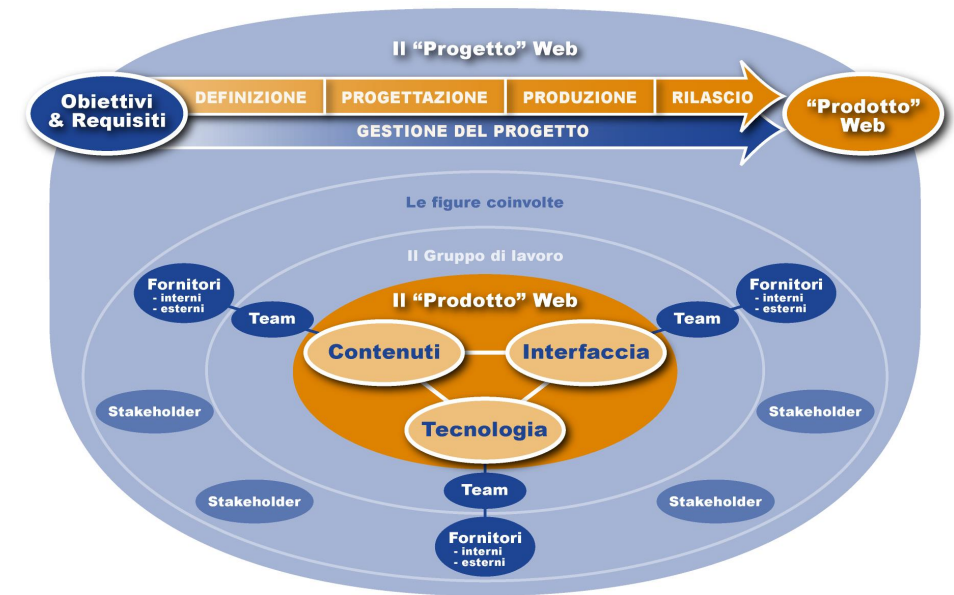
- L’interdipendenza tra gli aspetti coinvolti è maggiore
- Necessità di prendere decisioni su temi di cui si ha una conoscenza parziale



Punti critici

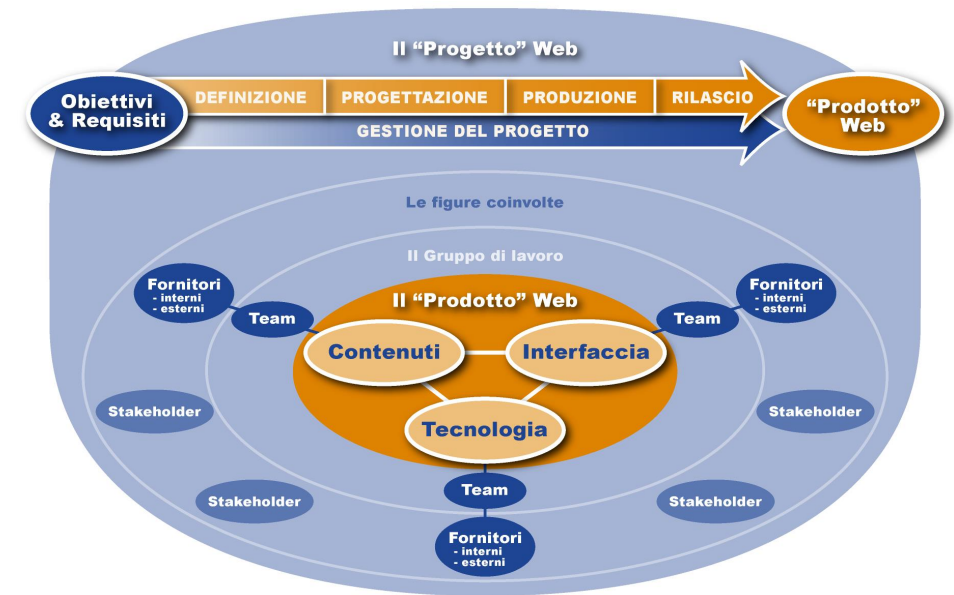
La Tecnologia

- Il progetto web-based non è “solo” un progetto software!
- Elevata complessità derivante dalla quantità di alternative offerte dalla tecnologia
- Instabilità delle architetture di riferimento
- Il progetto ha spesso connotazioni sperimentali



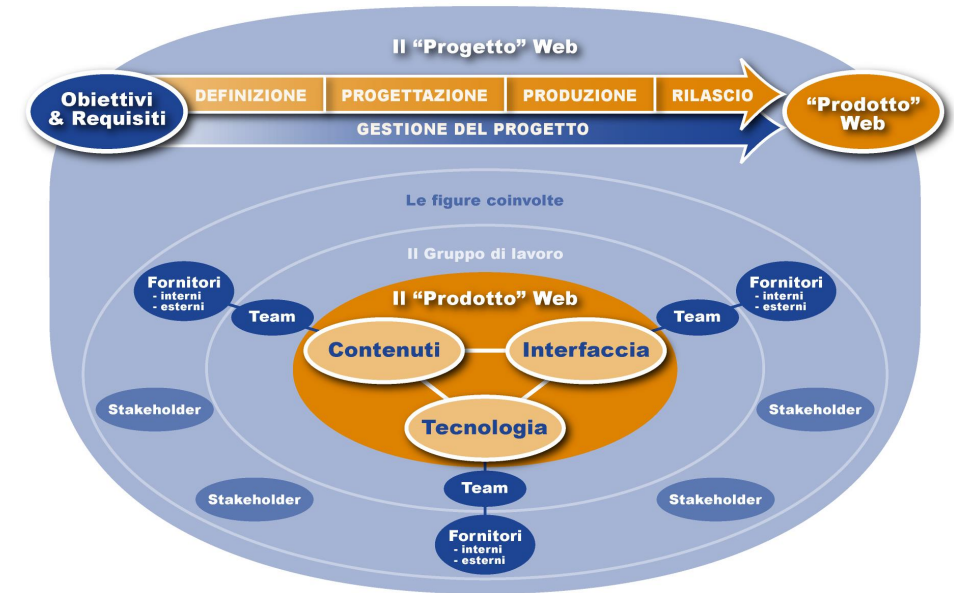
Punti critici L'Interfaccia

- Integrazione complessa dei nuovi skill legati agli aspetti di comunicazione/interfaccia
- La progettazione dell'interfaccia assume importanza pari a quella dei dati e delle funzionalità



Punti critici Il Gruppo di lavoro

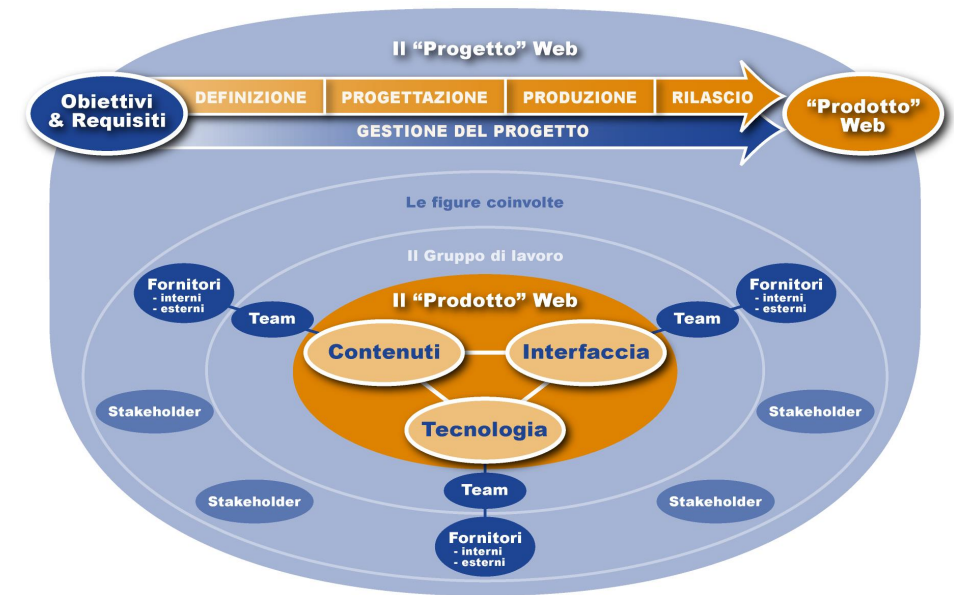
- La multidisciplinarietà è elevatissima
- Difficoltà nell'assegnazione di incarichi a ruoli professionali



Punti critici

Le figure coinvolte

- L'impatto sull'organizzazione è generalmente elevato (vengono coinvolte molte figure/settori)
- Elevata sovrapposizione di competenze tra ruoli tecnici e altre figure coinvolte
- Necessità di gestione del coinvolgimento degli stakeholder



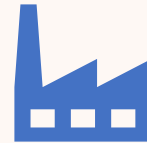
Le fasi di sviluppo di un progetto web-based



Fase 1:
Definizione



Fase 2:
Progettazione



Fase 3:
Produzione

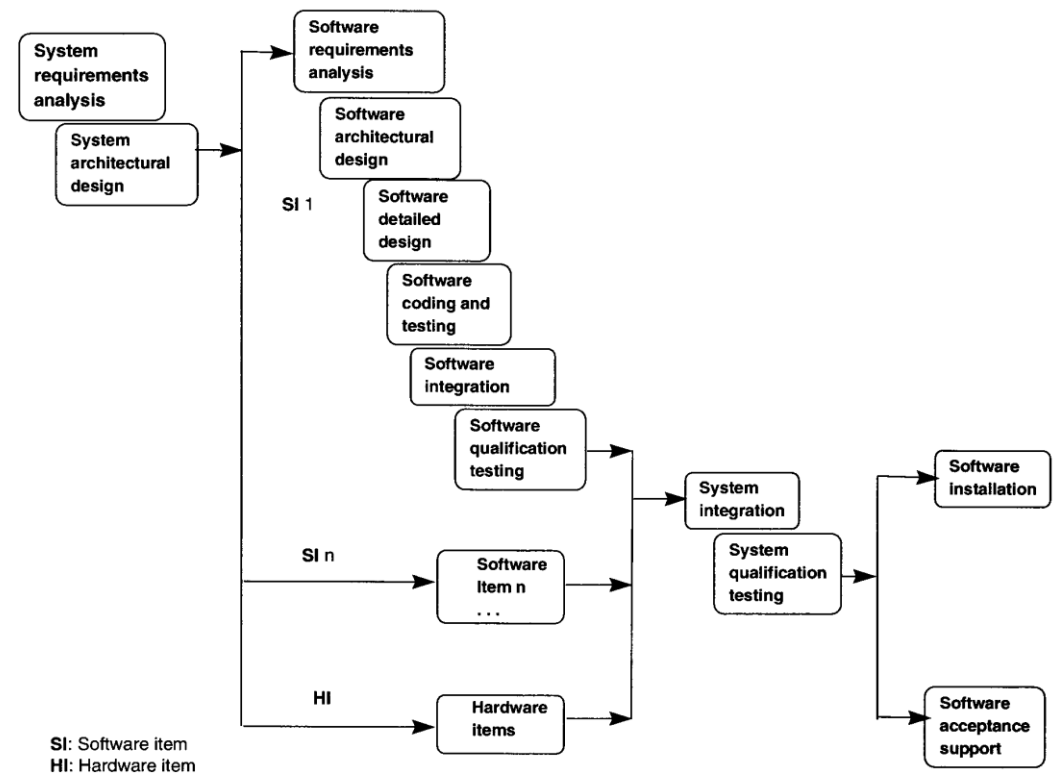


Fase 4: Rilascio

Modello a cascata (waterfall)

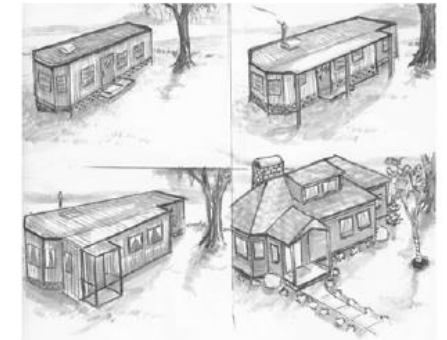
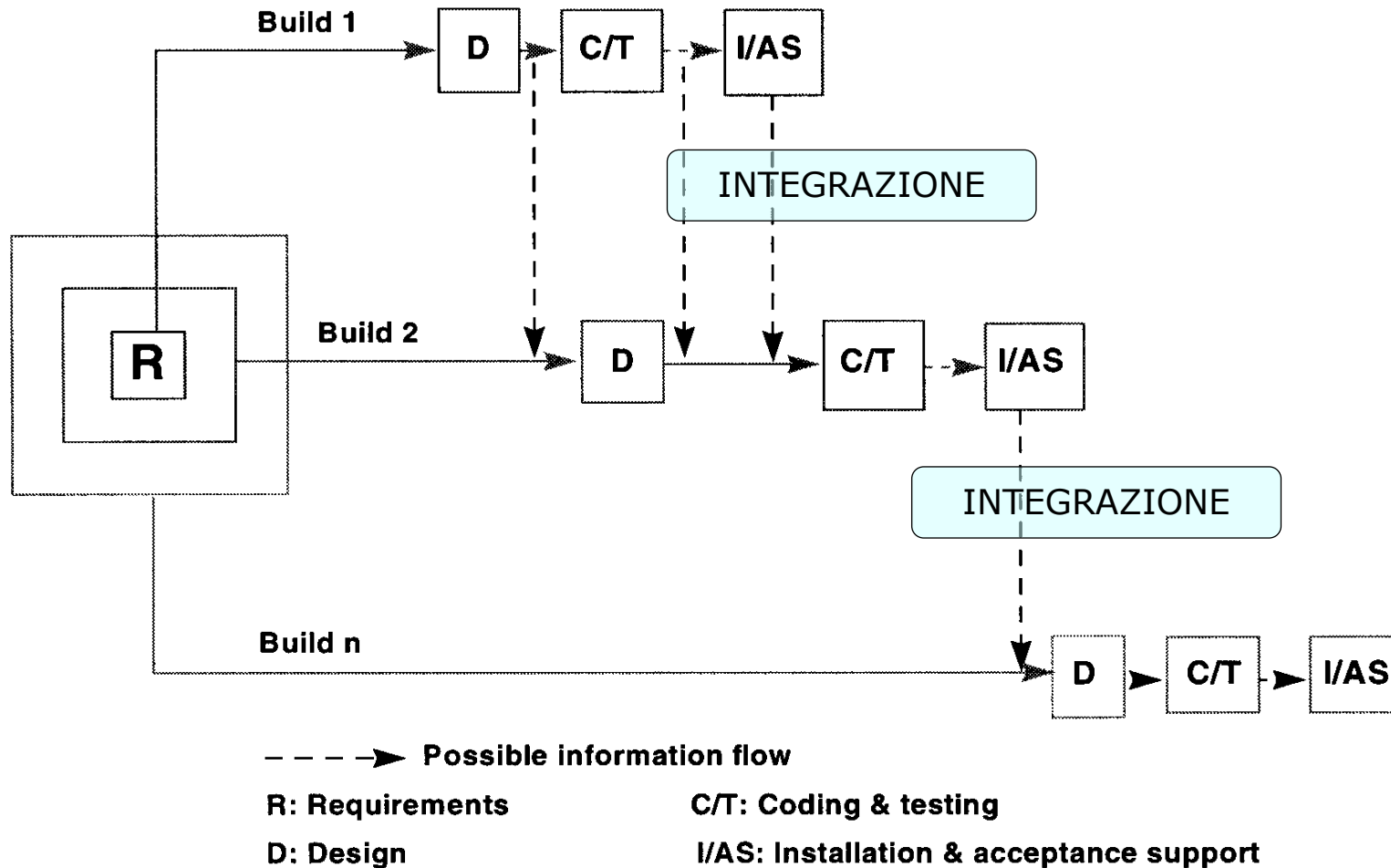


- A cascata vuol dire che lo sviluppo del sistema procede attraverso una fase alla volta: una fase viene terminata completamente e quindi si passa alla successiva.



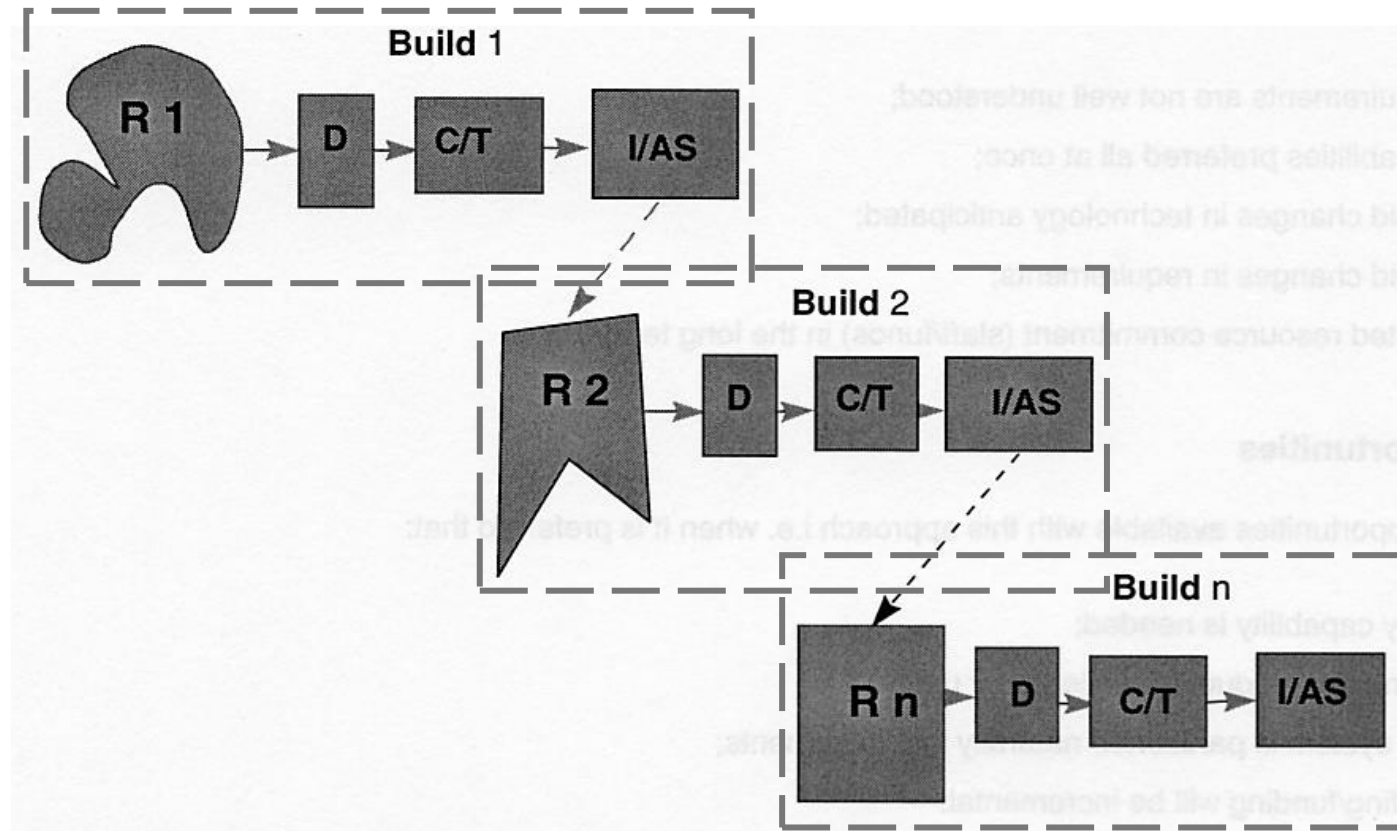
Modello incrementale

Incrementale vuol dire creare il sistema pezzo per pezzo e integrare i pezzi un po' alla volta per realizzare il sistema finale.



Modello evolutivo

Evolutivo vuol dire che il sistema viene realizzato creando una *build*¹ ed estendendola e arricchendola in modo consistente tramite iterazioni successive.



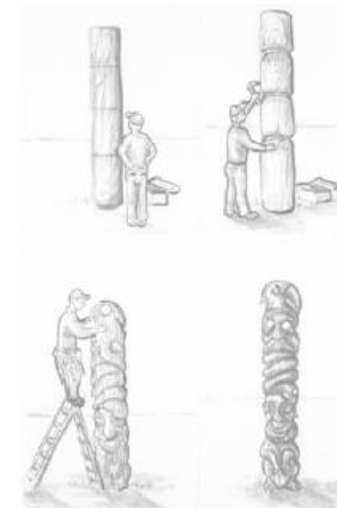
-----> Information flow (refinements)

R: Requirements

C/T: Coding & testing

D: Design

I/AS: Installation & acceptance support



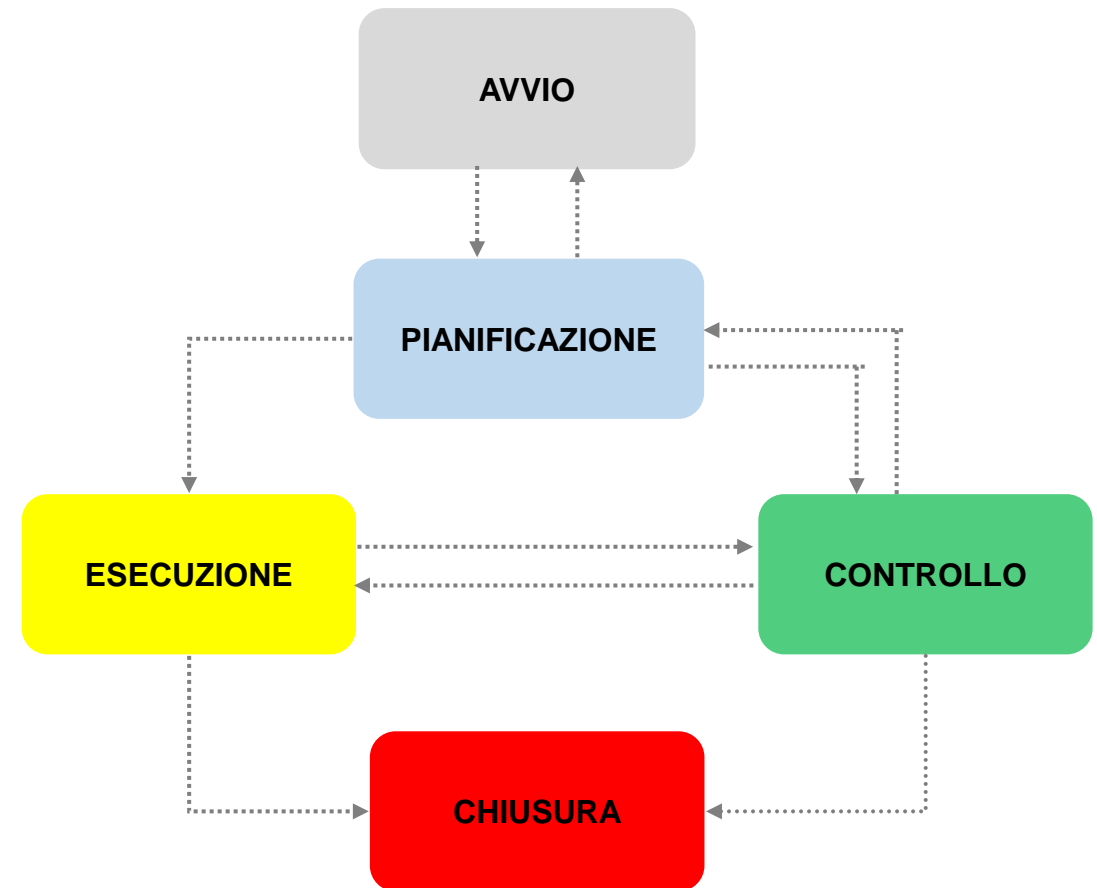
¹build: versione di un sistema

Cicli di processi di project management

A.06 PROCESSI DI PROJECT MANAGEMENT

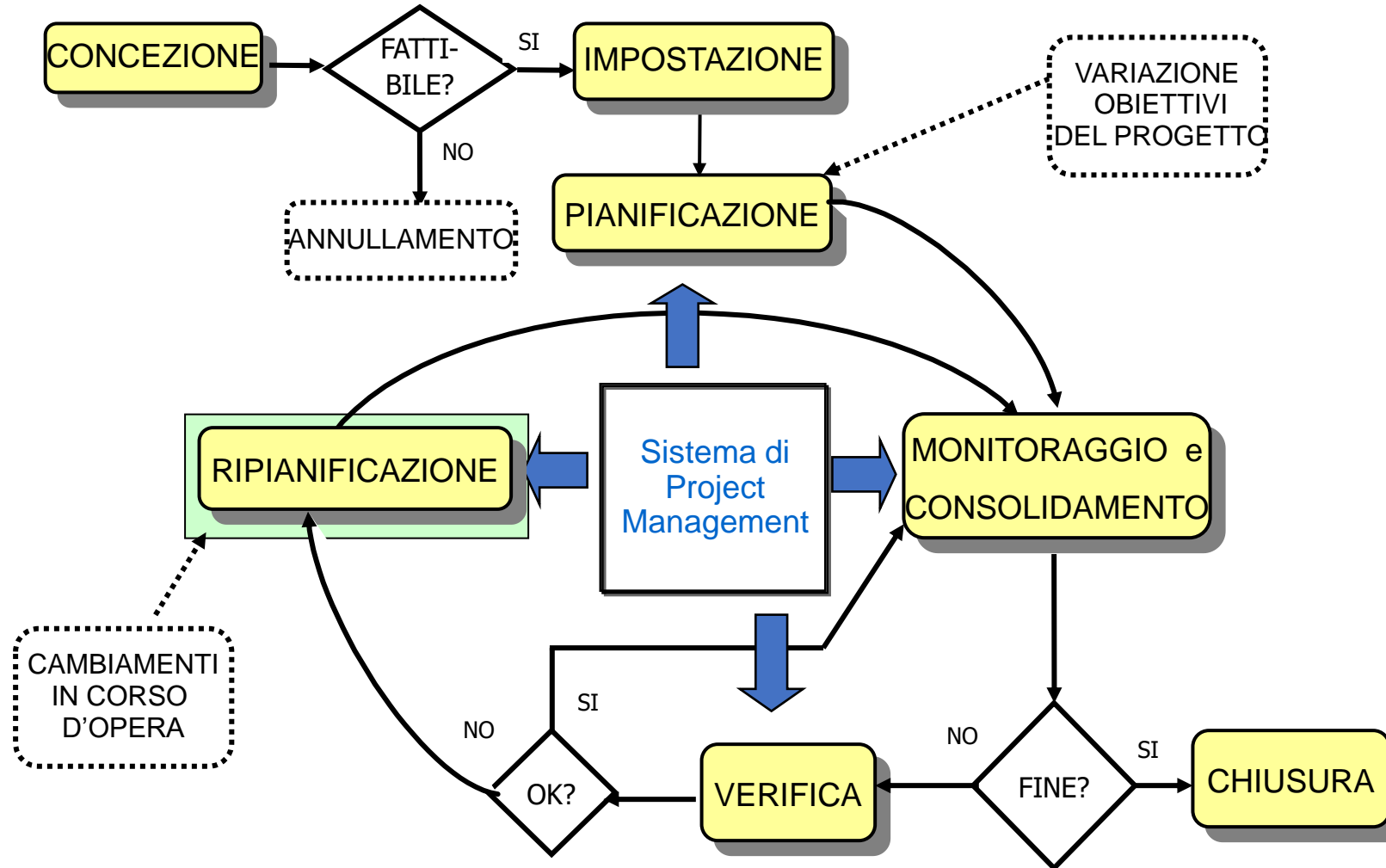
I processi di project management devono essere eseguiti secondo una determinata sequenza, in quanto molti di essi producono come output dei risultati intermedi (deliverable), utilizzati da processi successivi.

Tuttavia, la **natura iterativa** della gestione dei progetti comporta la necessità di ripetere alcuni processi nel tempo, parallelizzando o sovrapponendo fra loro più gruppi e tipi di processi.



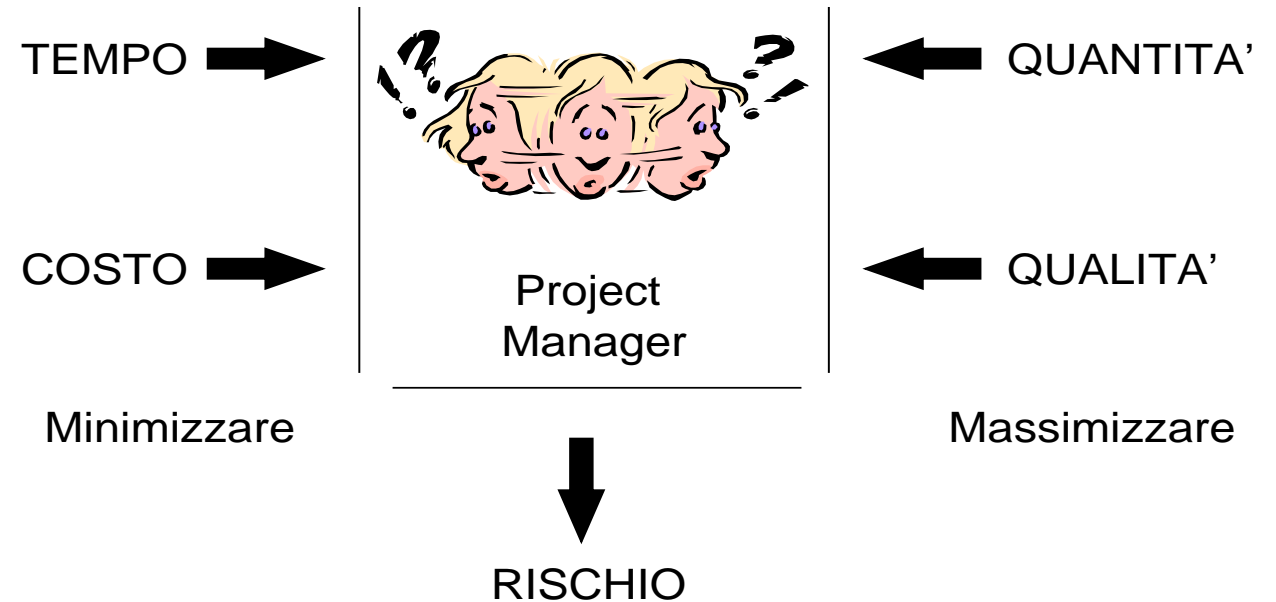
Fonte: UNI ISO 21500:2013

Flusso di gestione di un progetto



Responsabilità del Project Manager


Rendere possibile il raggiungimento degli obiettivi progettuali utilizzando le risorse assegnate e favorire il raggiungimento degli obiettivi ricorrenti con un atteggiamento pro-attivo.



Il project charter (la scheda progetto)

A.06.01 PROCESSI DI PROJECT MANAGEMENT - AVVIO

Per ufficializzare la nascita di un progetto, i processi di avvio si avvalgono di uno specifico documento *denominato project charter (scheda progetto)*, il cui rilascio sancisce il completamento dei processi di avvio. Nella scheda progetto vengono descritti:

- gli obiettivi del progetto e la loro giustificazione
 - i requisiti che soddisfano le esigenze e le aspettative degli stakeholder
 - i deliverable (risultati) che il progetto dovrà produrre
 - le milestone, viste come risultati intermedi o principali scadenze temporali da rispettare
 - i presupposti (assunti) e i vincoli contrattuali
 - il budget
 - il project manager (responsabile di progetto) assegnato, il proprio livello di autorità, il proprio team
 - l'identificazione degli stakeholder (evidenziandone interessi, grado di coinvolgimento, interdipendenze e influenza)
 - i principali rischi e le relazioni con l'organizzazione permanente
 - i criteri di successo del progetto
- 

Stakeholder di progetto

A.07 CONTESTO E GESTIONE STAKEHOLDER

Secondo la UNI ISO 21500, lo stakeholder (o parte interessata) è una persona, un gruppo o un'organizzazione

- che abbia interesse nel progetto,
- o che possa influenzarlo,
- o che ne sia influenzata,
- o che, comunque, ritenga di essere influenzata da un qualche aspetto del progetto stesso.

In un progetto l'identificazione e la gestione degli stakeholder costituiscono il presupposto indispensabile per la buona riuscita del progetto stesso e sono compresi fra i processi primari di project management. Oltre agli stakeholder positivi (interessati al successo del progetto) devono essere identificati e gestiti anche gli stakeholder neutrali e/o negativi che, se non adeguatamente coinvolti/convinti a collaborare, possono determinare il fallimento del progetto stesso.

Gli stakeholder dovrebbero essere individuati a un livello di dettaglio sufficiente perché si garantisca il successo del progetto.

Ruoli e responsabilità degli stakeholder dovrebbero essere ben definiti, nonché oggetto di comunicazione, sulla base dell'organizzazione e degli obiettivi finali del progetto.



Stakeholder di progetto – griglia potere / interesse

A.07 CONTESTO E GESTIONE STAKEHOLDER

Le attività principali di gestione degli stakeholder sono influenzate dal livello di “potere” e di “interesse” di questi ultimi.



Obiettivi

A.02 PROJECT MANAGEMENT

Un project management di successo può essere definito come il **raggiungimento degli obiettivi del progetto**:

- entro i **tempi previsti**
- entro i **costi preventivati**
- con il **livello di prestazioni** e/o di **qualità** e/o di tecnologia **desiderati**
- **utilizzando le risorse** assegnate in maniera **efficace** ed **efficiente**
- con l'**accettazione** e la **piena soddisfazione dei clienti**

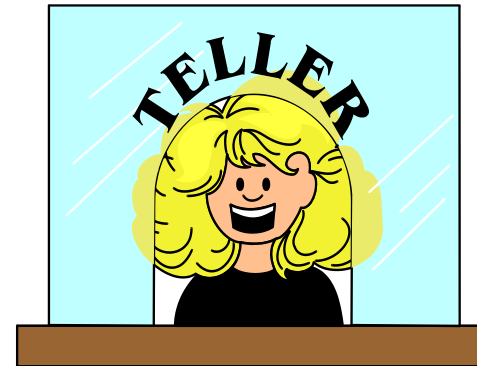
Cos'è un obiettivo?



Tipi di obiettivi



**Puntuali
(a termine)**



**di mantenimento
(continuità)**

Un prezioso suggerimento

- Distinguere gli obiettivi di progetto da quelli del sistema in esercizio



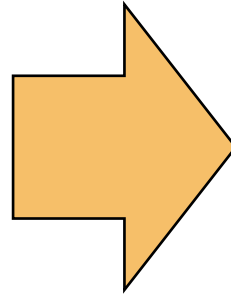
Un prezioso suggerimento

Un obiettivo progettuale è

- ciò che resta quando il progetto è finito
- un risultato intermedio atteso

Non è l'azione ma il risultato dell'azione

In quali aree cercare gli obiettivi ?



Istituzionali

Economici

Marketing

Tecnici

Organizzativi

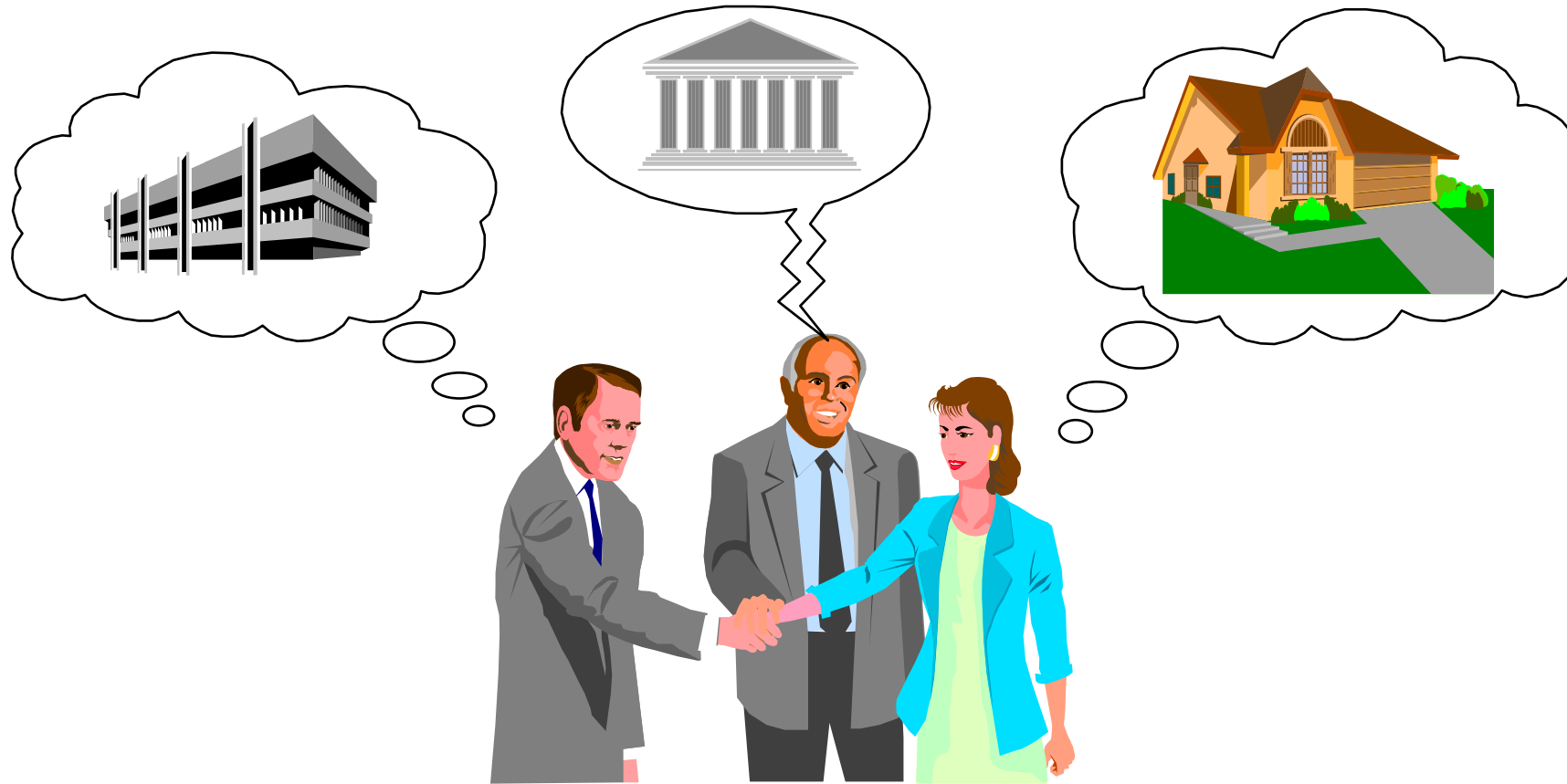
Amministrativi

Tassonomia di obiettivi



- Indiretti (di continuità)
- Diretti (di cambiamento)
- Di compatibilità (vincoli)

L'importanza di stabilire obiettivi certi



Attenzione al "background di ovvietà"

Un acronimo utile

SMART Goals

Specific

Measurable

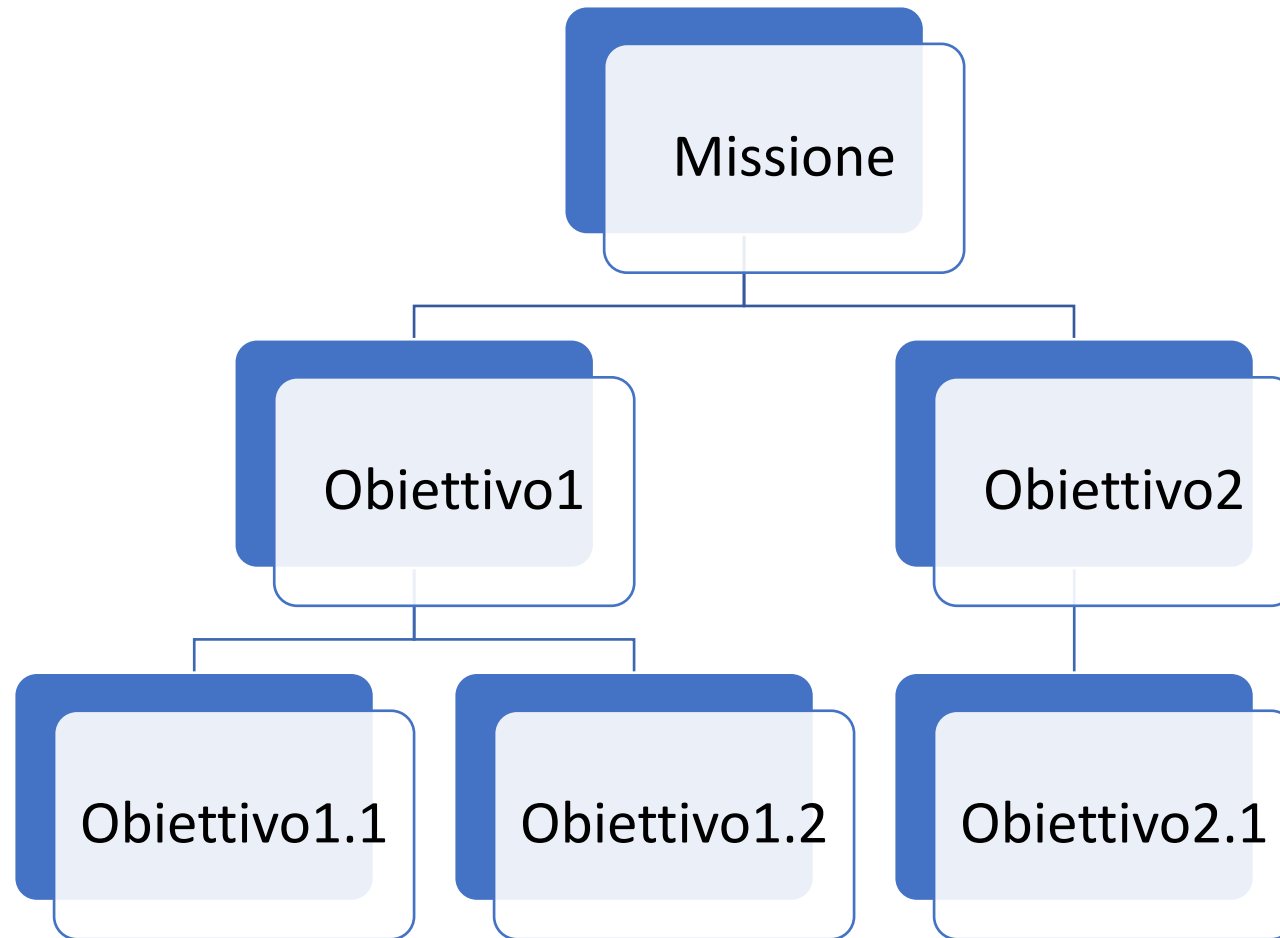
Agreed-upon

Realistic

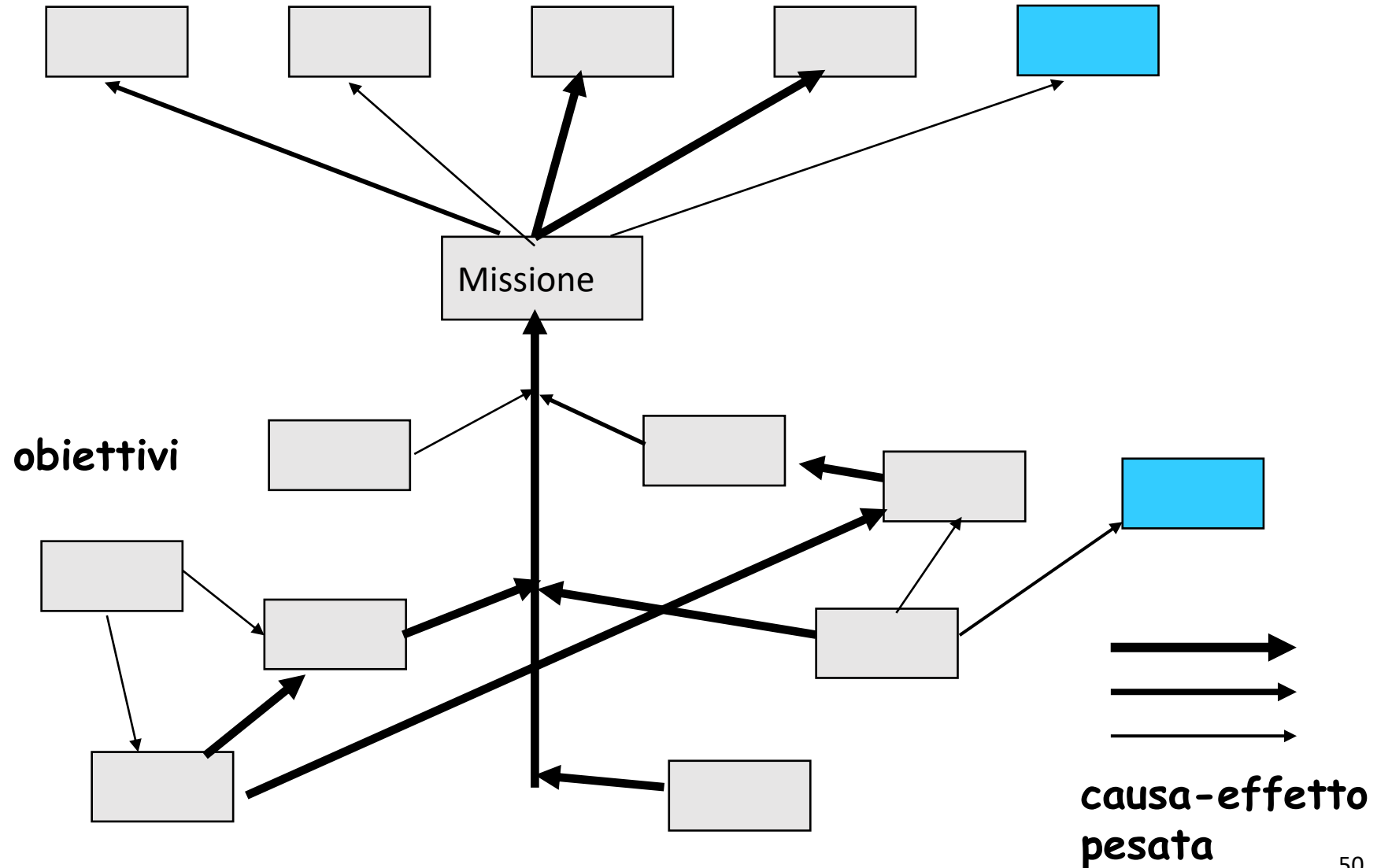
Time-bound



Goal Breakdown Structure (GBS)



Goal Network Structure (GNS)

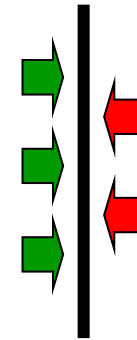
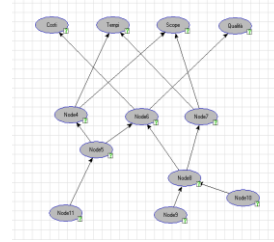


Come costruire gli obiettivi ?

- Iniziare dalla trasformazione in positivo della realtà negativa analizzata.
- Assicurarsi che la riformulazione della condizione negativa in positiva non riporti la soluzione al problema stesso (l'attività).
- Descrivere gli obiettivi in termini di risultati finali attesi e non di attività strumentali ad essi (lo stato delle cose prevale sul 'fare' le cose)
- È consigliabile usare il participio passato anziché forme verbali all'infinitivo o sostantivi.
 - “occupazione giovanile aumentata”
 - meglio di
 - “aumentare l'occupazione”
 - “aumento dell'occupazione”
- Agli obiettivi deve essere data concretezza scomponendoli ulteriormente fino ad individuare modi per misurarne il raggiungimento
- Prestare attenzione a non mettere nel progetto obiettivi che riguardano la vita del sistema dopo la conclusione dello stesso se non come obiettivi indiretti

Stakeholder e obiettivi

- Sociogrammi
- Analisi del campo di forze
- Matrice di correlazione obiettivi/stakeholder



Analisi del contesto e analisi SWOT

A.07 CONTESTO E GESTIONE STAKEHOLDER

Uno degli strumenti di supporto all'analisi del contesto (interno ed esterno) di un progetto è l'**analisi SWOT**. Essa consente di ottenere una visione integrata di:

- opportunità esterne (Opportunities)
- rischi/minacce esterne (Threats)
- punti di forza interni (Strengths)
- punti di debolezza interni (Weaknesses)

L'analisi SWOT consente una visione integrata dei due ambiti complessi e distinti, quali il contesto interno ed esterno, che incidono fortemente sul progetto.

SWOT ANALYSIS	Utile	Pericoloso
Origine interna	Forze	Debolezze
Origine Esterna	Opportunità	Minacce

SWOT ANALYSIS		ANALISI INTERNA	
		Forze	Debolezze
ANALISI ESTERNA	Opportunità	<i>Strategie S-O:</i> Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza dell'azienda	<i>Strategie W-O:</i> Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità
	Minacce	<i>Strategie S-T:</i> Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce	<i>Strategie W-T:</i> Individuare i piani di difesa per evitare che le minacce esterne acuiscano i punti di debolezza

**Identifichiamo
stakeholders e obiettivi**



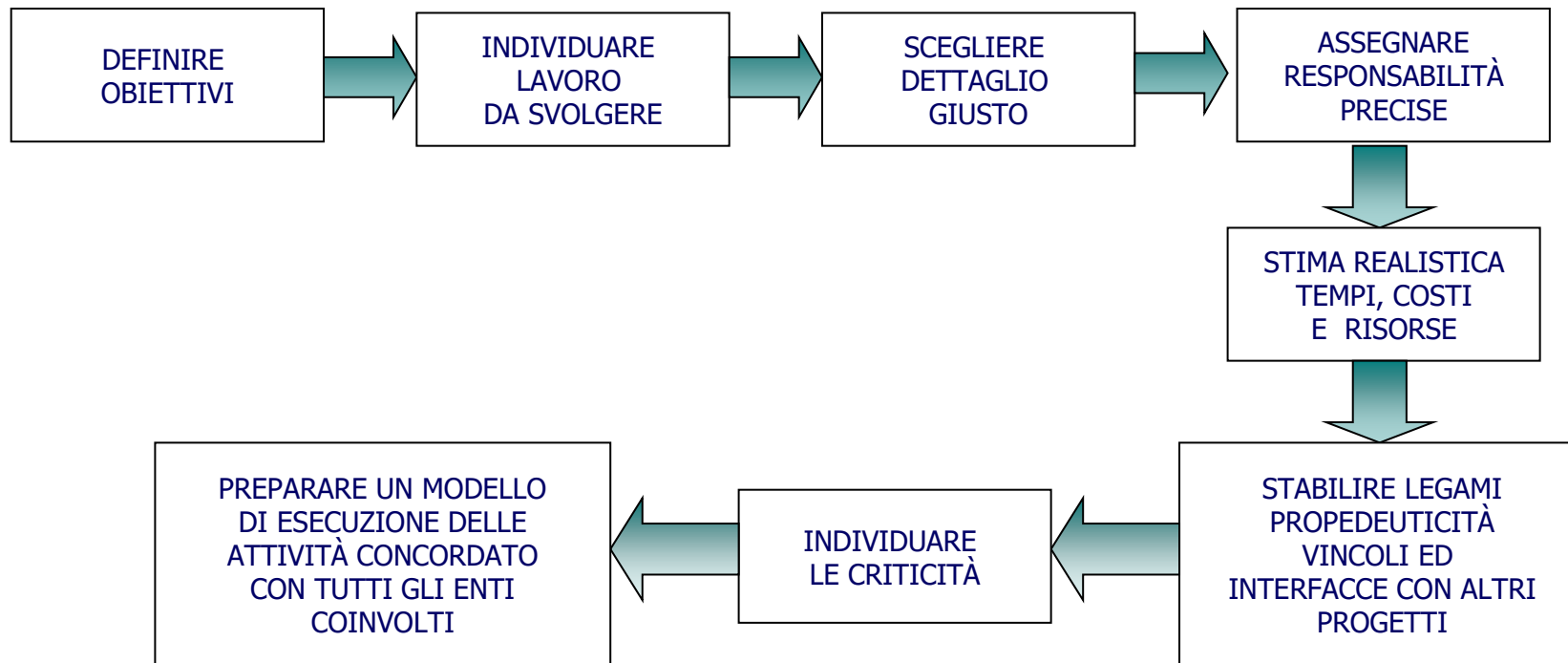
Determinare obiettivi e indicatori per i seguenti progetti

- Acquisizione di una piccola impresa di servizi
- Apertura di una filiale all'estero
- Creazione di un Project Management Office
- Creazione di una extranet verso i propri clienti
- Organizzazione di una convention aziendale
- Outsourcing di una funzione aziendale
- Avviamento di un nuovo sistema premiante aziendale
- Sponsorizzazione di un evento artistico per l'estate
- Indagine di customer satisfaction tra i propri clienti
- Creazione di un programma di incentivi per i propri clienti migliori
-

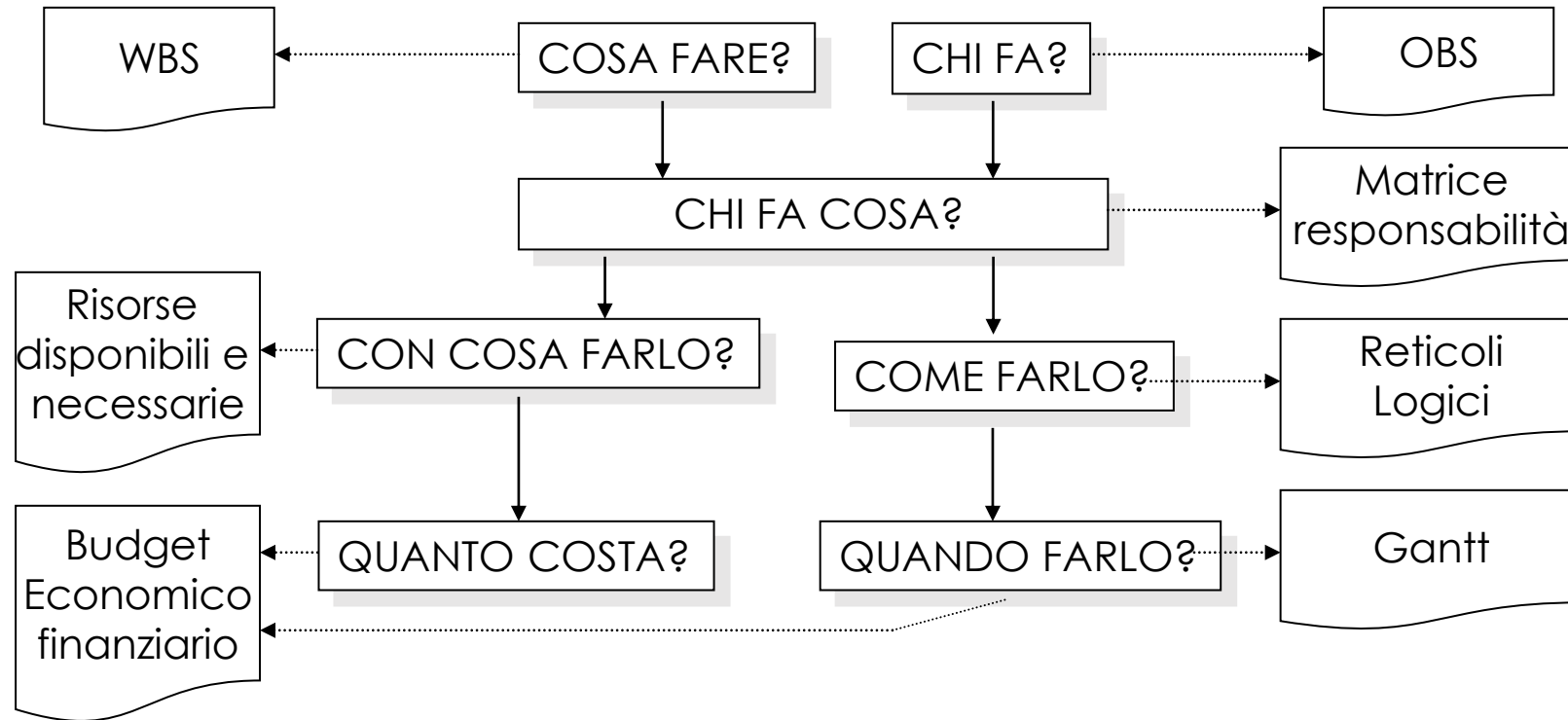
La pianificazione del progetto

Cos'è la pianificazione

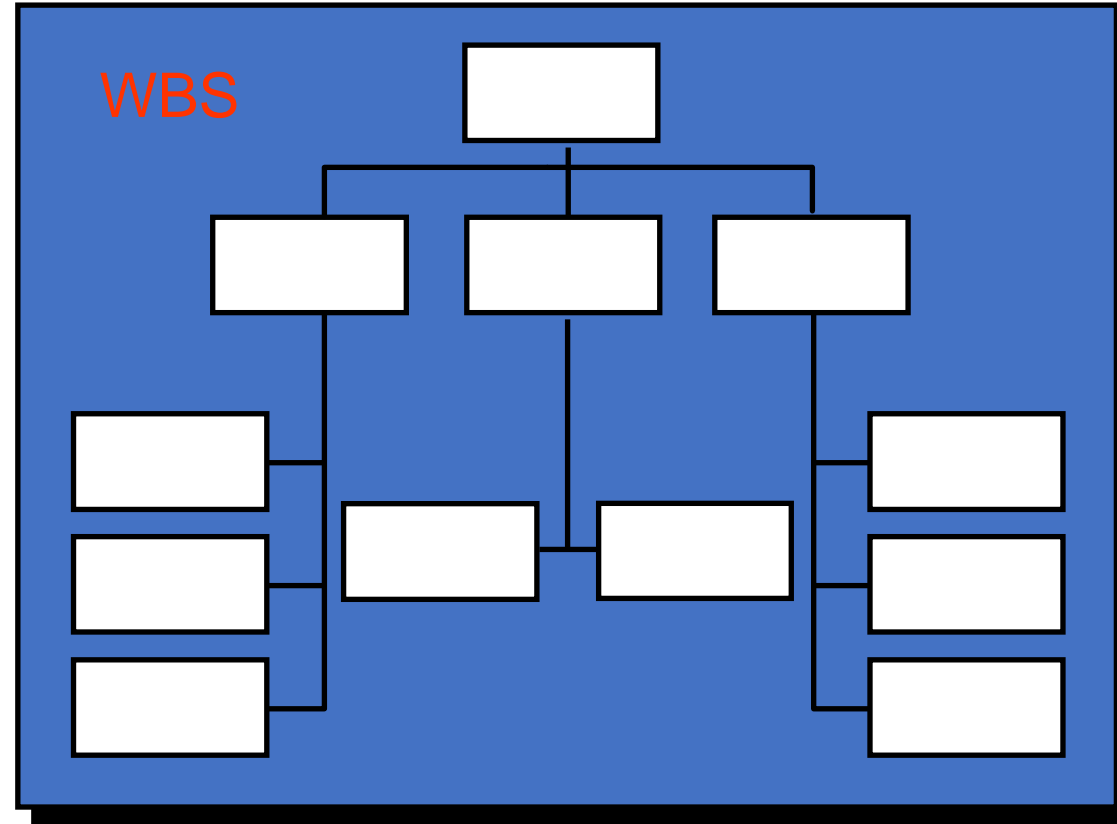
- “Processo mediante il quale vengono individuate tutte le attività di un progetto, definiti i legami logici che le interconnettono, stimate le durate e allocate le risorse necessarie al loro completamento (A. Nepi)



Pianificare vuol dire rispondere a:



La Work Breakdown Structure



Risponde alla domanda fondamentale:
cosa c'è da fare nel progetto ?

La WBS

- La WBS è una rappresentazione gerarchica della suddivisione di un piano di lavoro in pacchetti progressivamente decrescenti (WBE), necessario per comprendere l'oggetto e le sequenze delle attività, le responsabilità ed i costi che le caratterizzano.
- La WBS... fornisce la base per:
 - Pianificare
 - Stimare
 - Controllare
 - Riportare

La WBS

- La W.B.S. deve comprendere tutto ciò che rappresenta lavoro da svolgere a fronte di uno specifico risultato, ovvero:

I prodotti

(oggetto della fornitura)

Hardware

Software

Servizi

Le attività

(che concorrono a realizzare i risultati)

Gestione

Progettazione

Costruzione

Integrazione

Prova

Controllo qualità

La WBS

- Quando impostare la WBS:
 - Una bozza di WBS deve essere sviluppata già in fase di offerta, non appena si inizia ad elaborare una proposta tecnico/economica.
 - Anche se tutti i dettagli di un progetto possono non essere precisati, è essenziale che una struttura sia preparata così che gaps e/o aree di incertezza possano essere evidenziate.
 - Questi gaps poi vengono colmati, durante l'avanzamento della proposta. I gaps indicheranno quelle aree del progetto che non sono ancora pienamente comprese o quantificate.
 - Il livello di dettaglio nelle prime fasi può essere limitato, ma la struttura deve essere completata il più velocemente possibile.

Come preparare la WBS



FUSIONE DEI 3 CRITERI

Come preparare la WBS

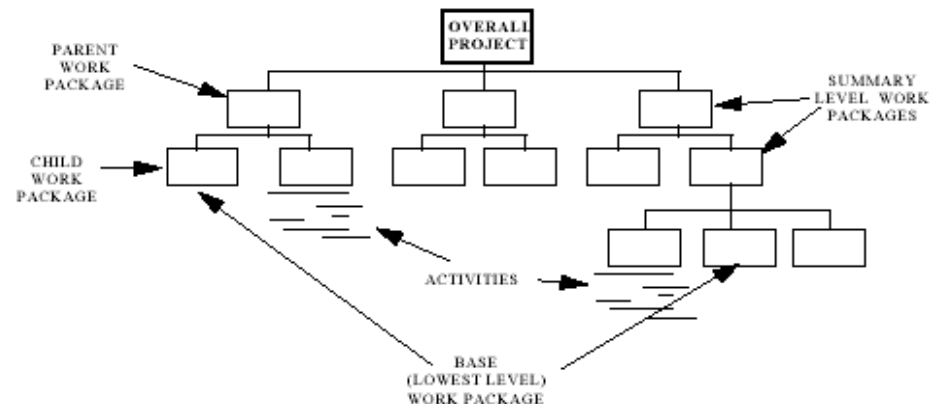
Il PM con il suo team di progetto è responsabile della definizione della WBS.

L'approccio deve essere top-down con verifica bottom-up.

Si scompone fino al giusto livello di dettaglio:

Ogni livello di WBS deve essere “autosufficiente” e contenere tutto il lavoro che deve essere svolto.

Parti diverse del progetto possono richiedere un livello diverso di dettaglio.



Livello di dettaglio della WBS

- La WBS deve consentire la determinazione dei Work Package (foglie) attraverso il giusto compromesso di dimensione e dettaglio, al fine di consentire un controllo adeguato del progetto e garantire una visione sistemistica dello stesso.
- E' necessario tener presente che:

Un eccessivo dettaglio obbligherà a specificare un grande numero di WP ed a seguirne lo stato di avanzamento, con conseguente impegno di pianificazione e controllo troppo oneroso e scarsamente economico.

Se invece i WP sono troppo grandi c'è il rischio che le deviazioni non siano evidenziate abbastanza rapidamente per prendere le dovute contromisure.

*NON ESISTE UNA SOLUZIONE OTTIMALE PER COSTRUIRE LA WBS.
IL LIVELLO DI DETTAGLIO OTTIMALE DIPENDE DAL SINGOLO
PROGETTO E DALLE SUE FASI.*

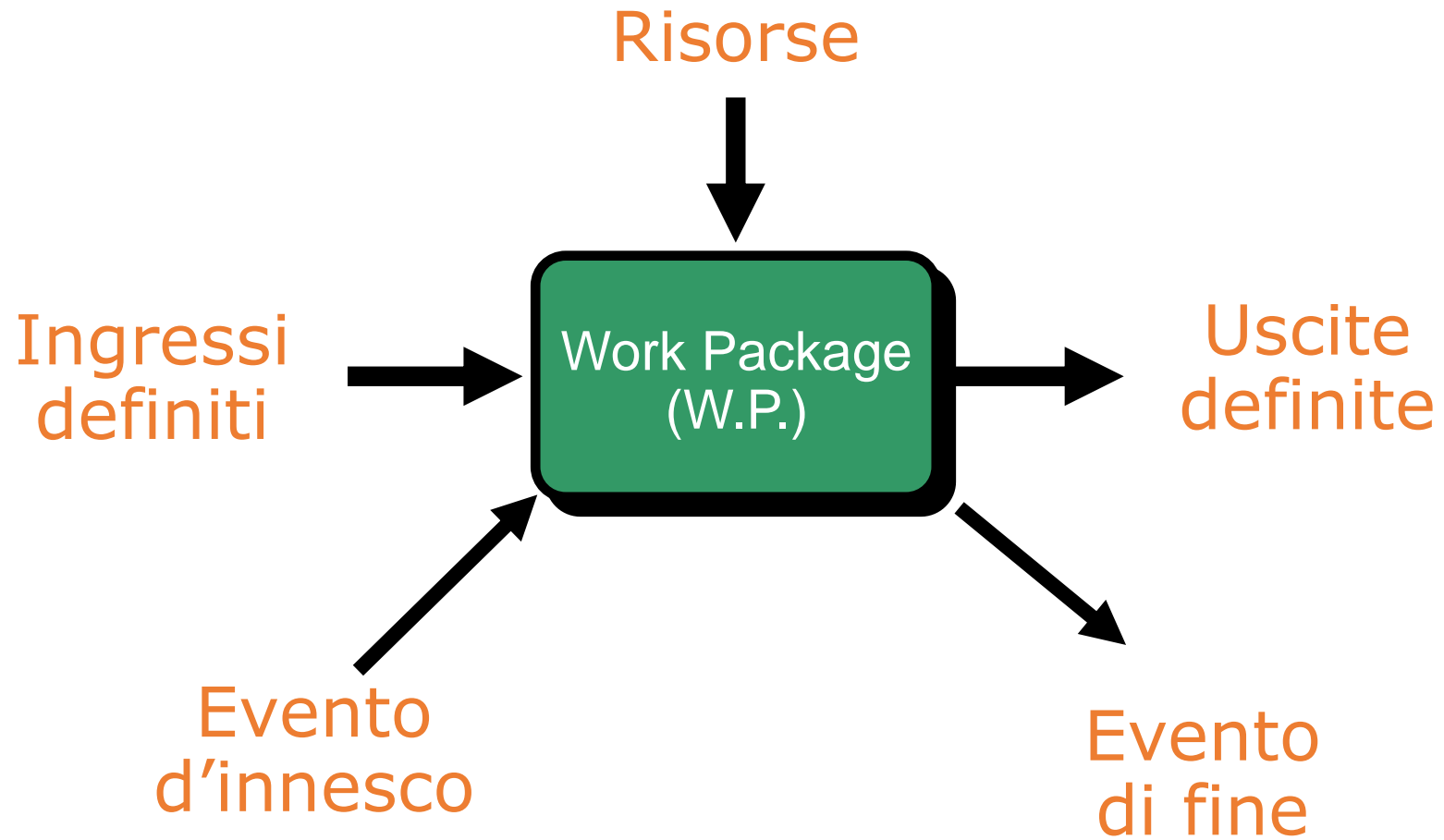
Responsabilità dei WPs

Il WP va inteso come un “contratto” stipulato fra il PM ed il responsabile del WP.

Il PM concorda con il responsabile del WP gli obiettivi in termini di T/C/P e le metodologie di controllo.

- *Sarà compito di quest'ultimo definire in dettaglio le attività con le relative stime di tempi, costi e milestones per il controllo di avanzamento.*

Il Work Package



Requisiti per i WPs

- E' fondamentale che ogni WP sia definito in termini di:
 - ☐ Responsabilità univoca
 - ☐ Data inizio e fine attività
 - ☐ Contenuto in termini di macroattività e relativo risultato
 - ☐ Costo globale (di budget) del WP
 - ☐ Prodotto" in output (deliverables) e relative milestones
 - ☐ Parametri di misurazione degli output (produzione fisica o tecnica)
 - ☐ Rischi identificati e valutati
 - ☐ Legami con altri WPs (vincoli, input, output)