

Introduzione al Project Management

Definizioni

- **progetto**
 - deve essere temporaneo
 - le attività quotidiane di un'organizzazione non sono progetti
 - ha un inizio e una fine
 - deve essere univoco
 - non è ripetibile
 - scopo: creare qualcosa:
 - prodotto (es: sistema informatico)
 - servizio (es: call center)
 - risultato (es: risultato di uno studio)
 - può essere:
 - interno
 - utile ai fini aziendali
 - esterno
 - anche detti commesse
 - nascono dall'esigenza di un cliente
 - possono essere commissionati ad un'altra azienda (mantenendo una supervisione interna)
 - nascita di un progetto
 - quando nasce un'idea (filosofico)
 - quando è stato selezionato ed approvato dall'azienda e si è tenuto un *kickoff-meeting* (riunione iniziale tra i partner che segna ufficialmente l'inizio del progetto)
- **project management**
 - insieme delle attività che si conducono per portare avanti un progetto
 - project vs design
 - **project** - gestione del progetto lato gestionale (*progetto*)
 - **design** - gestione del progetto lato tecnico (*progettazione*)
 - gruppi di processi (macro fasi) di gestione di un progetto (alcuni in parallelo tra loro)
 - avvio
 - pianificazione
 - esecuzione
 - monitoraggio e controllo
 - chiusura
 - attività gestionali
 - identificazione dei requisiti (*requirements*)
 - analisi delle esigenze, aspettative degli stakeholders
 - definizione e perseguimento degli obiettivi
 - determinazione dei vincoli di progetto:
 - ambito (*scope*)
 - tempi (*schedule*)

- qualità (*quality*)
 - costi (*cost*)
 - risorse (*resources*)
 - rischi (*risk*)
- **programma**
 - gruppo di progetti tra loro correlati
 - possono condividere delle risorse
 - la correlazione influisce su tempi, costi
 - program manager
 - responsabile di un programma
 - PM con qualche anno di esperienza
- **portfolio**
 - insieme di progetti e programmi, anche non correlati, gestiti da un'azienda per raggiungere gli obiettivi strategici di business
 - implica un alto budget
 - gestito da un top manager aziendale
- **lavoro operativo** (Operational Work)
 - attività ripetitive eseguite dalle unità operative (singoli individui del team)
 - al contrario di un progetto:
 - è ripetitivo
 - non ha fine

Project Management Organizzativo

- **PMO** (Project Management Office)
 - serve a tenere memoria dei progetti passati
 - si possono riutilizzare best practice e parti di un vecchio progetto
 - attività di supporto al project management

Ciclo di vita di un progetto

- insieme delle fasi tecniche in cui un progetto è diviso
- famiglie
 - **predittivi**
 - simili ai cicli plan-based (pianificazione totale prima dell'implementazione)
 - usati nei progetti di costruzione ed impiantistica
 - **iterativi e incrementali**
 - pianificazione ed implementazione di parti del progetto per volta
 - ci sono più iterazioni (planning + implementation)
 - in ogni iterazione si realizza una parte del progetto che viene realizzato in modo incrementale
 - molto comune nei progetti ICT
 - **adattivi**
 - metodologie Agile
 - utilizza cicli iterativi e incrementali di durata molto breve e fissa (2-3 settimane)
 - in ogni iterazione si porta avanti una piccola parte del progetto
 - requisiti ed ambito vengono definiti con il passare delle iterazioni
 - adatto per progetti con cambiamenti frequenti di piccole/medie dimensioni

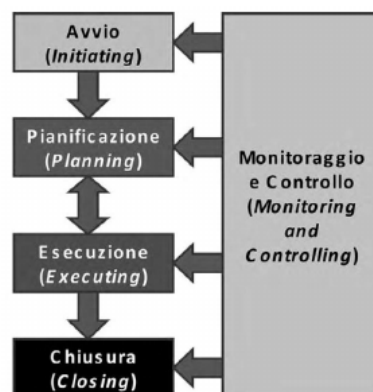
- **ibridi**
 - combinazione di ciclo predittivi e adattivi
- ciclo di vita del prodotto
 - più lungo di quello del progetto
 - include:
 - fasi di manutenzione del prodotto
 - progetti per generare nuove versioni di esso
 - termina quando il prodotto viene dismesso

Fasi del progetto

- ogni progetto viene suddiviso in fasi
- possibilità di fare un controllo al termine di ognuna (ritardi, consumi)
- possono essere parzialmente sovrapposte o parallele

Processi

- serie di attività condotte del team di progetto atte a raggiungere un risultato
- associati ad un gruppo e ad un'area di conoscenza
- tipologie
 - project management (gestionali)
 - orientati al prodotto (tecnici)
 - (parte tecnica e gestionale si sovrappongono spesso)
- gruppi di processi (macro fasi)
 - avvio (*initiating*)
 - pianificazione (*planning*)
 - esecuzione (*executing*)
 - monitoraggio e controllo (*monitoring & controlling*)
 - chiusura (*closing*)



- tecniche di project management -> possono essere viste come una tabella dove:
 - **colonne** - gruppi di processo (fasi)
 - **righe** - aree di conoscenza (problematiche che il PM deve considerare)
- lavoreremo prima per righe e successivamente per colonne

Problematiche di un progetto

- ambito
 - definisce il confine del progetto (cosa è dentro e cosa è fuori)

- schedulazione
 - gestione dei tempi
- costi
 - monitoraggio e gestione del budget
- risorse
 - gestione risorse umane, materiali e immateriali
- qualità
 - norme sulla qualità
- rischi
- comunicazione
- approvvigionamenti
 - redigere contratti di approvvigionamento
- stakeholder
- integrazione

Processi per area di conoscenza

- ad ogni area sono associati diversi processi
- il primo processo di ogni area riguarda la pianificazione della stessa
- l'ultimo riguardo il controllo dell'area
- 10 righe, 5 colonne, diversi processi per ogni riga

Dati del progetto

- il PM ha bisogno di dati/informazioni per svolgere il suo lavoro (spese, tempi, costi)
- i dati devono essere elaborati, aggregati per estrarre delle informazioni
- **dato** - informazione grezza
- **informazione** - viene estratta combinando i dati
- **SAL** (Stato Avanzamento Lavori)
 - fine di un pezzo di un progetto
 - revisione degli obiettivi
 - ad ogni SAL, se il cliente è soddisfatto, paga una parte del progetto

Personalizzazione dei progetti

- PMI è uno standard che fornisce una struttura di base per operare
- progetti di tipologie diverse richiedono una personalizzazione del project management
 - regole aziendali
 - template da seguire

Documenti aziendali di business

- **business case**
 - documento in cui si fa uno studio della situazione e dei possibili benefici che il progetto può apportare
 - serve a capire se il progetto ha senso o meno
 - risultato di uno studio di fattibilità

- si realizza per:
 - domanda di mercato
 - opportunità strategica / nuovo business (*anticipare il mercato*)
 - bisogni sociali (*costruzione di un parco giochi*)
 - fattori ambientali (*ampliamento aree pedonali*)
 - richiesta di un cliente
 - avanzamento tecnologico
 - richieste legali (*nuove regole sulla sicurezza*)
- **piano di gestione dei benefici di progetto**
 - identifica e specifica come fruire dei benefici del progetto
 - definisce KPI (Key Performance Indicator) del progetto
 - i benefici generalmente si ottengono solo al termine del progetto, questo piano stabilisce come misurarli

Successo di un progetto

- non misurabile solo in termini di guadagno percepito
- un progetto è finito rispettando gli ambiti, i costi ed i tempi
- è stato rispettato il piano di gestione dei benefici
- si può misurare con dei KPI
 - NPV (Net Present Value)
 - ROI (Return On Investment)
 - IRR (Internal Rate of Return)
 - PBP (Payback Period)
 - BCR (Benefit-Cost Ratio)
- rispetto dei termini contrattuali
- soddisfacimento degli obiettivi strategici
- soddisfacimento degli interessi degli stakeholders
- screen slide 46

Fattori ambientali e contesto di progetto

- il contesto incide fortemente sul progetto
- il contesto dipende da:
 - cultura, struttura e governance dell'organizzazione;
 - risorse esistenti e loro distribuzione geografica;
 - infrastrutture, ovvero attrezzature ed equipaggiamenti (Facilities and Capital Equipment)
 - il sistema informativo di Project Management (PMIS – Project Management Information System) che si è deciso di usare (o che il cliente ha imposto di usare) per il progetto, visto come collezione di competenze, procedure e strumenti informatici orientati alla gestione del progetto
 - politiche di gestione delle risorse umane e di altre risorse
 - capacità, esperienze e competenze del personale di progetto
 - politiche di sicurezza e protezione dei dati sensibili
 - condizioni di mercato (Marketplace Conditions)
 - cultura e valori del paese dove si svolge il progetto
 - tolleranza al rischio degli stakeholder (soprattutto il management e il cliente)

- database commerciali
- ricerca accademica
- standard e regolamentazioni di legge o di settore
- caratteristiche dell'ambiente fisico

Asset di un'azienda

- tutte le risorse di valore disponibili nell'organizzazione utilizzate ai fini di successo del progetto (es: PMO)
- categorie
 - processi e procedure
 - ...
 - templates
 - conoscenza base dell'organizzazione

Obbiettivi strategici

- un progetto nasce nell'ambito della strategia aziendale
- portfolio -> programma -> progetti

Strutture organizzative aziendali

- **semplice** (Organic or Simple Organization)
 - tipica di contesti familiari
 - assenza di ruoli precisi
 - PM part time senza incarico formale
 - difficilmente nascono progetti
- **funzionale** (Functional Organization)
 - concentrata sulle specializzazioni
 - ogni funzione esegue il suo lavoro indipendentemente dalle altre
 - possono nascere progetti, ma più che al PM si risponde direttamente alla divisione



- **a matrice** (Matrix Organization)
- **matrice debole** (Weak Matrix)
 - pur prevedendo un team di progetto, è poco orientata alla gestione dei progetti
 - i team member rispondono a pieno al manager funzionale
 - autorità minima del PM

- **matrice bilanciata** (Balanced Matrix)
 - il PM ha lo stesso peso dei manager funzionali
 - possono sorgere problemi in caso di conflitto tra le due figure
- **matrice forte** (Strong Matrix)
 - il PM ha più potere dei manager divisionali
- **per progetti** (Projectized Organization)
 - le divisioni contano poco, l'importanza va ai progetti
 - il PM risponde solo al top manager
- **virtuale** (Virtual Organization)
 - gruppi di progetto (anche di aziende diverse) che lavorano virtualmente sullo stesso progetto attraverso piattaforme online (teams, zoom)
- **ibrida** (Hybrid Organization)
 - mescolanza delle caratteristiche delle organizzazioni descritte
- **con PMO** (PMO Organization)
 - tiene tutte le lezioni apprese
 - organizza i gruppi
 - funge da collante per le esigenze dei vari progetti