



UNIVERSITÀ  
POLITECNICA  
DELLE MARCHE

# Corso di «Project Management per l'ICT»

A.A. 2021/2022

## Parte XV: Introduzione alla documentazione di Progetto

---

***Prof. Domenico Ursino***

*d.ursino@univpm.it*

- I **processi di Project Management** sono di **natura gestionale** e i loro output hanno lo scopo di migliorare la gestione del progetto.
- Gli **output** che vengono generati sono **documenti gestionali**, spesso **di non facile elaborazione** i cui contenuti servono ad **integrare la conoscenza delle persone coinvolte nel progetto**, in un'ottica di **condivisione e miglioramento della comunicazione**.
- Durante l'evoluzione del progetto, **il project manager deve porsi alcune domande per ciascuno dei documenti da realizzare**:
  - Chi deve realizzarlo?
  - Come deve essere realizzato?
  - Cosa deve contenere?
  - Cosa deve essere chiesto agli altri?
  - Deve essere **usato un unico linguaggio**?
  - Deve essere **usato un unico modo per sintetizzare le informazioni**?

- Quali argomenti sono obbligatori, e quali facoltativi?
- Qualcuno l'ha già realizzato?
- Le persone alle quali il documento è rivolto, lo sapranno interpretare correttamente?
- Per esempio, rifacendoci agli standard della PMBOK® Guide, esiste il processo Collect Requirements, raccogliere i requisiti.
- Inutile dire, che tale processo è fondamentale, e che una sua efficace esecuzione può veramente fare la differenza fra un progetto che “nasce bene” ed uno che “è destinato al fallimento”.
- Spesso si dà per scontato che tutti i project manager siano in grado di raccogliere i requisiti del progetto che stanno per affrontare.
- Per una serie di motivi, purtroppo, non possiamo esserne così sicuri.
- Proviamo ad enumerare alcuni di questi motivi:
  - il project manager è al suo primo progetto;

- il project manager non è uno SME (Subject Matter Expert), ovvero non è un esperto nel campo tecnico di cui si occupa il progetto;
- il project manager, pur essendo un esperto tecnico, non è in grado di esigere una raccolta dei requisiti chiara e completa;
- il project manager è abituato ad agire “spontaneamente ed istintivamente” e, se sarà necessario, preparerà degli schemi personali che lo aiuteranno nella raccolta dei requisiti;
- ...
- In ciascuno dei precedenti casi, e, presumibilmente, in tutti gli altri casi non menzionati, la presenza di un apposito Template preconfezionato per la raccolta dei requisiti può essere utile, a volte necessario, altre volte indispensabile.
- Ma come può essere fatto un Template per raccogliere i requisiti del progetto?
- Quali tipologie di requisiti devono essere raccolte?
- Quali sono i dati necessari per fare chiarezza sui requisiti?
- Fino a quale livello di dettaglio sarà necessario formalizzare i requisiti?

- Ovviamente **non esiste una risposta univoca**, dipendendo questa **dal tipo di progetto, dal tipo di prodotto/servizio** che si deve realizzare, ma anche **dal cliente e dalla sua predisposizione** a “volersi concedere nell’ufficializzare i requisiti” o, peggio, **dalla sua effettiva conoscenza dei requisiti** oppure, ancor peggio, **dalla volontà politica di esprimere i requisiti in forma generale ed approssimativa**, in modo da poter “apportare in qualsiasi momento delle variazioni” (!). E questa è storia comune.

*“All’inizio il cliente non ci ha fornito tutti i requisiti. Alcuni di questi ci sono stati trasmessi in modo confuso e non formalizzato. Il tutto è avvenuto in un paio di riunioni in cui abbiamo visto comparire persone diverse, con idee diverse. Abbiamo cominciato a lavorare per intuito, cercando d’interpretare i pochi concetti che abbiamo recepito. Poi, alla prima verifica avvenuta a distanza di due mesi, abbiamo capito di aver sbagliato tutto e che quanto avevamo interpretato, non corrispondeva ai desiderata del cliente. Prima di fare chiarezza abbiamo dovuto rivedere il nostro approccio realizzativo, e quando finalmente abbiamo capito chi fosse il nostro vero interlocutore e cosa veramente volesse, abbiamo dovuto ricominciare tutto da capo! E questo è stato soltanto il primo dei problemi. Il secondo è sorto quando ci siamo resi conto che il livello di qualità che siamo riusciti a dare al prodotto finale, non corrispondeva ai loro standard... che strano eppure il prodotto funzionava bene... non sembrava ci fossero molte differenze, ma i loro requisiti di qualità ci sono stati formalizzati soltanto verso la fine del progetto, e riallineare il tutto è stato uno sforzo gigantesco... averlo saputo prima! Per non parlare della documentazione prevista nel contratto: non avendo letto attentamente i loro standard procedurali di documentazione, abbiamo dovuto rimettere le mani su ogni documento prodotto. Questo ci ha impegnato più di un mese... che stress e quanto spreco di energie... averlo saputo in anticipo avremmo risparmiato tempo, soldi e salute!”.*

- Fermiamoci qui. **Chi non ha mai pronunciato, o almeno ascoltato, certe frasi?**
- Il precedente ragionamento vuole arrivare ad una **semplice constatazione**: **se il project manager** (partendo dal presupposto che conosca l'importanza della raccolta dei requisiti) **fosse stato messo nelle condizioni**:
  - **di conoscere quali requisiti** dovessero essere raccolti;
  - **di sapere come raccoglierli**;
  - **di sapere come dividerli** con il cliente;
  - **e di sapere come formalizzarli utilizzando un modello gestionale**;
- Forse i problemi raccontati nello scenario precedente, o almeno una loro parte, sarebbero stati evitati.
- Quanto fantasiosamente espresso precedentemente, può essere ripetuto per qualsiasi momento di gestione del progetto: **ogni processo ha le sue regole e i suoi documenti gestionali**.
- Diventa quindi fondamentale **mettere a disposizione regole precise e modelli documentali** che possano aiutare il project manager e le persone del suo team a non disperdere energie, ad ottimizzare la gestione delle informazioni sul progetto, e a gestirne una efficace diffusione.

- Cosa può fare l'azienda a tal riguardo?
- **Mettere a fattor comune il suo bagaglio d'esperienza**, ovvero l'esperienza di tutti i project manager, dei responsabili di funzione (Functional Manager) e di altri stakeholder interni, **traducendola in procedure, linee guida e, appunto, modelli documentali**.
- **Questi rappresentano gli asset dei processi dell'organizzazione** (Organizational Process Assets), usando un termine caro alla PMBOK® Guide.

# Modello documentale, quale strumento usare

- Da un punto di vista puramente metodologico, possiamo affermare che non ha importanza quale strumento verrà **usato** per generare i modelli documentali ed il supporto su cui questi, una volta compilati, verranno archiviati.
- Ciononostante è necessario fare in modo che **il processo di utilizzo dei modelli documentali sia semplice e diffuso**, e che **le informazioni sul progetto transitino efficacemente** tra gli stakeholder interessati.
- La domanda seguente è dunque lecita: **qual è il mezzo e lo strumento migliore per impostare e poi usare** un modello documentale?
- **Il supporto digitale ha oggi soppiantato definitivamente la carta**: su questo crediamo ormai si siano definitivamente convinti anche i più conservatori e tradizionalisti.
- **Ogni modello documentale**, per essere efficace, **deve essere breve e richiedere un numero non esagerato di informazioni**, per esempio un numero variabile tra dieci e venti dati, non di più.
- Per questo motivo **si potrebbe anche proseguire nell'uso della carta**, come accade ancora in molti uffici pubblici (modulo da compilare per richiedere un certificato, modulo per chiedere le ferie o un permesso...).



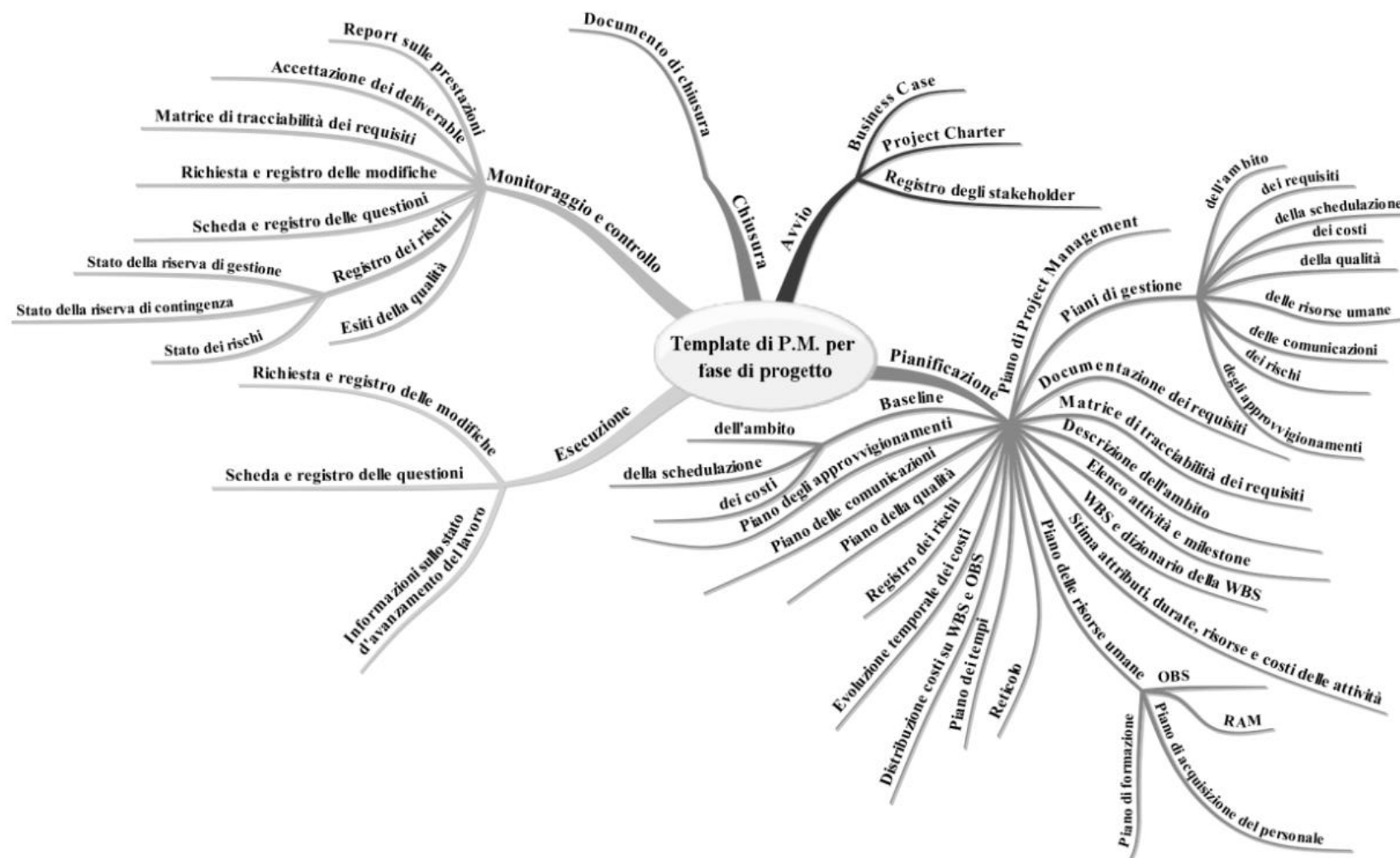
- Ma i difetti sono molti:
  - spreco della carta (bene comune da rispettare per motivi ecologici);
  - archiviazione pesante (a proposito, forse non tutti sanno, o hanno dimenticato, che in inglese il termine usato per indicare i vecchi archivi di metallo è file...);
  - limitazione o comunque fissità degli spazi a disposizione per caricare i dati richiesti (quanto deve essere largo lo spazio per riportare un indirizzo di residenza? e nel caso precedente, quanto spazio deve essere messo a disposizione dell'utente per l'inserimento della descrizione di un requisito?);
  - ... e molti altri.
- Il supporto consigliato è quindi necessariamente quello digitale e allora è importante chiedersi quale strumento informatico è meglio usare per preparare e memorizzare i modelli documentali di Project Management e, di conseguenza, i documenti che vengono originati.

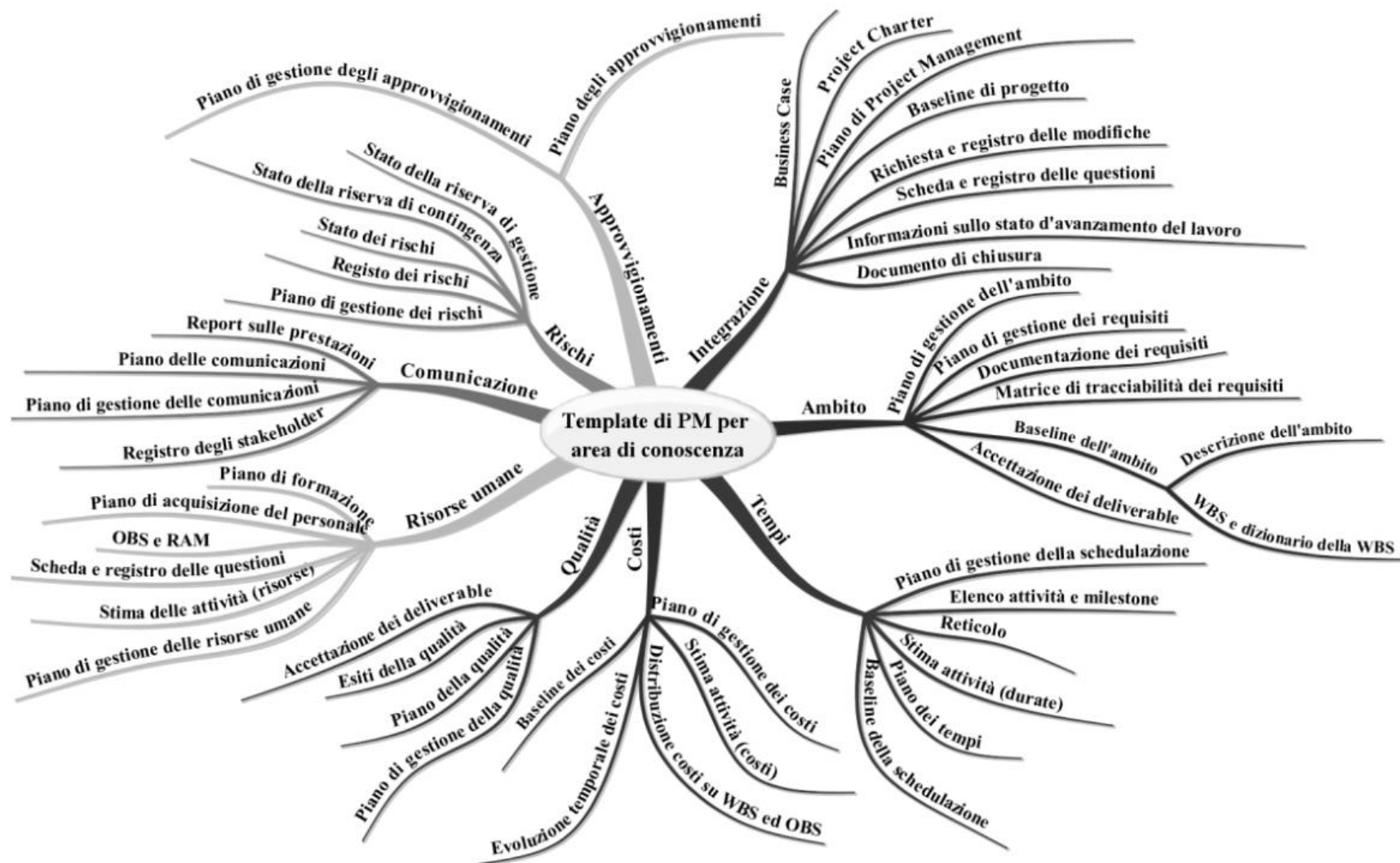
- Ecco alcune chance:
  - Uso di un tipico strumento di Word Processing (Microsoft Word®, o qualsiasi altro prodotto analogo), con memorizzazione dei modelli documentali in un'opportuna directory accessibile a tutti i project manager aziendali e agli altri stakeholder.
  - Uso di un tipico programma Client-Server di caricamento dati in un database relazionale, con proposizione dei modelli documentali in formati predefiniti da caricare con le informazioni richieste e con gli opportuni controlli, generazione dei documenti relativi su richiesta e possibilità di stampa.
  - Uso di un sistema web di gestione documentale (per esempio uso della piattaforma SharePoint® della Microsoft o qualsiasi altro prodotto analogo), con proposizione di modelli documentali in formati predefiniti da riempire via Internet o Intranet, usufruendo di funzionalità di cicli autorizzativi (approccio di tipo Work-Flow), generazione dei documenti relativi con gestione automatica della configurazione (Versioning) e possibilità di stampa.
- Superfluo sostenere che i tre strumenti sono stati presentati in ordine crescente di efficacia e di affidabilità.

# Modello documentale, quale strumento usare

- Questa parte di programma **non intende sposare una delle precedenti piattaforme informatiche**, ma vuole **fornire un contributo sul modo in cui il modello documentale può essere utile alla raccolta e diffusione dei dati informativi necessari per una corretta gestione del progetto.**
- **Si lascia quindi al lettore e alla sua realtà aziendale la scelta del migliore approccio strumentale alla gestione dei dati.**

- I modelli documentali sul Project Management proposti nel testo sono stati selezionati tramite un criterio di utilità e di riutilizzabilità.
- Ogni Template, la cui proposizione è frutto dell'esperienza di autori esperti vissuta nell'ambito della consulenza aziendale, è in linea con gli standard della PMBOK® Guide.
- Considereremo 47 Template relativi a 33 argomenti di gestione progetti.
- Come primo approccio visuale vengono proposte due mappe mentali, utili per raccogliere e concettualizzare in maniera sintetica i modelli documentali proposti:
  - la prima mostra i modelli raggruppati per gruppi di processo;
  - la seconda li mostra raggruppati per aree di conoscenza.





- Nelle slide successive viene esplicitata la lista completa dei modelli documentali proposti.
- Le tabelle raggruppano i Template per i gruppi di processo:
  - avvio;
  - pianificazione;
  - esecuzione;
  - monitoraggio e controllo;
  - chiusura;
- e presentano, per ogni argomento:
  - i Template proposti;
  - lo scopo che ciascuno di essi si prefigge;
  - l'area di conoscenza di appartenenza secondo il PMBOK® Guide;
  - il processo che lo genera secondo il PMBOK® Guide.



Gruppo di processo: avvio del progetto					
N.	Argomento	Template	Scopo	Area di conoscenza	Processo generatore
1	Approvazione del progetto	Business case	Giustificare l'avvio del progetto per permettere l'approvazione	Integrazione	Processo di Portfolio Management*
2	Avvio ufficiale del progetto	Project charter	Ufficializzare ed autorizzare l'avvio del progetto	Integrazione	Sviluppare il project charter ( <i>Develop Project Charter</i> )
3	Analisi degli stakeholder	Registro degli stakeholder ( <i>Stakeholder Register</i> )	Identificare gli stakeholder di progetto e le loro esigenze per definire le strategie per una loro gestione efficace	Comunicazione	Identificare gli stakeholder ( <i>Identify Stakeholders</i> )

\* Il business case è un documento che viene generato da processi appartenenti al dominio del Portfolio Management, quindi prima che il progetto venga attivato.

Gruppo di processo: pianificazione del progetto – Il piano di Project Management					
N.	Argomento	Template	Scopo	Area di conoscenza	Processo generatore
4	Definizione del piano integrato del progetto	Piano di Project Management ( <i>Project Management Plan</i> )	Stabilire e distribuire le regole per la gestione del progetto e i riferimenti base della sua pianificazione ( <i>Baseline</i> )	Integrazione	Sviluppare il piano di Project Management ( <i>Develop Project Management Plan</i> )
5	Regole e processi per la gestione dell'ambito	Piano di gestione dell'ambito ( <i>Scope Management Plan</i> )	Stabilire le regole per definire e controllare l'ambito del progetto	Ambito	Sviluppare il piano di Project Management ( <i>Develop Project Management Plan</i> )
		Piano di gestione dei requisiti ( <i>Requirement Management Plan</i> )	Stabilire le regole per la definizione, controllo e configurazione dei requisiti del progetto		
6	Regole e processi per la gestione della schedulazione	Piano di gestione della schedulazione ( <i>Schedule Management Plan</i> )	Stabilire le regole per la pianificazione, controllo e aggiornamento della tempistica del progetto	Tempi	Sviluppare il piano di Project Management ( <i>Develop Project Management Plan</i> )
7	Regole e processi per la gestione dei costi	Piano di gestione dei costi ( <i>Cost Management Plan</i> )	Stabilire le regole per valutare i costi e il budget di progetto e per controllarli ed aggiornarli	Costi	Sviluppare il piano di Project Management ( <i>Develop Project Management Plan</i> )
8	Regole e processi per la gestione della qualità	Piano di gestione della qualità ( <i>Quality Management Plan</i> )	Stabilire le regole per impostare e controllare il piano della qualità dei processi e dei prodotti da realizzare nel progetto	Qualità	Pianificare la qualità ( <i>Plan Quality</i> )
9	Regole e processi per la gestione delle risorse umane	Piano di gestione delle risorse umane ( <i>Human Resource Management Plan</i> )	Stabilire le regole per esprimere le esigenze, e per ottenere e rilasciare le risorse umane del progetto	Risorse umane	Sviluppare il piano delle risorse umane ( <i>Develop Human Resources Plan</i> )
10	Regole e processi per la gestione delle comunicazioni	Piano di gestione delle comunicazioni ( <i>Communications Management Plan</i> )	Stabilire le regole per raccogliere e distribuire le informazioni legate al progetto	Comunicazione	Pianificare le comunicazioni ( <i>Plan Communications</i> )



Gruppo di processo: pianificazione del progetto – Il piano di Project Management					
N.	Argomento	Template	Scopo	Area di conoscenza	Processo generatore
11	Regole e processi per la gestione dei rischi	Piano di gestione dei rischi ( <i>Risk Management Plan</i> )	Stabilire le regole per identificare, analizzare, rispondere e controllare minacce ed opportunità del progetto	Rischi	Pianificare la gestione dei rischi ( <i>Plan Risk Management</i> )
		Metriche per la valutazione dei rischi ( <i>Probability and Impact Scale, Probability-Impact Matrix</i> )	Stabilire le regole per la valutazione qualitativa dei rischi identificati		
12	Regole e processi per la gestione degli approvvigionamenti	Piano di gestione degli approvvigionamenti ( <i>Procurement Management Plan</i> )	Stabilire le regole per richiedere, eseguire e controllare gli acquisti di beni e servizi necessari al progetto	Approvvigionamenti	Pianificare gli approvvigionamenti ( <i>Plan Procurements</i> )
13	Ufficializzazione del piano di riferimento del progetto	Baseline di progetto ( <i>Project Baseline</i> )	Ufficializzare il piano di riferimento (baseline) del progetto in termini di ambito, tempi e costi	Ambito Tempi Costi Integrazione	Definire l'ambito ( <i>Define Scope</i> ), Creare la WBS ( <i>Create WBS</i> ), Sviluppare la schedulazione ( <i>Develop Schedule</i> ), Determinare il budget ( <i>Determine Budget</i> ), Sviluppare il piano di Project Management ( <i>Develop Project Management Plan</i> )

Gruppo di processo: pianificazione del progetto – I piani e i documenti del progetto					
N.	Argomento	Template	Scopo	Area di conoscenza	Processo generatore
14	Pianificazione del flusso delle informazioni	Piano delle comunicazioni ( <i>Communications Plan</i> )	Definire e documentare ufficialmente il flusso delle comunicazioni fra gli stakeholder di progetto	Comunicazione	Pianificare le comunicazioni ( <i>Plan Communications</i> )
15	Raccolta dei requisiti	Documentazione dei requisiti ( <i>Requirement Documentation</i> )	Ufficializzare e condividere i requisiti di progetto e di prodotto e tenere traccia delle loro modifiche ed aggiornamenti	Ambito	Raccogliere i requisiti ( <i>Collect Requirements</i> )
		Matrice di tracciabilità dei requisiti ( <i>Requirement Traceability Matrix</i> )			
16	Definizione dei confini del progetto	Descrizione dell'ambito ( <i>Scope Statement</i> )	Descrivere il lavoro che si deve eseguire e i deliverable che devono essere realizzati	Ambito	Definire l'ambito ( <i>Define Scope</i> )
17	Schematizzazione e dettaglio del lavoro da eseguire	WBS	Rappresentare sinteticamente il lavoro che si deve eseguire e descrivere accuratamente le parti di lavoro previste	Ambito	Creare la WBS ( <i>Create WBS</i> )
		Dizionario della WBS ( <i>WBS Dictionary</i> )			
18	Pianificazione della qualità	Piano della qualità ( <i>Quality Plan</i> )	Ufficializzare azioni e metriche per garantire la conformità alla qualità	Qualità	Pianificare la qualità ( <i>Plan Quality</i> )
19	Definizione delle milestone e delle attività	Elenco milestone e attività ( <i>Milestone List, Activity List</i> )	Identificare eventi e scadenze fondamentali (milestone) del progetto e le attività elementari per realizzare i deliverable	Tempo	Definire le attività ( <i>Define Activities</i> )

Gruppo di processo: pianificazione del progetto – I piani e i documenti del progetto					
N.	Argomento	Template	Scopo	Area di conoscenza	Processo generatore
20	Stima delle attività	Stima durate, risorse e costi delle attività e altri attributi ( <i>Activity Duration, Resource and Cost Estimation, Activity Attributes</i> )	Stimare la durata, le risorse necessarie e i costi relativi delle attività e definire altri parametri utili per la pianificazione delle attività	Tempo Risorse Umane Costi	Stimare le durate delle attività ( <i>Estimate Activity Duration</i> ) Stimare le risorse per le attività ( <i>Estimate Activity Resources</i> ) Stimare i costi ( <i>Estimate Costs</i> )
21	Organizzazione delle responsabilità e delle risorse umane	Piano delle risorse umane		Risorse umane	Sviluppare il piano delle risorse umane ( <i>Develop Human Resources Plan</i> )
		OBS – <i>Organization Break-down Structure</i>	Ufficializzare la struttura organizzativa del progetto		
		RAM – <i>Responsibility Assignment Matrix</i>	Assegnare responsabilità chiare e univoche nel progetto		
		Piano di acquisizione del personale ( <i>Staffing Management Plan</i> )	Formulare un piano di acquisizione del personale necessario al progetto		
22	Pianificazione dei tempi	Reticolo ( <i>Network</i> )	Pianificare la sequenzialità (diagramma reticolare) e la tempistica (diagramma di Gantt) delle attività di progetto	Tempi	Sequenzializzare le attività ( <i>Sequence Activities</i> ) Sviluppare la schedulazione ( <i>Develop Schedule</i> )
		Piano dei tempi ( <i>Schedule Plan</i> )			

Gruppo di processo: pianificazione del progetto – I piani e i documenti del progetto					
N.	Argomento	Template	Scopo	Area di conoscenza	Processo generatore
23	Pianificazione dei costi	Distribuzione dei costi sulla WBS e sulla OBS ( <i>WBS and OBS Cost Distribution</i> )	Stimare i costi del progetto distribuendoli per elementi della WBS e della OBS	Costi	Determinare il budget ( <i>Determine Budget</i> )
		Evoluzione temporale dei costi e fondi/ricavi ( <i>TimelyCost and Funding Evolution</i> )	Distribuire i costi e i fondi/ricavi del progetto nel tempo e formularne il grafico relativo (curva ad S)		
24	Pianificazione degli approvvigionamenti	Piano degli approvvigionamenti ( <i>Procurement Plan</i> )	Pianificare i costi del progetto e l'evoluzione dei costi nel tempo	Approvvigionamenti	Pianificare gli approvvigionamenti ( <i>Plan Procurement</i> )
25	Identificazione e pianificazione dei rischi	Registro dei rischi ( <i>Risk Register</i> )	Gestire i rischi di progetto, sia in pianificazione che in avanzamento	Rischi	Identificare i rischi ( <i>Identify Risks</i> ), Eseguire l'analisi qualitativa dei rischi ( <i>Perform Quality Risk Analysis</i> ), Eseguire l'analisi quantitativa dei rischi ( <i>Perform Quantitative Risk Analysis</i> ), Pianificare le risposte ai rischi ( <i>Plan Risk Responses</i> ), Monitorare e controllare i rischi ( <i>Monitor and Control Risks</i> )

Gruppo di processo: esecuzione del progetto					
N.	Argomento	Template	Scopo	Area di conoscenza	Processo generatore
26	Gestione delle modifiche	Richiesta di modifica ( <i>Change Request</i> )	Dirigere l'intero ciclo di gestione dei cambiamenti del progetto dalla richiesta, all'accettazione/rifiuto, alla ripianificazione e controllo, mantenendo traccia	Integrazione Ambito Tempi Costi Qualità Ris. Umane Comunicazioni Rischi Approvvigionamenti	5 processi di Esecuzione e 9 processi di Monitoraggio e Controllo*
		Registro delle modifiche ( <i>Change Log</i> )			
27	Gestione delle questioni	Scheda delle questioni ( <i>Issue Record</i> )	Utilizzare un unico formato per identificare e gestire una problematica o criticità con l'obiettivo di risolverla	Integrazione Risorse Umane	Monitorare e controllare il lavoro del progetto ( <i>Monitor and Control Project Work</i> ) Gestire le aspettative degli stakeholder ( <i>Manage Stakeholder Expectations</i> ) Gestire il gruppo di progetto ( <i>Manage Project Team</i> )
		Registro delle questioni ( <i>Issue Log</i> )	Raccogliere in un unico registro tutte le questioni che emergono durante il progetto dagli stakeholder, a scopo di tracciatura e gestione della loro risoluzione		
28	Rilevazione dell'avanzamento	Informazioni sullo stato d'avanzamento del lavoro ( <i>Work Performance Information</i> )	Raccogliere e formalizzare gli avanzamenti delle attività del progetto in termini di deliverable realizzate, tempi e costi	Integrazione	Monitorare e controllare il lavoro del progetto ( <i>Monitor and Control Project Work</i> ) Controllare l'ambito ( <i>Control Scope</i> ) Controllare la schedulazione ( <i>Control Schedule</i> )

\* Dirigere e gestire l'esecuzione del progetto (*Direct and Manage Project Execution*), Eseguire l'assicurazione qualità (*Execute Quality Assurance*), Gestire il gruppo di progetto (*Manage Project Team*), Gestire le aspettative degli stakeholder (*Manage Stakeholder Expectations*), Definire gli approvvigionamenti (*Conduct Procurements*), Monitorare e controllare il lavoro del progetto (*Monitor and Control Project Work*), Verificare l'ambito (*Verify Scope*), Controllare l'ambito (*Control Scope*), Controllare la schedulazione (*Control Schedule*), Controllare i costi (*Control Cost*), Eseguire il controllo della qualità (*Control Quality*), Produrre report sulle prestazioni (*Report Performance*), Monitorare e Controllare i rischi (*Monitor and Control Risks*), Amministrare gli approvvigionamenti (*Administer Procurements*)

Gruppo di processo: monitoraggio e controllo del progetto					
N.	Argomento	Template	Scopo	Area di conoscenza	Processo generatore
29	Assicurazione e controllo della qualità	Esiti della qualità ( <i>Quality results</i> )	Formalizzare i risultati dell'assicurazione di qualità dei processi di esecuzione e del controllo della qualità dei deliverable realizzati	Qualità	Eseguire l'assicurazione della qualità ( <i>Perform Quality Assurance</i> ) Eseguire il controllo della qualità ( <i>Perform Quality Control</i> )
30	Verifica dei deliverable realizzati	Accettazione dei deliverable ( <i>Deliverable Acceptance</i> )	Accettare o rifiutare i deliverable previa verifica	Ambito	Verificare l'ambito ( <i>Scope Verification</i> )
31	Controllo dei rischi	Registro dei rischi: monitoraggio e controllo ( <i>Risk Register: Monitoring and Controlling</i> )		Rischi	Monitoraggio e controllo dei rischi ( <i>Monitor and Control Risks</i> )
		Stato dei rischi ( <i>Risk Status</i> )	Controllare lo stato e rivalutare i rischi identificati		
		Stato della riserva di contingenza ( <i>Contingency Reserve Status</i> )	Controllare lo stato della riserva di contingenza accantonata per la gestione dei rischi residui		
		Stato della riserva di gestione ( <i>Management Reserve Status</i> )	Controllare lo stato della riserva di gestione accantonata per la gestione degli imprevisti		
32	Ufficializzazione dell'avanzamento	Report sulle prestazioni ( <i>Performance Report</i> )	Formalizzare e diffondere il report sullo stato di salute del progetto	Comunicazione	Produrre report sulle prestazioni ( <i>Report Performance</i> )



Gruppo di processo: chiusura del progetto					
N.	Documento	Template	Scopo	Area di conoscenza	Processo generatore
33	Chiusura del progetto	Documento di chiusura ( <i>Project Closure</i> )	Ufficializzare la chiusura del progetto	Integrazione	Chiudere il progetto ( <i>Close Project</i> )

- Nel prosieguo del corso verranno analizzati in dettaglio gli argomenti di Project Management, i documenti gestionali e i Template presentati nelle tabelle precedenti.
- Ogni argomento presenta:
  - il titolo;
  - il motto;
  - la descrizione.
- Ogni documento gestionale relativo all'argomento presenta:
  - il titolo (in italiano e in inglese);
  - la definizione;
  - la descrizione;
  - la mappatura del documento nel ciclo del Project Management secondo la PMBOK® Guide.



- Ognuno dei documenti presenta:
  - il **Template**;
  - le **note per la compilazione**;
  - un **esempio compilato**.
- Il **motto** è una frase concisa che enfatizza il significato dell'argomento di Project Management in questione, ed ha l'obiettivo di focalizzare la sua importanza anche da un punto di vista mnemonico.
- Le descrizioni degli argomenti e dei documenti sono frutto della conoscenza di esperti del settore ed in linea con gli standard del PMI.
- La mappatura illustra il collocamento del documento gestionale in questione tra i processi di Project Management così come sono presentati nella PMBOK® Guide.
- Il **Template** rappresenta un possibile schema dello scheletro del modello documentale in questione.
- I significati e le regole per la compilazione dei dati richiesti sono riportati nelle successive **note per la compilazione**.

- L'esempio rappresenta una compilazione del Template e si rifà ad un progetto che accompagna a mo' di filo conduttore l'elaborazione di tutti i Template presentati.

- Allo scopo di offrire una continuità logica nella discussione e nella descrizione dei Template proposti, è stato utilizzato un progetto d'esempio, sul quale sono stati compilati tutti i Template.
- La scelta è ricaduta su un progetto dell'area di Information Technology, anche se si tratta di un esempio generalizzabile a qualsiasi organizzazione che ha deciso di dotarsi di un sistema informativo distribuito a livello aziendale.
- Si tratta dell'implementazione di un sistema per il monitoraggio dei progetti aziendali, ovvero di un sistema di Project Management.
- Il contesto in cui si ipotizza lo svolgimento dell'esempio è quello di un'azienda di servizi che opera in campo nazionale e che ha iniziato a maturare l'esigenza di migliorare la gestione dei propri progetti.
- L'esempio ipotizza quindi una realtà aziendale di medie dimensioni il cui direttore generale ha chiesto di progettare, realizzare ed avviare un sistema di Project Management che permetta da una parte ai project manager di ottimizzare la gestione dei loro progetti, dall'altra al top management di ottenere un cruscotto manageriale che lo aiuti a misurare il polso dello stato dei progetti in corso.



- Nell'esempio il progetto fa parte di un programma più ampio che prevede il futuro allargamento al dominio del Program e del Portfolio Management, ovvero, rispettivamente, alla gestione sinergica di più progetti correlati e alla gestione della scelta ottimizzata dei futuri progetti per il raggiungimento degli obiettivi strategici aziendali.
- L'orientamento del management è quello di scegliere la soluzione informatica migliore, a valle dell'esecuzione di un'analisi delle esigenze calata sulla realtà aziendale.
- Il direttore generale funge da cliente.
- Lo sponsor ufficiale del progetto, ovvero colui che mette a disposizione le risorse finanziarie del progetto, è il responsabile della funzione pianificazione e controllo.
- Quest'ultimo ha realizzato il business case (primo Template che viene mostrato nel seguito), con il quale spiega che il progetto, fortemente voluto dal direttore generale, permetterà un'effettiva crescita gestionale di tutta l'azienda, permettendo una serie di risparmi e un aumento dell'efficienza globale.
- Il titolo del progetto è Sistema Informativo di Project Management, ed il codice ad esso assegnato è SIPM.