



UNIVERSITÀ  
POLITECNICA  
DELLE MARCHE

# Corso di «Project Management per l'ICT»

A.A. 2021/2022

**Parte XVI: La fase di avvio del progetto**

**Prof. Domenico Ursino**  
*d.ursino@univpm.it*



*Il progetto parte soltanto se è convincente*

- L'approvazione di un progetto dipende da quanto questo sia **convincente**, oltre che fattibile ed economicamente conveniente.
- Ma **chi stabilisce se il progetto è convincente?**
- La **valutazione è difficilmente oggettiva**: per sua natura, **chi propone un progetto vede in esso il massimo della convenienza**.
- Altre persone possono essere **più o meno propense** al suo avvio.
- Spesso vediamo **verificarsi un braccio di ferro basato sul potere** piuttosto che sulla validità del progetto proposto.
- Di fronte alla necessità aziendale di **scegliere soltanto alcuni progetti fra più iniziative proposte**, è inoltre necessario **eseguire una valutazione omogenea su ciascuna di esse**, in modo da **scegliere in maniera oggettiva**.



- L'approvazione di un progetto non fa parte del dominio del Project Management, ma risiede nel dominio del Portfolio Management, ovvero nell'area metodologica che si occupa delle fasi pre-progettuali.
- In particolare il Portfolio Management, oltre a fornire una chiara sintesi dei progetti aziendali in corso, propone i risultati delle analisi di pianificazione capacitiva (Capacity Planning) futura, in modo da predisporre strumenti utili all'analisi What-if per selezionare i progetti (Project Selection) da mettere in campo nel futuro.
- Quest'ultima attività decisionale, eseguita essenzialmente dal management, o da un comitato specializzato (Portfolio Board), si avvale delle analisi prodotte dagli iniziatori che orientano le scelte in ottica di soddisfazione degli obiettivi strategici aziendali.
- Le attività di Portfolio Management vengono descritte nel testo standard del PMI «The Standard for Portfolio Management» (PMI, 2008).
- Ma quando nasce un progetto?
- La domanda non ha un'unica risposta.



- Possiamo dire che **un progetto ha origine nel momento in cui nasce un'idea**.
- Spesso **il progetto diventa realtà aziendale nel momento in cui è stato formalmente approvato**.
- E questo avviene **a valle di una serie di studi ed analisi**: tipicamente uno studio di fattibilità tecnico/economica con esiti positivi.
- Ciò detto, possiamo affermare che **un progetto nasce da un'idea che si trasforma nella proposta di un'iniziativa da parte di uno stakeholder** (il cliente, un dirigente, uno sponsor,...) e che viene eletta a rango di progetto.
- Un'iniziativa nasce tipicamente da **una delle seguenti cause**:
  - **una domanda di mercato**;
  - **un bisogno dell'organizzazione**;
  - **una richiesta di un cliente**;
  - **un progresso tecnologico**;



- un requisito di legge;
- un bisogno sociale.
- Regole aziendali dovrebbero **identificare chi può proporre un'iniziativa**.
- In gergo si usa il termine **iniziatore** (Initiator) per definire tale individuo.
- **L'iniziatore ha il compito di dimostrare che “il gioco vale la candela”** ovvero che l'idea e l'iniziativa ad essa collegata siano efficaci per il business dell'organizzazione e che quindi sia corretto trasformarla in progetto vero e proprio, ovvero approvarlo.
- Il documento che contiene le caratteristiche dell'iniziativa e i risultati delle relative analisi prende il nome di **business case**, termine inglese ormai entrato nel gergo italiano.



- Il **business case** è il documento che rappresenta la proposta che un individuo lancia al **management** per **avviare un progetto**.
- L'obiettivo del business case è quello di **dimostrare che l'idea e l'iniziativa ad essa collegata siano efficaci per il business dell'organizzazione**.
- Un business case deve quindi **riportare i risultati di un'analisi di fattibilità**, di **un'analisi costi-benefici**, corrispondendo quindi con una vera e propria giustificazione del progetto che si va a proporre.
- Va detto che nella maggioranza dei casi **un business case è necessario per i progetti interni d'investimento**, ovvero quei progetti che, non portando introiti (almeno immediati o diretti), hanno bisogno di un avallo da parte del management, chiamato appunto **ad investire**.
- Viceversa, **un business case non è normalmente richiesto laddove si tratti di avviare un progetto scaturito da un contratto con un cliente**, ed il cui avvio non è sottoposto ad autorizzazioni o a giustificazioni particolari.



- Un business case può essere molto utile anche nel caso in cui l'organizzazione è invitata a partecipare ad una gara : il relativo studio di fattibilità, l'analisi costi-benefici e quindi la sua giustificazione possono essere utili per decidere se partecipare o meno (Bid/No Bid).
- Il business case relativo ad un'iniziativa approvata, funge da importante input per l'avvio della gestione del progetto e per la redazione del primo, ufficiale documento: il project charter.
- Per quanto appena detto, il business case può essere considerato come la catena di collegamento fra la strategia aziendale e la gestione dei progetti, e, per tale motivo, è particolarmente importante per le aziende orientate ad un'efficace gestione per progetti (Management by Project).
- Quali sono i contenuti tipici di un business case?
- Cominciamo col dire che lo scopo del business case non è solo quello di comprendere l'ammontare in termini economici dell'impegno che un'azienda dovrebbe sostenere per realizzare quanto ci si propone, ma anche di capire il valore dei benefici attesi che ne scaturiranno, nonché l'arco temporale comprendente sia il periodo necessario per realizzare quanto previsto sia il periodo necessario per rendere profittevole quanto realizzato.



- In qualche maniera il **business case** rappresenta lo **studio sulla sostenibilità in termini economici ed umani del futuro progetto**.
- Nell'analisi di fattibilità economica di un progetto, è utile fare riferimento alle **stime di distribuzione temporale previste per i costi** (cash out-flow) e per i **ricavi** (cash inflow) che ne potrebbero scaturire: **i primi** sono infatti **concentrati nella fase di realizzazione del progetto**, mentre **i secondi**, qualora ci siano, sono **distribuiti nel periodo a valle del rilascio in produzione del prodotto o del servizio**.
- Non si deve dimenticare che **mentre l'output del progetto è immediatamente disponibile al completamento del progetto, i relativi benefici soffrono di un'asincronia** che porta la loro acquisizione in ritardo rispetto all'output che li produce.
- I costi da considerare sono:
  - **i costi di progettazione, realizzazione ed avviamento dei prodotti/servizi** da realizzare (costi di risorse umane e costi di apparecchiature tecnologiche);
  - **i costi di esercizio** (costi di risorse umane, costi di manutenzione e costi di utilizzo di componenti infrastrutturali).

# Approvazione del progetto – Business Case

- I **benefici economici** da considerare sono gli **eventuali maggiori ricavi** e gli **eventuali minori costi** derivanti da valutazione di **maggiori efficienze**, nonché minori costi derivanti da **disattivazione di sistemi e processi che potranno essere dismessi** in seguito all'avvio del nuovo sistema.
- Per tener conto della **diversa distribuzione temporale** tra costi e ricavi, entrambi i **flussi dovranno essere attualizzati** al fine di renderli confrontabili.
- L'analisi dei flussi finanziari attualizzati dovrà **evidenziare il punto di pareggio economico** (Economical Break Even Point), cioè il **momento in cui la curva dei ricavi incrocia la curva dei costi**, ovvero il momento in cui in cui il valore complessivo dei ricavi stimati pareggia i costi.
- Di norma, **il progetto sarà considerato “a valore aggiunto”** per l'organizzazione **se il punto di pareggio economico risulterà anteriore al tempo previsto di vita utile del sistema**.
- Ovviamente, **questo tempo potrà essere molto diverso a seconda della tipologia di prodotto**, e potrà andare da pochi **mesi o anni** (come ad esempio per una campagna promozionale o un nuovo prodotto), **fino anche ad alcuni decenni** (come per un nuovo impianto, una nuova sede o un'opera pubblica).



- Nel business case vengono spesso utilizzati alcuni indici economico/finanziari.
- Tra questi i più utilizzati sono:
  - NPV (Net Present Value), valore attualizzato netto del profitto previsto dal progetto (Ricavi previsti attualizzati – Valore dell’investimento);
  - Payback Period: periodo di tempo richiesto per recuperare il capitale investito;
  - IRR (Internal Rate of Return), tasso di ritorno effettivo che un investimento genera, ovvero la resa dell’investimento espressa in percentuale.
- Il progetto sarà tanto più profittevole quanto maggiori sono NPV e IRR e quanto minore è il Payback Period.
- Altri contenuti utili per un efficace business case sono di natura descrittiva e danno informazioni utili al processo di approvazione dell’iniziativa.



- Tra queste:
  - la tipologia d'impulso che ha fatto scatenare l'idea (domanda di mercato, bisogno interno dell'organizzazione, richiesta di cliente esterno, progresso tecnologico, requisito di legge, impatto ecologico e bisogni sociali);
  - una descrizione del prodotto e/o del servizio che si propone di realizzare;
  - la descrizione dell'opportunità che si vuole perseguire, dei risultati e dei benefici attesi.
- Nel caso l'azienda abbia provveduto ad identificare i cosiddetti **Business Driver** della pianificazione strategica, l'iniziatore, durante la redazione del business case, è di solito chiamato a **valutare il livello di allineamento** che il progetto vanta nei confronti di questi Driver.
- Se per esempio uno degli obiettivi dei prossimi anni è ampliare il mercato affacciandosi all'estero, il progetto di marketing che offre pubblicità in multilingua è un progetto particolarmente allineato con tale Driver.
- Un algoritmo pesato sulle valutazioni dell'allineamento del progetto rispetto ai vari Driver identificati può fornire il suo livello di allineamento globale alle strategie aziendali.

# Approvazione del progetto – Business Case

- È anche utile la valutazione della rischiosità globale dell'iniziativa, spesso elaborata a partire dalla valutazione su singole categorie di rischio e sulla pesatura di esse.
- Al completamento delle valorizzazioni degli indici economico/finanziari, dell'allineamento strategico e del suo livello di rischiosità, sarà possibile associare all'iniziativa un unico valore complessivo, calcolato tramite un algoritmo pesato.
- Per i progetti relativi a realizzazione di nuovi prodotti/servizi da lanciare sul mercato, due utili informazioni da inserire nel business case, possono riguardare:
  - l'analisi della concorrenza, dove vengono inseriti i nomi delle aziende che attualmente propongono prodotti/servizi ed il loro potenziale;
  - la stima della potenzialità del mercato target.
- Prima di completare la trattazione del business case, facciamo notare che il PMI ha deciso di non tradurre questo termine in italiano. La sua traduzione letteraria suonerebbe con un banale “caso di business”, poco significativo.
- D'altro canto il termine «Business Case» è attualmente molto affermato e sarebbe comunque una forzatura tentare di tradurlo.



# Approvazione del progetto – Business Case - Template

Business case		Codice documento	
Anagrafica iniziativa proposta			
Codice iniziativa			
Titolo			
Descrizione breve			
Iniziatore			
Azienda			
Funzione			
Cognome Nome			
Ruolo			
Impuli scatenanti			
Domanda di mercato	Requisito di legge		
Bisogno interno dell'organizzazione	Impatto ecologico		
Richiesta di cliente esterno	Bisogni sociali		
Progresso tecnologico	Altro		
Descrizione degli impuli			
Prodotto/servizio da realizzare			
Risultati e benefici attesi			
Stima dimensioni del mercato			
Analisi dei concorrenti			

Analisi economico/finanziaria		Valore complessivo economico-finanziario VEF	
IRR (%)	NPV (€)	Payback Period (mesi)	
Allineamento Strategico		Valore complessivo dell'allineamento strategico VAS	
Livello allineamento su Business Driver 1		Livello allineamento su Business Driver 2	
Livello allineamento su Business Driver 3		Livello allineamento su Business Driver 4	
...			
Opportunità		Valore complessivo opportunità VO	
Descrizione			
Rischiosità		Valore complessivo rischiosità VR	
Livello di rischio su rischio 1 (R1)		Livello di rischio su rischio 2 (R2)	
Livello di rischio su rischio 3 (R3)		Livello di rischio su rischio 4 (R4)	
Livello di rischio su rischio 5 (R5)		Livello di rischio su rischio 6 (R6)	
...			
Opportunità		Valore complessivo opportunità VO	
Descrizione			
Valore complessivo dell'iniziativa (VEF + VAS + VO – VR)			
Iniziativa approvata	Data	Firma	
Iniziativa non approvata	Data	Firma	
Motivazioni dell'approvazione/non approvazione			
Priorità del progetto			
Documenti collegati			
Documento	Codice	Link	



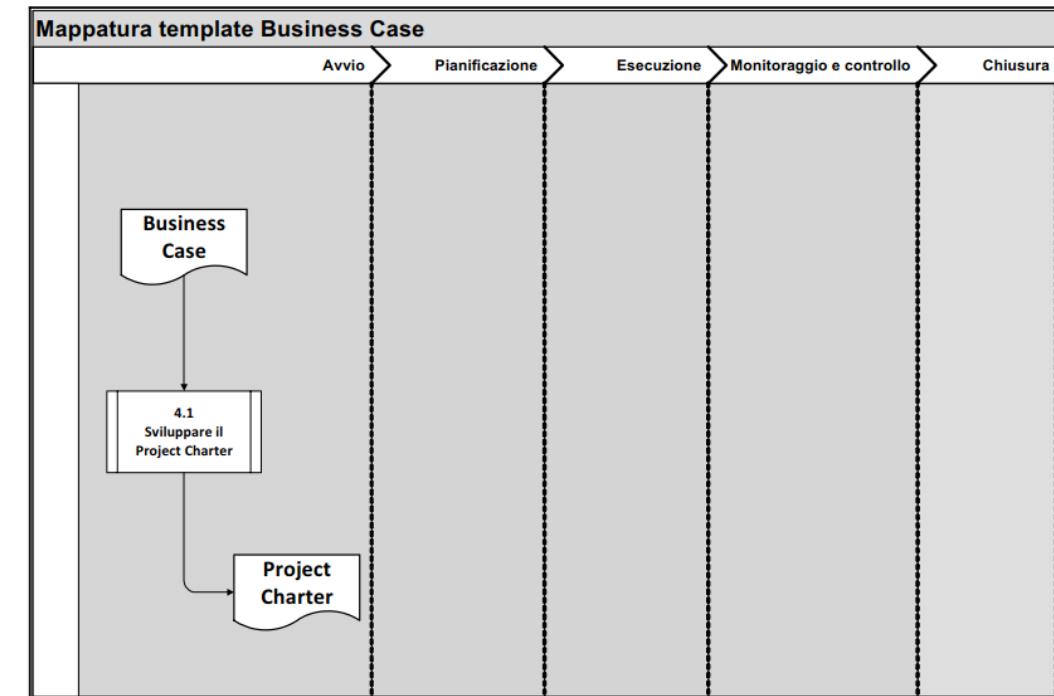
## Note per la compilazione

Argomento	Spiegazione
Codice documento	Codice del documento di business case per l'iniziativa
Codice iniziativa	Codice univoco dell'iniziativa
Titolo	Titolo dell'iniziativa
Descrizione breve	Breve descrizione dell'iniziativa
Iniziatore	Azienda, Funzione, Nome e cognome e ruolo dell'ideatore che propone l'iniziativa
Impulsi scatenanti	Inserire un segno di spunta per le categorie di possibili impulsi che scatenano l'iniziativa. Inserire una descrizione esplicativa degli impulsi che hanno scatenato l'iniziativa
Prodotto/servizio da realizzare	Descrizione del prodotto e/o del servizio che il progetto realizzerà
Risultati e benefici attesi	Descrizione dei risultati e dei benefici attesi qualora il progetto proposto dall'iniziativa venga realizzato
Stima dimensioni del mercato	Valutazione quantitativa del numero potenziale di unità che potranno essere vendute (solo per progetti che realizzano prodotti/servizi destinati al mercato)
Analisi dei concorrenti	Nomi e potenzialità dei concorrenti già presenti sul mercato (solo per progetti che realizzano prodotti/servizi destinati al mercato)
Analisi economico/finanziaria	Risultati delle analisi economico/finanziarie. IRR: <i>Internal Rate of Return</i> (espresso in percentuale), NPV: <i>Net Present Value</i> (espresso in unità monetaria), <i>Payback Period</i> (espresso in mesi richiesti per recuperare il capitale investito). Il valore complessivo economico-finanziario (VEF) è frutto di valutazione personale da parte del propositore o del valutatore scegliendo un valore nella scala definita (Metrica: 0-5, con 5 massimo valore di ritorno economico)
Allineamento strategico	Valutazione per ogni <i>Business Driver</i> identificato del livello di allineamento del progetto proposto. Metrica: valore da 0 a 5. Il valore complessivo dell'allineamento strategico (VAS) è frutto di una valutazione algoritmica basata sui pesi relativi attribuiti ai <i>Business Driver</i>
Opportunità	Descrizione delle opportunità che possono scaturire dall'iniziativa. Il valore complessivo delle opportunità (VO) è frutto di valutazione personale da parte del propositore o del valutatore scegliendo un valore nella scala definita. Metrica: 0-5, con 5 massimo valore di opportunità
Rischiosità	Valutazione per ogni tipologia di rischio del livello di rischiosità del progetto proposto. Metrica: valore da 0 a 5. Il valore complessivo della rischiosità (VR) è frutto di una valutazione algoritmica basata sui pesi relativi attribuiti alle tipologie di rischio o su una media dei valori attribuiti
Valore complessivo dell'iniziativa	Il valore complessivo dell'iniziativa (VI) è frutto di valutazione algoritmica basata sulla somma algebrica dei valori delle valutazioni economico/finanziarie, di allineamento strategico, di rischiosità e di opportunità
Iniziativa approvata/ Iniziativa non approvata	Data e firma che ufficializza l'approvazione o la non approvazione dell'iniziativa da parte del decisore

Motivazioni dell'approvazione/non approvazione	Descrizione dei motivi che hanno portato all'approvazione /non approvazione dell'iniziativa
Priorità del progetto	Valore numerico scelto in una scala 1-10 (con 1 valore massimo) sulla base di tutte le precedenti valutazioni. La priorità del progetto, in caso di sua approvazione, fornisce indicazioni univoci sulla precedenza nell'allocare fondi e risorse ai progetti aziendali.
Documenti collegati	Titolo, codice e link per recupero dei documenti collegati al presente documento

# Approvazione del progetto – Business Case - Mappatura

- Nella seguente figura mostriamo il Business Case secondo la la PMBOK® Guide:



# Approvazione del progetto – Business Case - Esempio

- Il seguente Business Case è il **primo esempio di Template compilato**.
- In seguito verranno mostrati gli esempi di tutti gli altri Template proposti.
- In particolare il Business Case utilizza le seguenti **standardizzazioni e regole** per definire la validità dell'iniziativa proposta:
  - I Business Driver e i relativi **pesi** definiti dal Top Management per la pianificazione strategica del prossimo triennio sono i seguenti:
    - BD1: **riduzione dei costi** (peso: 30%);
    - BD2: **aumento del fatturato** (peso: 20%);
    - BD3: **miglioramento nella qualità di gestione** (peso: 15%);
    - BD4: **crescita della professionalità del personale** (peso: 15%);
    - BD5: **miglioramento della comunicazione** (peso: 10%);
    - BD6: **differenziazione delle proposte sul mercato** (peso: 10%);

con **metrica 0-5** (0 = nessun allineamento e 5 = allineamento massimo).



# Approvazione del progetto – Business Case - Esempio

- L'allineamento strategico complessivo è valutato come somma pesata dei valori sui Business Driver:

$$VAS = BD1*30\% + BD2*20\% + BD3*15\% + BD4*15\% + BD5*10\% + BD6*10\%$$

- La rischiosità del progetto è la media dei livelli di rischio per le categorie:

- R1: rischio economico/finanziario;
- R2: rischio di mercato;
- R3: rischio dell'organizzazione;
- R4: rischio ambientale;
- R5: rischio “paese”;
- R6: rischio immagine;

con metrica 0 – 5 (0 = nessun rischio, 5 = rischio massimo).



# Approvazione del progetto – Business Case - Esempio

Business case		Codice documento	INI0513_BC
<b>Anagrafica iniziativa proposta</b>			
Codice	INI 05 13		
Titolo	Sistema di Project Management aziendale		
Descrizione breve	Progettazione e realizzazione di un sistema aziendale di Project Management		
<b>Iniziatore</b>			
Azienda	XYZ SpA		
Funzione	Top Management		
Cognome Nome	Grandi Mario		
Ruolo	Direttore Generale		

Impulsi scatenanti				
Domanda di mercato		Requisito di legge		
Bisogno interno dell'organizzazione	*	Impatto ecologico		
Richiesta di cliente esterno		Bisogni sociali		
Progresso tecnologico	*	Altro		
Descrizione	<p>- <b>Bisogno interno dell'organizzazione:</b> la gestione dei progetti si è dimostrata in questi anni particolarmente inefficiente: non esistono regole e strumenti per una gestione centralizzata dei progetti con conseguente perdita di visibilità e verifica della coerenza con gli obiettivi strategici. Non esiste uniformità nel lessico e nella metodologia di Project Management generalmente accettata e condivisa.</p> <p>- <b>Progresso tecnologico:</b> le moderne piattaforme informatiche orientate al Project Management hanno raggiunto un altissimo livello di qualità, fornendo strumenti efficaci per una gestione aggregata dei progetti e delle loro performance ed una uniformità di approccio</p>			
<b>Prodotto/servizio da realizzare</b>				
Il prodotto finale del progetto è un Sistema Informativo di Project Management (SIPM) comprensivo di procedure e di un applicativo informatico di Enterprise Project Management (EPM). In particolare l'EPM si comporrà di:				
<ul style="list-style-type: none"><li>modulo per supportare la pianificazione strategica aziendale (Portfolio Management);</li><li>modulo per il cruscotto manageriale ad uso del Top Management;</li><li>modulo per la gestione degli standard aziendali di Project Management;</li><li>modulo per la pianificazione e controllo dei singoli progetti aziendali;</li><li>modulo per la memorizzazione dei dati storici sui progetti aziendali (<i>Knowledge Database</i>).</li></ul>				
<b>Risultati e benefici attesi</b>				
I risultati attesi dal progetto sono:				
<ul style="list-style-type: none"><li>standardizzazione dei processi aziendali per il Project Management;</li><li>standardizzazione del processo di selezione dei progetti per la pianificazione strategica;</li><li>miglioramento delle performance dei progetti di almeno il 15% entro 1 anno;</li><li>riduzione dei tempi di approvazione dei progetti di circa il 10% entro 6 mesi;</li></ul>				
Ed i relativi benefici:				
<ul style="list-style-type: none"><li>miglioramento della qualità dei singoli progetti;</li><li>miglioramento della qualità del portfolio progetti;</li><li>maggior coesione tra le funzioni aziendali nella gestione dei progetti;</li><li>riduzione dei costi di gestione dei progetti;</li><li>miglioramento dei processi decisionali aziendali;</li><li>miglioramento nell'utilizzo delle risorse aziendali;</li><li>uniformità nel lessico e nella metodologia utilizzata nella gestione dei progetti;</li><li>miglioramento delle capacità di pianificazione dei progetti;</li><li>miglioramento della governance sui progetti.</li></ul>				
<b>Stima dimensioni del mercato</b>				
N.A. – non applicabile, in quanto progetto interno non orientato al mercato				
<b>Analisi dei concorrenti</b>				
N.A. – non applicabile, in quanto progetto interno non orientato al mercato				



# Approvazione del progetto – Business Case - Esempio

Impulsi scatenanti				
Domanda di mercato		Requisito di legge		
Bisogno interno dell'organizzazione	*	Impatto ecologico		
Richiesta di cliente esterno		Bisogni sociali		
Progresso tecnologico	*	Altro		
Descrizione	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Bisogno interno dell'organizzazione:</b> la gestione dei progetti si è dimostrata in questi anni particolarmente inefficiente: non esistono regole e strumenti per una gestione centralizzata dei progetti con conseguente perdita di visibilità e verifica della coerenza con gli obiettivi strategici. Non esiste uniformità nel lessico e nella metodologia di Project Management generalmente accettata e condivisa.</li><li>- <b>Progresso tecnologico:</b> le moderne piattaforme informatiche orientate al Project Management hanno raggiunto un altissimo livello di qualità, fornendo strumenti efficaci per una gestione aggregata dei progetti e delle loro performance ed una uniformità di approccio</li></ul>			
Prodotto/servizio da realizzare				
Il prodotto finale del progetto è un Sistema Informativo di Project Management (SIPM) comprensivo di procedure e di un applicativo informatico di Enterprise Project Management (EPM). In particolare l'EPM si comporrà di: <ul style="list-style-type: none"><li>• modulo per supportare la pianificazione strategica aziendale (Portfolio Management);</li><li>• modulo per il cruscotto manageriale ad uso del Top Management;</li><li>• modulo per la gestione degli standard aziendali di Project Management;</li><li>• modulo per la pianificazione e controllo dei singoli progetti aziendali;</li><li>• modulo per la memorizzazione dei dati storici sui progetti aziendali (<i>Knowledge Database</i>).</li></ul>				
Risultati e benefici attesi				
I risultati attesi dal progetto sono: <ul style="list-style-type: none"><li>• standardizzazione dei processi aziendali per il Project Management;</li><li>• standardizzazione del processo di selezione dei progetti per la pianificazione strategica;</li><li>• miglioramento delle performance dei progetti di almeno il 15% entro 1 anno;</li><li>• riduzione dei tempi di approvazione dei progetti di circa il 10% entro 6 mesi;</li></ul> Ed i relativi benefici: <ul style="list-style-type: none"><li>• miglioramento della qualità dei singoli progetti;</li><li>• miglioramento della qualità del portfolio progetti;</li><li>• maggiore coesione tra le funzioni aziendali nella gestione dei progetti;</li><li>• riduzione dei costi di gestione dei progetti;</li><li>• miglioramento dei processi decisionali aziendali;</li><li>• miglioramento nell'utilizzo delle risorse aziendali;</li><li>• uniformità nel lessico e nella metodologia utilizzata nella gestione dei progetti;</li><li>• miglioramento delle capacità di pianificazione dei progetti;</li><li>• miglioramento della governance sui progetti.</li></ul>				
Stima dimensioni del mercato				
N.A. – non applicabile, in quanto progetto interno non orientato al mercato				
Analisi dei concorrenti				
N.A. – non applicabile, in quanto progetto interno non orientato al mercato				



«No Charter, no Project»

*con il project charter hai il mandato di gestire il progetto e di coordinare le persone!*

- “Chi ben comincia è a metà dell’opera!” cita un vecchio proverbio: la saggezza popolare si sposa perfettamente con la necessità di un’approvazione formale del progetto che sta per iniziare.
- L’avvio del progetto sarà tanto più efficace quanto più forte è l’impegno (Commitment) da parte del management: per tale motivo è necessaria una comunicazione ufficiale che permetta a tutti di sapere che un nuovo progetto sta partendo, e che fornisca le informazioni necessarie per poterlo collocare adeguatamente nello scenario dell’organizzazione.
- Saranno quindi definite le funzioni che verranno impegnate e la priorità assegnata al progetto.
- Questo contribuirà a dare la corretta forza al project manager che lo gestirà.
- Tutte queste comunicazioni avverranno tramite la compilazione e la pubblicazione di un documento che prende il nome di project charter, termine adottato da molti degli standard di Project Management internazionali.



- “**Non esiste progetto se non c’è un project charter!**”: questo è il motto con cui si presenta il primo, ufficiale ed indispensabile documento di progetto.
- Qualcuno identifica questo documento come **una sorta di certificato anagrafico del progetto**, ma **in realtà il suo compito è molto più importante**.
- Non si tratta quindi di una **semplice scheda progetto**: il project charter **depone la volontà strategica del management!**
- È importante sottolineare **l’importanza strategica del project charter**: la sua approvazione e pubblicazione comporta l’esistenza del progetto e la sua diffusione rappresenta l’annuncio ufficiale (e non ambiguo) **agli stakeholder della sua esistenza**.
- Per tale motivo si consiglia di **redigere un project charter che sia breve e sintetico** ma che riporti dati perentori ed inequivocabili.
- Tra questi i più importanti sono:
  - **il codice identificativo e il titolo** del progetto,



- una breve descrizione,
  - i motivi che hanno fatto decidere di avviare il progetto (anche detti giustificazione del progetto e provenienti dal business case, qualora elaborato),
  - una precisa identificazione degli stakeholder principali (come lo sponsor, il cliente, le funzioni e i loro responsabili coinvolti nel progetto),
  - indicazioni sul team di progetto di primo livello (il cosiddetto **Core Team** – team che lavora sin da subito a stretto contatto con il project manager),
  - gli obiettivi del progetto tra cui, sempre presente, la data di completamento.
- Qualora già identificati, il project charter può riportare anche il budget di progetto e i rischi principali (questi ultimi di solito già analizzati in fase pre-progettuale e spesso riportati nel business case).
- L'emissione del project charter è fondamentale per nominare il project manager che coordinerà il progetto.



- Per tale motivo va ricordato che **il project manager non è la persona che emette il project charter, ma la figura che, metaforicamente, lo “subisce”**.
- Ufficialmente **il project charter viene emesso da un dirigente aziendale (Senior Executive), o dallo sponsor**, ovvero colui che mette a disposizione le risorse finanziarie del progetto.
- Alcune **organizzazioni anglosassoni usano il project charter per ufficializzare il tipo di struttura organizzativa usata per il progetto ed il livello di potere e di autorità del project manager nell'espletamento del suo impegno**.
- Essendo un documento sintetico, **il project charter può fare riferimento a documenti già realizzati**, come il già citato business case, **un eventuale capitolato (Statement of Work)** o, se esiste, **il contratto stipulato con il cliente**.
- A fronte di quanto appena sostenuto, e con una punta di romanticismo, ci piace vedere il **project charter figurativamente reso pubblico in una di quelle vecchie bacheche a vetri aziendali: un'esposizione orientata a rendere tutti edotti sull'avvio del nuovo progetto e sulle sue caratteristiche principali**.

# Avvio ufficiale del progetto – Project Charter

- Nell’azienda di oggi **la pubblicazione del project charter non può che avvenire nella bacheca virtuale rappresentata dalla Intranet aziendale, pubblicazione preceduta da una comunicazione sull’home page del sito aziendale.**
- Ma **se l’iniziativa avviata rappresenta un progetto pubblico**, orientato alla comunità dei cittadini, allora ci piace pensare ad un **project charter presente sul sito Internet di riferimento**.
- Immaginiamo a tal proposito **l’efficacia comunicativa e la trasparenza di un project charter** (per esempio, la ristrutturazione di un ospedale, oppure il ripristino di uno spazio adibito a verde pubblico, oppure la realizzazione di un nuovo servizio per gli anziani,...) esposto sul sito Internet del comune responsabile, con ufficializzazione della data prevista di consegna, il budget, il responsabile, la ditta appaltatrice ed altri dati significativi e d’interesse per la comunità!
- Un progetto non nasce per caso e **la giustificazione del progetto è una parte essenziale del project charter**.
- **Tale elemento informativo va curato in modo** particolare, in quanto una buona spiegazione dei motivi che hanno convinto il management ad avviare il progetto dà forza al progetto stesso.



- Laddove fosse presente un **business case**, questo già contiene in forma descrittiva e quantitativa **i risultati delle analisi e i motivi** che hanno convinto l'organizzazione ad avviare il progetto: in questo caso **basterà semplicemente fare riferimento a tale documento**.
- Il nostro consiglio, vista la nota ritrosia dell'essere umano alla lettura, è quello di **sintetizzare comunque nel project charter, il contenuto del business case usando poche frasi, brevi ed efficaci**.
- Un progetto non può partire se **non sono stati definiti i suoi obiettivi**.
- Questi sono normalmente **identificati ed imposti dagli stakeholder primari** (management, cliente,...).
- Non è semplice definire gli obiettivi di un progetto, ma un consiglio assoluto è quello di **seguire la regola SMART!**

- Secondo tale regola, **ogni obiettivo deve essere:**
  - **Specific** – chiaro, non ambiguo, per evitare incomprensioni;
  - **Measurable** – misurabile, per poter verificare il suo raggiungimento;
  - **Achievable** (o **Attainable**) – raggiungibile, (oppure nella variante Attainable, raggiungibile, ma anche **sfidante ed impegnativo**);
  - **Realistic** – realistico, ovvero **tecnicamente possibile**, non fantasioso;
  - **Timephased** – fasato nel tempo, ovvero **da raggiungersi entro una data prefissata**.
- Gli **obiettivi di progetto** sono di **ambito** (Scope), di **tempo**, **economici** e di **qualità**.
- Gli **obiettivi di ambito** sono rappresentati da **quanto il progetto è chiamato a realizzare** (un prodotto, un servizio) o al **risultato** (Outcome) che deve raggiungere.
- Esistono sempre **obiettivi temporali**: completare con successo il progetto entro una certa data o **raggiungere dei risultati parziali entro date intermedie**.



- È chiaro che i Template che noi useremo danno la base per la compilazione dei deliverable gestionali.
- Nel project charter i deliverable e i loro requisiti sono normalmente identificati ad alto livello: è infatti spesso impossibile descrivere, fin da subito e in dettaglio, i deliverable che il progetto si propone di realizzare.
- La loro presenza nel project charter fornisce grande solidità all'avvio del progetto.
- Nel project charter non può mancare la definizione delle milestone principali.
- Una milestone, il cui significato è pietra miliare, è un evento importante del progetto che merita un'attenzione particolare.
- Ne esistono di varie tipologie: milestone interne ed esterne, milestone normative e milestone contrattuali, milestone fatturabili, milestone tecniche...
- È buona norma associare a ciascuna milestone una data ed una tipologia di condizionamento.



- Di seguito **alcuni esempi per chiarire questo concetto:**

- la **milestone di fine progetto**, intesa come data massima di completamento, è una **milestone di tipo “non oltre il”** (esempio, il prodotto finale, come da contratto, deve essere completato e collaudato entro il 30 maggio);
- la **milestone di disponibilità di un’area di lavoro**, è una **milestone di tipo “non prima di”** (esempio, il cantiere sarà accessibile non prima del 15 marzo).



# Avvio ufficiale del progetto – Project Charter – Template

Project charter			Codice documento	
Anagrafica progetto				
Codice		Titolo		
Descrizione breve				
Programma di appartenenza				
Cliente				
Azienda				
Funzione				
Cognome Nome				
Ruolo				
Sponsor				
Azienda				
Funzione				
Cognome Nome				
Ruolo				
Altri stakeholder importanti				
...				
Descrizione del progetto				
Giustificazione del progetto				
Budget				
Budget complessivo				
Note esplicative sul budget				
Obiettivi di progetto				
Type	Cod	Descrizione	Criterio di valutazione	

Deliverable principali		
Descrizione		Requisiti
Milestone principali		
Descrizione		Data attesa
Rischi principali		
Minacce		
Opportunità		
Project manager		
Cognome Nome		
Funzione		
Responsabilità		
Livello di autorità		
Firma per accettazione incarico		
Team di primo livello		
Cognome Nome		Ruolo nel progetto
Funzioni aziendali coinvolte		
Funzione		Tipo di partecipazione
Documenti collegati		
Documento	Codice	Link

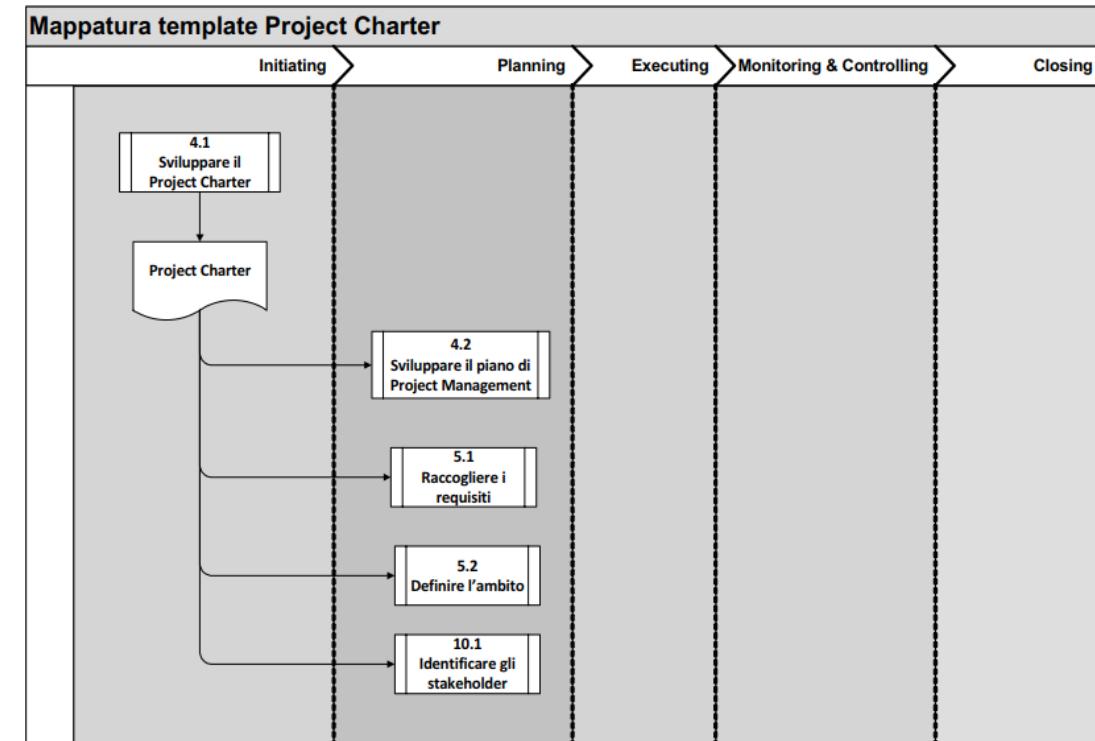


## Note per la compilazione

Argomento	Note
<b>Codice documento</b>	Codice del documento di project charter. Seguire regola aziendale (es. CodiceProgetto_PC).
<b>Codice</b>	Codice univoco alfanumerico identificativo del progetto. Spesso segue regole dell'organizzazione o della funzione che sponsorizza il progetto.
<b>Titolo</b>	Titolo del progetto, breve ma efficace.
<b>Descrizione breve</b>	Breve descrizione del progetto.
<b>Programma di appartenenza</b>	Campo da compilare solo nel caso in cui il progetto faccia parte di un programma.
<b>Cliente</b>	Persona/organizzazione (interna o esterna) che usufruirà del prodotto/servizio finale del progetto. Vanno indicati azienda, cognome e nome e ruolo in azienda.
<b>Sponsor</b>	Persona/organizzazione (interna o esterna) che provvederà alle risorse finanziarie per il progetto. Vanno indicati azienda, cognome, nome e ruolo in azienda.
<b>Altri stakeholder importanti</b>	Spazio con la stessa struttura di cui sopra riservato ad altri stakeholder importanti.
<b>Descrizione del progetto</b>	Spazio dedicato ad una descrizione esaustiva del progetto.
<b>Giustificazione del progetto</b>	Motivi che hanno indotto l'avvio del progetto. Spesso già presenti nel documento detto business case.
<b>Budget</b>	Stima di alto livello del budget complessivo del progetto. Può coincidere con il prezzo scontato sul cliente (al netto dell'utile). In questa sezione vengono anche inserite alcune note esplicative sul budget e sulla sua disponibilità.
<b>Obiettivi di progetto</b>	Gli obiettivi del progetto sono raggruppabili in ambito, tempi, costi e qualità. Altre tipologie di obiettivi possono comunque essere identificate. Ogni obiettivo è corredata dalla descrizione dei criteri di raggiungimento e accettazione.
<b>Deliverable principali</b>	Elenco dei deliverable di progetto principali e dei requisiti.
<b>Milestone principali</b>	Elenco delle milestone principali e delle date attese.
<b>Rischi principali</b>	Elenco delle minacce e delle opportunità principali.
<b>Project manager</b>	Nome del project manager. Sua funzione di appartenenza (o, se esterno, l'azienda di appartenenza). Livello di responsabilità (nella pianificazione, esecuzione e chiusura del progetto, nel raggiungimento degli obiettivi). Livello di autorità (cosa può fare e cosa non può fare, es: acquisizione di risorse, gestione del budget, gestione dei fornitori, possibilità di assegnare premi al team...). Firma per accettazione dell'incarico.
<b>Team di primo livello</b>	Cognome, nome e ruolo nel progetto delle persone che coadiuvano il project manager nel coordinamento del progetto.
<b>Funzioni aziendali coinvolte</b>	Funzioni aziendali coinvolte e tipo di partecipazione del progetto.
<b>Documenti collegati</b>	Nome, codice e link dei documenti già realizzati ed utili al project charter.

# Avvio ufficiale del progetto – Project Charter – Mappatura

- Nella seguente figura mostriamo il project charter secondo la PMBOK® Guide:





# Avvio ufficiale del progetto – Project Charter – Esempio

Project charter			Codice documento	SIPM_PC
<b>Anagrafica progetto</b>				
Codice progetto	SIPM	Titolo	SIPM – Sistema Informatico di Project Management	
Descrizione breve	Progettazione e realizzazione di una infrastruttura client-server per il monitoraggio dei progetti aziendali			
Programma di appartenenza	Il progetto si inserisce nel programma strategico Enterprise Project Management			
<b>Cliente</b>				
Azienda	XYZ SpA			
Funzione	Top Management			

Cognome Nome	Grandi Mario		
Ruolo	Direttore Generale		
<b>Sponsor</b>			
Azienda	XYZ SpA		
Funzione	Information Technology (IT)		
Cognome Nome	Caputo Luigi		
Ruolo	Responsabile di funzione		
<b>Senior Executive</b>			
Azienda	XYZ SpA		
Funzione	Pianificazione e Controllo		
Cognome Nome	Capi Francesco		
Ruolo	Responsabile di funzione		
<b>Descrizione del progetto</b>			
Il progetto prevede l'introduzione di un sistema informatizzato per migliorare sia la pianificazione che il monitoraggio di tutti i progetti dell'azienda. L'implementazione prevede inizialmente l'inserimento nella struttura dei soli progetti strategici per poi allargarla anche a tutti gli altri.			
<b>Giustificazione del progetto</b>			
Il progetto, fortemente voluto dal Direttore Generale, viene giustificato in termini di nuove esigenze e nuovi bisogni aziendali al fine di migliorare la comunicazione, la pianificazione strategica, la prioritizzazione ed il monitoraggio dei progetti, facilitando l'approccio alla selezione dei progetti (Portfolio Management) ed uniformando la gestione dei singoli progetti sia come pianificazione di dettaglio che di controllo. Per un dettaglio si veda il documento di business case allegato.			
<b>Budget</b>			
Budget complessivo	€190.000		
Note esplicative sul budget	Il budget non comprende le riserve di contingenza per la gestione dei rischi residui di progetto. Queste ultime devono essere concordate con lo sponsor prima di essere inserite nel budget di progetto. Richieste di ampliamento del budget possono essere approvate esclusivamente a fronte di modifiche di ambito approvate.		
<b>Obiettivi di progetto</b>			
Tipo	Cod	Descrizione	Criterio di valutazione
Ambito	O1	Avere tutti i progetti strategici aziendali sotto controllo tramite il sistema	Almeno 20 progetti strategici censiti nel sistema
	O2	Dotare il personale di una procedura di Project Management completa ed affidabile	Verifica esterna sul livello di congruenza con gli standard del PMI (compliance superiore al 90%)
Time	O3	Conclusione del progetto entro e non oltre il 31 luglio	Limite di tolleranza: +/- 10 giorni
Costi	O4	Non superare il budget di spesa messo a disposizione del progetto	Limite di tolleranza: +/- 5%



# Avvio ufficiale del progetto – Project Charter – Esempio

Qualità	O5	Soddisfazione del cliente e di tutti gli stakeholder	Livello di soddisfazione da parte del top management e dei project manager interessati superiore al 90% (secondo procedura aziendale)
<b>Deliverable principali</b>			
<b>Descrizione</b>		<b>Requisiti</b>	
Piano di Project Management		Secondo standard internazionale PMI	
Infrastruttura client/server		Standard ICT aziendale	
Elenco progetti strategici		Secondo regole organizzative	
Formazione personale		Requisiti di formazione secondo procedura aziendale	
<b>Milestone principali</b>			
<b>Descrizione</b>		<b>Data attesa</b>	
Inizio progetto		1 gennaio	
Fine progetto		31 luglio	
<b>Rischi principali</b>			
Minacce	Le informazioni dei progetti pilota potrebbero essere obsolete ed incomplete		
	Il nuovo sistema potrebbe essere incompatibile con la struttura esistente		
	La mancanza di conoscenza interna del Portfolio Management e della pianificazione strategica potrebbe minare la qualità del risultato finale del progetto		
Opportunità	I server aziendali oggi utilizzati per l'applicazione YYY potrebbero essere dismessi ed essere riutilizzati gratuitamente per l'installazione dell'applicazione		
	L'esperienza maturata nel progetto potrebbe essere proposta l'anno prossimo ad altri clienti		
<b>Project manager</b>			
Cognome Nome	Neri Franco		
Funzione	Funzione Pianificazione e Controllo		
Responsabilità	Responsabile unico dell'intero ciclo di vita del progetto. Responsabile del raggiungimento degli obiettivi di tempo e di budget		
Livello di autorità	Il project manager potrà disporre del budget allocato sul progetto senza ulteriori autorizzazioni		
Firma per accettazione incarico			
<b>Team di primo livello</b>			
Cognome Nome	Ruolo nel progetto		
Agosti Manlio	Assistente al project manager		
Belli Vincenzo	Esperto tecnico (IT)		

<b>Funzioni aziendali coinvolte</b>		
<b>Funzione</b>	<b>Tipo di partecipazione</b>	
Funzione Pianificazione e Controllo	Identificazione requisiti e standard aziendali di PM	
Funzione IT	Responsabile del delivery infrastrutturale HW e SW	
Ufficio Acquisti	Responsabile dell'approvvigionamento	
Ufficio Assicurazione Qualità	Responsabile della qualità di progetto e di prodotto	
<b>Documenti collegati</b>		
<b>Documento</b>	<b>Codice</b>	<b>Link</b>
Business case	INI0513_BC	<a href="http://www.XYZ.it/INI0513_BC.pdf">www.XYZ.it/INI0513_BC.pdf</a>
Program charter del programma EPM	EPM_PgC	<a href="http://www.XYZ.it/EPM_PgC.pdf">www.XYZ.it/EPM_PgC.pdf</a>
Piano strategico aziendale 2013-2015	PSA13_15	<a href="http://www.XYZ.it/PSA13_15.pdf">www.XYZ.it/PSA13_15.pdf</a>
Standard del PMI	PMBOK® Guide	Nessuno (testo in biblioteca)



*"Guardati intorno e scopri amici e nemici del tuo progetto!".*

- Stakeholder è un termine fondamentale per il Project Management.
- Come visto in precedenza, i Project Stakeholders sono coloro che portano interesse nel progetto.
- Abbiamo visto alcuni tentativi di traduzione in italiano di stakeholder (per esempio cointeressato), ma, dato che il termine sta entrando lentamente nel nostro linguaggio comune, il consiglio è quello di assuefarsi al termine anglosassone.
- È doveroso in ogni modo ricordare di non confondere il termine «Stakeholder» con quello di «Stockholder».
- Quest'ultimo sta infatti per azionista (in quanto Stock significa azione, titolo azionario).
- Possiamo affermare che, in ambito aziendale, uno Stockholder (ovvero un detentore di azioni dell'azienda) è anche uno Stakeholder di tutti i progetti che l'azienda porta avanti, mentre, ovviamente, non è sempre vero il contrario.



- L'approccio del Project Management nei confronti degli stakeholder è chiarissimo: **dobbiamo identificare più presto possibile gli stakeholder del progetto** cercando di **farli partecipare positivamente all'avventura progettuale**.
- L'identificazione degli **stakeholder del progetto**, e tutto quanto ad essi compete, trova spazio in un documento che prende il nome di **registro degli stakeholder (Stakeholder Register)**.

- Esistono molti **stakeholder di progetto**: il cliente (interno o esterno), il management aziendale, lo sponsor, i fornitori, i partecipanti del team di progetto.
- Questi sono tipicamente **positivi**, cioè hanno interesse che il progetto raggiunga i suoi obiettivi, realizzando i benefici attesi.
- La storia insegna che, purtroppo, **esistono anche stakeholder negativi**.
- Qualche esempio: **aziende concorrenti, correnti politiche interne** alla nostra organizzazione **opposte a quella di cui facciamo parte** (a chi non è capitato di partecipare ad un progetto aziendale che non era apprezzato da una parte dell'azienda?).
- Nei casi di **progetti ad impatto diretto sulla cittadinanza**, i comitati di cittadini possono essere **stakeholder negativi**, così come **la stampa o altri media**.
- Una volta identificati, **il registro degli stakeholder** (Stakeholder Register) è il documento che **conterrà tutte le informazioni** che li riguardano.

# Analisi degli stakeholder – Stakeholder register

- Lo scopo del registro non è soltanto quello di eseguire un censimento anagrafico, ma soprattutto quello di conoscere in anticipo le persone con cui verremo a contatto, le loro attitudini ed esigenze sul progetto e sul prodotto finale (e/o sui deliverable intermedi), il loro bisogno informativo, la loro forza decisionale ed il loro livello d'influenza (diretta e indiretta) sul progetto.
- L'analisi delle esigenze degli stakeholder ci aiuterà nelle successive attività di pianificazione del progetto.
- Ecco alcuni esempi:
  - chi ci aiuterà a definire i requisiti funzionali del prodotto finale (un referente tecnico del cliente, qualche collega esperto, un consulente esterno, l'utente finale,...);
  - chi ci aiuterà a definire i requisiti di qualità del prodotto finale? (il cliente, l'ufficio assicurazione qualità, un esperto,...);
  - chi ci imporrà (o ci ha già imposto) i requisiti di business del progetto? (il top management, un dirigente senior, il responsabile del marketing,...);
  - chi ci detterà le regole per eseguire gli approvvigionamenti necessari al progetto? (l'Ufficio Acquisti, la normativa...).

# Analisi degli stakeholder – Stakeholder register

- La PMBOK® Guide identifica il **registro degli stakeholder** come **input essenziale** di **molti processi di pianificazione**:
  - raccogliere i **requisiti** (Collect Requirements);
  - pianificare la **qualità** (Plan Quality);
  - pianificare le **comunicazioni** (Plan Communications);
  - identificare i **rischi** (Identify Risks).
- Possiamo quindi affermare che, **per procedere alla pianificazione del progetto**, è necessario che, subito a valle della generazione del project charter, sia **assolutamente necessario redigere il registro degli stakeholder**.



# Analisi degli stakeholder – Stakeholder register – Template

Registro degli stakeholder					Codice documento	

Informazioni identificative degli stakeholder							
Id	Ruolo nel progetto	Cognome Nome	Organizzazione	Ruolo nell'organizzazione	Sede	Telefono	e-mail

Requisiti informativi ed aspettative degli stakeholder			
Id	Ruolo nel progetto	Requisiti informativi	Aspettative

Valutazione degli stakeholder rispetto al progetto						
Id	Ruolo nel progetto	Potere	Influenza	Interesse	Impatto	Valutazione globale

Strategie da adottare con gli stakeholder			
Id	Ruolo nel progetto	Tipo strategia	Descrizione



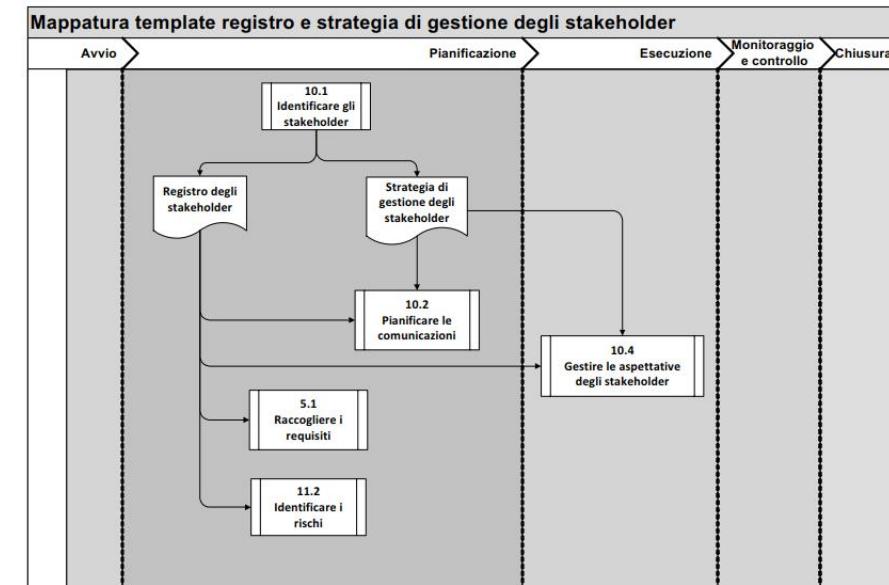
## Note per la compilazione

Argomento	Spiegazione
<b>Codice Documento</b>	Codice del documento di Registro degli stakeholder. Seguire regola aziendale (es. CodiceProgetto_RS)
<b>Informazioni identificative degli stakeholder</b>	
<b>Id</b>	Codice identificativo univoco dello stakeholder
<b>Ruolo nel progetto</b>	Ruolo dello stakeholder nell'organizzazione del progetto
<b>Cognome Nome</b>	Identità dello stakeholder
<b>Organizzazione</b>	Azienda o ente cui appartiene lo stakeholder
<b>Ruolo nell'organizzazione</b>	Ruolo dello stakeholder nell'organizzazione di appartenenza
<b>Sede</b>	Indirizzo, ufficio, stanza dove può essere rintracciato lo stakeholder
<b>Telefono</b>	Numeri di telefono dello stakeholder
<b>E-mail</b>	Indirizzo di posta elettronica dello stakeholder
<b>Requisiti informativi ed aspettative degli stakeholder</b>	
<b>Id</b>	Codice identificativo univoco dello stakeholder
<b>Ruolo nel progetto</b>	Ruolo dello stakeholder nell'organizzazione del progetto
<b>Requisiti informativi</b>	Descrizione delle informazioni di cui ha bisogno lo stakeholder, come e quando gli devono essere comunicate
<b>Aspettative</b>	Descrizione delle aspettative sul progetto dichiarate dallo stakeholder
<b>Valutazione degli stakeholder rispetto al progetto</b>	
<b>Id</b>	Codice identificativo univoco dello stakeholder
<b>Ruolo nel progetto</b>	Ruolo dello stakeholder nell'organizzazione del progetto
<b>Potere</b>	Valutazione dell'autorità effettiva dello stakeholder sul progetto. Valutazione 0 - 10

<b>Influenza</b>	Valutazione del livello di coinvolgimento dello stakeholder nel progetto. Valutazione 0 - 10. Soltanto per stakeholder esterni al team di progetto
<b>Interesse</b>	Valutazione del livello d'interesse o di sensibilità dello stakeholder in merito ai risultati del progetto. Valutazione 0 - 10
<b>Impatto</b>	Valutazione della capacità di apportare modifiche alla pianificazione o all'esecuzione del progetto da parte dello stakeholder. Valutazione 0 - 10
<b>Valutazione globale</b>	Valutazione complessiva dello stakeholder, calcolata secondo un algoritmo definito (per esempio media o media pesata)
<b>Strategie da adottare con gli stakeholder</b>	
<b>Id</b>	Codice identificativo univoco dello stakeholder
<b>Ruolo nel progetto</b>	Ruolo dello stakeholder nell'organizzazione del progetto
<b>Tipo di strategia</b>	Tipo di strategia da adottare per ottenere il supporto degli stakeholder e ridurre gli ostacoli. Valori: gestire con cura, mantenere soddisfatti, tenere informati,...
<b>Descrizione</b>	Descrizione della strategia da adottare per ottenere il supporto degli stakeholder

# Analisi degli stakeholder – Stakeholder register – Mappatura

- Nella **seguente figura** mostriamo lo **stakeholder register** secondo la PMBOK® Guide:





# Analisi degli stakeholder – Stakeholder register – Esempio

Registro degli stakeholder					Codice documento	SIPM_RS	
Informazioni identificative degli stakeholder							
Id	Ruolo nel progetto	Co-gnome Nome	Organizzazione	Ruolo nell'organizzazione	Sede	Tel.	e-mail
PM	Project manager	Neri Franco	XYZ SpA	Senior della Funzione Pianificazione e Controllo	Stanza 314	int. 678	neri@xyz.it
CL	Cliente	Grandi Mario	XYZ SpA	Direttore Generale	Stanza 401	int. 654	grandi@xyz.it
TL	Team Leader	da definire	XYZ SpA	-	-	-	-
TM	Team Member	da definire	XYZ SpA	-	-	-	-
SE	Senior Executive	Capi Francesco	XYZ SpA	Resp. Funzione Pianificazione e Controllo	Stanza 301	int. 225	capi@xyz.it
SP	Sponsor	Caputo Luigi	XYZ SpA	Resp. Funz. IT	St. 101	int. 874	caputo@xyz.it
RFIT	Resp. Funz. IT	Caputo Luigi	XYZ SpA	Resp. Funz. IT	Stanza 101	int. 874	caputo@xyz.it
RFPC	Resp. Funz. Planning	Capi Francesco	XYZ SpA	Resp. Funzione Pianificazione e Controllo	Stanza 301	int. 225	capi@xyz.it
RQ	Resp. Qualità	Ursini Gianna	XYZ SpA	Membro dell'ufficio Assicurazione Qualità	Stanza 534	int. 987	ursini@xyz.it
RA	Resp. Acquisti	Poli Livia	XYZ SpA	Membro Ufficio Acquisti	Stanza 428	int. 349	poli@xyz.it
F01	Referente forn. ITC	Lupi Giorgio	ITC Srl	Resp. tecnico fornitore	V.Verdi, 2 Roma	06-41531	lupi@itc.it
F02	Referente fornitore Project Management	Martinati Massimo	Eureka Service Srl	Resp. tecnico fornitore	Via Troilo il Grande,3 Roma	348 8843995	martina-ti@gruppoeureka.it

# Analisi degli stakeholder – Stakeholder register – Esempio

Requisiti di comunicazione ed aspettative degli stakeholder			
<b>Id</b>	<b>Ruolo nel progetto</b>	<b>Requisiti di comunicazione</b>	<b>Aspettative</b>
PM	Project manager	<p>Documento dei requisiti del cliente espresso in maniera esaustiva e completa.</p> <p>Dati di consuntivo raccolti ed espressi con periodicità settimanale e con la massima puntualità.</p> <p>Riunioni d'avanzamento progetto ogni 2 settimane.</p> <p>Richieste di modifica espresse tempestivamente ed esaustivamente</p>	<p>Comunicazioni di progetto emesse tempestivamente.</p> <p>Totale rispetto delle procedure di gestione progetto stabilito (vedi <i>Project Management Plan</i> – piani ausiliari).</p> <p>Uso di tutti i <i>Template</i> messi a disposizione.</p> <p>Rispetto degli impegni assunti da parte dei Team Leader.</p> <p>Rilascio delle persone da parte dei Team Leader non appena l'esigenza finisce</p>
CL	Cliente	<p>Report sulle prestazioni del progetto secondo standard aziendale presentato ogni 7 giorni.</p> <p>Caricamento dei dati per l'alimentazione del cruscotto manageriale di Project Management</p>	Rispetto degli obiettivi di progetto
SP / RFIT	Sponsor e Resp. Funz. IT	Richieste di modifica di carattere economico dichiarate tempestivamente	Rispetto del budget
SE/RFPC	Senior Executive e Resp. Funz. Planning	<p>Uso dei <i>Template</i> previsti per ogni processo di Project Management.</p> <p>Documenti di Project Management correttamente compilati e caricati nel sito di progetto</p>	<p>Uso delle procedure di Project Management come stabilito dalla procedura aziendale.</p> <p>Uso corretto delle regole di gestione della configurazione per tutti i documenti di Project Management.</p> <p>Consigli sul miglioramento della procedura di Project Management e dei modelli documentali</p>
RQ	Resp. Qualità	<p>Uso delle procedure aziendali per la qualità.</p> <p>Comunicazione tempestiva da parte del PM sulle eventuali varianti nell'uso delle procedure aziendali di qualità</p>	<p>Condivisione delle attività per l'assicurazione e per il controllo di qualità.</p> <p>Collaborazione attiva durante gli audit e le ispezioni di qualità sul progetto e sui deliverable</p>
RA	Resp. Acquisti	<p>Capitolati completi con almeno 30 giorni d'anticipo rispetto alla data di consegna attesa.</p> <p>Negoziazione con i fornitori con incontri diretti fra le parti.</p> <p>Offerte dei fornitori ricevute entro 5 giorni lavorativi dalla richiesta d'offerta</p>	<p>Massima disponibilità e correttezza da parte dei fornitori durante la negoziazione.</p> <p>Nessuna interferenza da parte di chicchessia durante la negoziazione Ufficio Acquisti – Fornitore</p>

F01	Referente fornitore ITC	Richiesta d'offerta completa di HW e con almeno 20 giorni d'anticipo rispetto all'esigenza	Ordine ricevuto non oltre 10 giorni dall'inizio dei lavori. Puntualità nei pagamenti
F02	Referente fornitore Project Management	Richiesta d'offerta completa per il SW di Project Management, per il set-up del sistema e per il percorso formativo con almeno 15 giorni d'anticipo rispetto all'esigenza	Ordine ricevuto non oltre 7 giorni dall'inizio dei lavori. Puntualità nei pagamenti

# Analisi degli stakeholder – Stakeholder register – Esempio

Valutazione degli stakeholder rispetto al progetto						
Id	Ruolo in progetto	Potere	Influenza	Interesse	Impatto	Valut.na globale
CL	Cliente	10	10	8	10	9,5
SE / RFPC	Senior Executive e Resp. Funz. Planning	5	6	8	5	6,0
SP / RFIT	Sponsor e Resp. Funz. IT	10	8	7	4	8,0
RQ	Resp. Qualità	7	4	3	6	5,0
RA	Resp. Acquisti	8	8	2	6	5,5
F01	Referente fornitore ITC	1	5	8	8	5,5
F02	Referente fornitore Project Management	1	8	7	8	6,0

Strategie da adottare con gli stakeholder			
Id	Ruolo nel progetto	Tipo di strategia	Descrizione
CL	Cliente	Gestire con cura	<p>Predisporre report delle performance sintetici ed efficaci.</p> <p>Alimentare puntualmente e tenere aggiornato settimanalmente il cruscotto manageriale.</p> <p>Dimostrare massima disponibilità nell'accogliere le esigenze.</p> <p>Predisporre presentazioni sullo stato d'avanzamento del progetto con cadenza quindicinale.</p> <p>Presentare il sistema già a valle dell'installazione per aumentare il coinvolgimento e ottenere idee orientate al miglioramento</p>
SP/RFIT	Sponsor e Resp. Funz. IT	Gestire con cura	<p>Invitare ad ogni riunione d'avanzamento del progetto.</p> <p>Avvertire tempestivamente in caso di performance costi scadente e in caso di revisione prezzi dei fornitori.</p> <p>Fornire informazioni sia gestionali che tecniche e renderlo partecipe nelle decisioni strategiche e di approvazione di documenti progettuali</p>

SE/RFPC	Senior Executive e Resp. Funz. Planning	Mantenere soddisfatto	Invitare ad ogni riunione d'avanzamento del progetto. Curare al massimo le aspettative legate alle procedure di PM
RQ	Resp. Qualità	Mantenere soddisfatto	Rispettare gli appuntamenti per l'assicurazione e il controllo di qualità, senza deroghe, se non in casi di estrema necessità, nel qual caso comunicare con largo anticipo. Collaborare proattivamente durante gli audit e le ispezioni di qualità
RA	Resp. Acquisti	Mantenere soddisfatto	Definire al meglio i capitolati delle richieste d'acquisto. Non interferire nella negoziazione con i fornitori
F01	Referente fornitore ITC	Mantenere soddisfatto	Ridurre al massimo le richieste di cambiamento. Soddisfare le esigenze di puntualità di richieste d'offerta, di ordine e di pagamenti
F02	Referente fornitore Project Management	Mantenere soddisfatto	Ridurre al massimo le richieste di cambiamento. Soddisfare le esigenze di puntualità di richieste d'offerta, di ordine e di pagamenti