



UNIVERSITÀ  
POLITECNICA  
DELLE MARCHE

# Corso di «Project Management per l'ICT»

A.A. 2021/2022

## Parte XVIII: La fase di esecuzione del progetto

---

***Prof. Domenico Ursino***

*d.ursino@univpm.it*

*Non esiste progetto che si conclude come era stato pensato.  
La modifica è parte integrante del progetto!*

- Per **modifica di progetto** (Project Change) s'intende **qualsiasi cambiamento che subentra durante la fase d'esecuzione** e che modifica qualcosa che era stato impostato e pianificato nella baseline.
- **Alcune modifiche possono essere particolarmente impattanti** sul progetto, altre meno.
- Tipicamente **l'impatto massimo sul progetto si ha quando vengono apportate modifiche sull'ambito** (Scope Change).
- L'aggiunta di lavoro dovuta alla richiesta di un **nuovo deliverable**, o a **nuovi requisiti**, comporta **inevitabili variazioni sui tempi, sulle risorse, sui costi e sulla qualità**, può aggiungere rischi e ulteriori approvvigionamenti.
- L'intero processo che impatta sulla gestione delle modifiche di progetto deve essere **gestito con particolare cura dal project manager e dal suo staff** ed è composto da alcuni passi sequenziali:
  - **emissione della richiesta della modifica;**

- analisi della richiesta di modifica;
  - risposta alla richiesta di modifica;
  - adeguamento del piano rispetto alla modifica qualora questa sia stata approvata;
  - registrazione della storia della modifica.
- 
- Il messaggio è chiaro: nessuna modifica richiesta sarà eseguita se non a valle di un'analisi e di un'accettazione formale ed integrata da parte degli stakeholder coinvolti.
  - La richiesta di modifica deve avvenire in modo formale da parte del richiedente: si rende quindi necessaria la presenza di un modello documentale da compilare adeguatamente, come di seguito spiegato.
  - Teoricamente, una richiesta di modifica può essere emessa da qualsiasi stakeholder o componente del team di progetto.

- Nella pratica **è bene limitare il numero degli stakeholder che hanno questo privilegio**: diviene quindi fondamentale selezionare gli stakeholder che hanno il diritto di emettere una richiesta di modifica sul progetto, **esprimendolo in modo chiaro ed inequivocabile nel piano di comunicazione del progetto**.
- **Con un eccesso di formalismo** si può anche affermare che, in alcuni casi, **lo stesso project manager dovrebbe emettere una richiesta di modifica**.
- **Nel caso di richiesta per sostituire una risorsa umana con un'altra**, il project manager emette la richiesta di modifica ed il responsabile di funzione risponderà accettando o meno.
- **L'analisi della richiesta di modifica deve essere eseguita in modo integrato**, e quindi il responso sulla fattibilità deve essere concordato da parte delle persone preposte: il project manager, il suo team, e, in caso di modifica particolarmente impattante, un comitato di controllo delle modifiche (Change Control Board).
- **La richiesta di modifica può essere rifiutata, accettata in toto, o accettata a fronte di una negoziazione** e relativo accordo con la parte richiedente.

- Se il responso finale alla richiesta di modifica è negativo (richiesta di modifica non accettata) non vengono attivate azioni correttive; se invece il responso è positivo, si innesca il processo di ripianificazione, mettendo in campo le azioni correttive o le attività aggiuntive necessarie.
- Di seguito si descrive il modello gestionale per la richiesta delle modifiche e il registro delle modifiche in cui registrare la storia di ciascuna di esse.

# Gestione delle modifiche – Richiesta di modifica (Change Request)

- Richiedere una modifica al progetto rappresenta un atto formale nell'ambito del Project Management.
- La necessità del formalismo deriva da un aspetto estremamente delicato: non tutti sono d'accordo che quanto richiesto sia veramente una modifica!
- A volte, infatti, il richiedente crede di esprimere soltanto un chiarimento su una funzionalità di un deliverable, o una piccola variazione su una specifica già espressa, senza rendersi conto del reale impatto che questa può provocare.
- La formalizzazione di una richiesta di modifica ha proprio questo scopo: cercare di fare chiarezza ed evitare incomprensioni e sottovalutazioni.
- Per questi motivi, il Template che viene proposto tende a ridurre le aree d'incertezza e di chiarezza, e rappresenta uno strumento indispensabile per il project manager per mantenere la governance sul progetto.
- Con la presenza di alcune informazioni particolari, il modulo di richiesta tende a far esprimere il richiedente non soltanto sugli aspetti tecnici della modifica, ma anche sull'impatto e sulla fattibilità tecnico-economica.

# Gestione delle modifiche – Richiesta di modifica (Change Request)

- Informazioni del tipo “**motivo della richiesta**”, o “**valutazione dell’impatto della modifica sui tempi e sui costi**”, pur sembrando provocatorie per il richiedente, **forniscono un alto valore aggiunto al project manager** nella fase di decisione.

# Gestione delle modifiche – Registro delle modifiche (Change Log)

- Qualcuno sostiene che il vero lavoro del project manager è quello di gestire le modifiche che vengono richieste o imposte al progetto!
- Per quanto provocatoria, l'affermazione precedente porta ad un dato di fatto: anche se non totalizzante, l'impegno del project manager e del suo team nella gestione delle modifiche di progetto è veramente alto.
- Gli approcci internazionali di Project Management consigliano a tal riguardo di mantenere un registro delle modifiche, nel quale tracciare il percorso completo e l'eventuale impatto di ciascuna modifica sul progetto.
- Il registro delle modifiche rappresenta un'arma di difesa per i project manager che si ritengono subissati di varianti.
- Mostrando la storia delle modifiche del progetto, sarà infatti più facile convincere uno stakeholder a non esagerare in ulteriori richieste e, soprattutto, a non pretendere che tutto venga eseguito senza varianti contrattuali!



# Gestione delle modifiche – Registro delle modifiche (Change Log)

- Al contempo, il registro delle modifiche funge anche da arma di offesa.
- Mostrandolo al cliente e allo sponsor sarà più facile esprimere i motivi per richiedere, e pretendere, un allargamento di budget, un ampliamento del team o un allungamento della scadenza progettuale!
- Il registro delle modifiche traccia la storia completa di tutte le modifiche attraversando le fasi di richiesta, analisi e valutazione, risposta ed eventuale implementazione, rappresentando anche un asset storico importante per futuri progetti.

# Gestione delle modifiche – Richiesta di modifica - Template

<b>Richiesta di modifica</b>			<b>Codice documento</b>	
<b>Anagrafica modifica</b>				
<b>Codice modifica</b>		<b>Data richiesta</b>		
<b>Richiedente</b>		<b>Ruolo del richiedente nel progetto</b>		
<b>Area d'impatto</b>		<b>Elementi di WBS impattati</b>		
<b>Descrizione modifica</b>				
<b>Motivo richiesta</b>				
<b>Valutazioni del richiedente</b>				
<b>Funzioni aziendali impattate</b>				
<b>Valutazione impatto della modifica</b>				
<b>Sui tempi</b>		<b>Sui costi</b>		<b>Sulle risorse</b>
<b>Esigenze</b>				
<b>Data entro cui eseguire la modifica</b>		<b>Tempo massimo richiesto per valutazione modifica</b>		
<b>Note</b>				
<b>Stato richiesta</b>				

## Note per la compilazione

Argomento	Spiegazione
<b>Anagrafica modifica</b>	
<b>Codice modifica</b>	Codice alfanumerico progressivo per ogni richiesta di modifica inoltrata
<b>Data richiesta</b>	Data in cui è stata presentata ufficialmente la richiesta di modifica
<b>Richiedente</b>	Cognome e nome del richiedente della richiesta
<b>Ruolo del richiedente nel progetto</b>	Codice dello stakeholder della persona richiedente
<b>Area d'impatto</b>	Area su cui impatta la modifica richiesta. Uno più fra i codici: AM-Ambito, RF-Requisiti e funzionalità, TE-Tempi, CO-Costi, RU-Risorse Umane, CM-Comunicazione, RI-Rischi, AP-Approvvigionamenti, QU-Qualità
<b>Elementi della WBS impattati</b>	Codice dei Work Package o degli elementi di WBS di più alto livello impattati dalla modifica
<b>Descrizione</b>	Descrizione esaustiva della modifica oggetto della richiesta
<b>Motivo richiesta</b>	Motivazione che ha fatto generare la richiesta
<b>Valutazioni del richiedente</b>	
<b>Funzioni aziendali impattate</b>	Identificazione delle funzioni aziendali coinvolte nell'eventuale modifica
<b>Valutazione impatto modifica su costi, tempi e risorse</b>	Inserire un valore scelto fra: A-Alto, M-Medio, B-Basso, in ciascuno dei tre settori
<b>Esigenze</b>	
<b>Data entro cui eseguire la modifica</b>	Data limite entro cui eseguire la modifica, come da richiesta da parte del richiedente
<b>Tempo massimo richiesto per valutazione modifica</b>	Tempo massimo richiesto per l'accettazione o il rifiuto della modifica richiesta
<b>Note</b>	Note a disposizione del richiedente e/o del valutatore
<b>Stato richiesta</b>	Lo stato della richiesta di modifica può assumere i valori: Ricevuta, In analisi, Approvata, Rifiutata



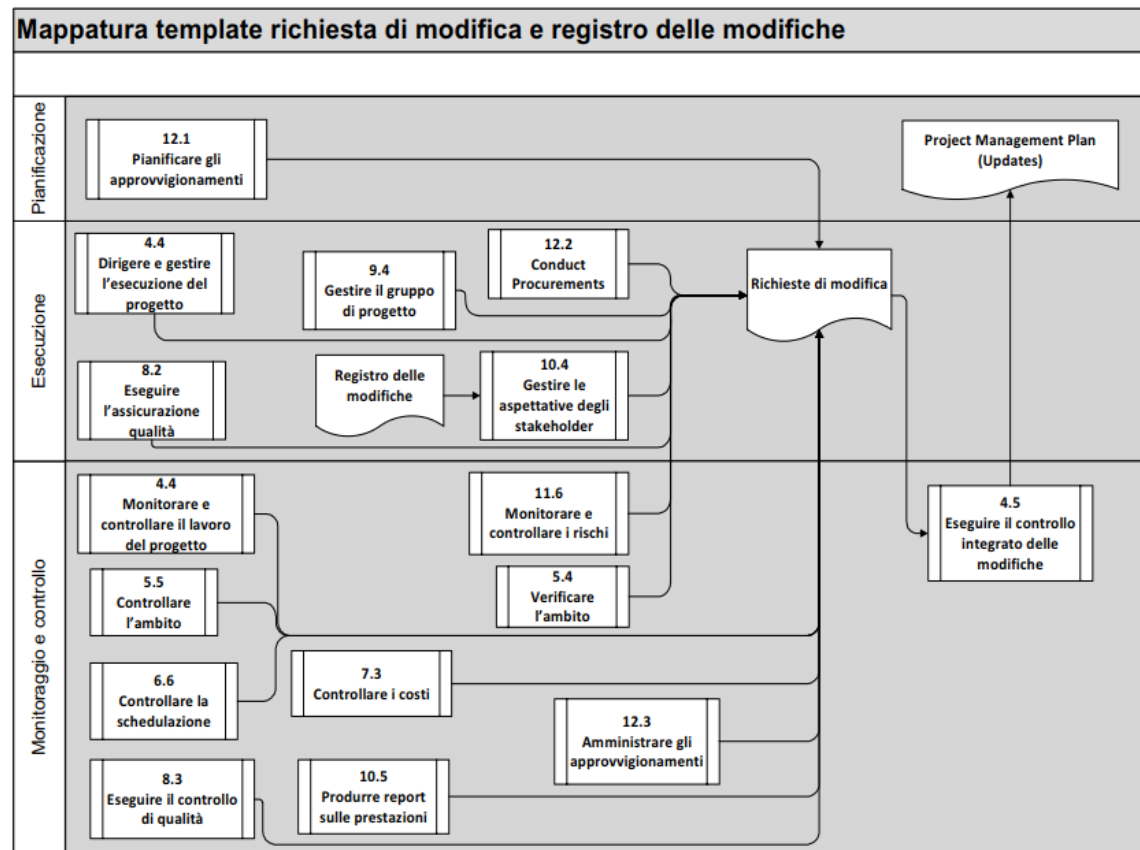
Registro delle modifiche			Codice documento
Codice modifica	Data richiesta	Richiedente	Esito

## Note per la compilazione

Argomento	Spiegazione
Codice modifica	Codice alfanumerico progressivo per ogni richiesta di modifica inoltrata
Data richiesta	Data in cui è stata presentata ufficialmente la richiesta di modifica
Richiedente	Codice dello stakeholder, cognome e nome del richiedente
Esito	Esito della richiesta: Approvata, Rifiutata

# Gestione delle modifiche – Richiesta di modifica - Template

- Nella seguente figura vengono mostrati la richiesta di modifica e il registro delle modifiche secondo la PMBOK® Guide:



# Gestione delle modifiche – Richiesta di modifica e Registro delle modifiche - Esempio

Richiesta di modifica	Codice documento	SIPM_RIMO
-----------------------	------------------	-----------

Anagrafica modifica					
Codice modifica	C03	Data richiesta	14 aprile		
Richiedente	Direttore generale Grandi Mario	Ruolo del richiedente nel progetto	CL		
Area d'impatto	Ambito, Tempi, Costi	Elementi di WBS impattati	3.4 Progettare i corsi 4.7 Erogare i corsi		
Descrizione modifica					
Aggiunta di un corso di formazione professionale per la certificazione PMP da somministrare a tutti i project manager ed ai team leader coinvolti nel progetto					
Motivo richiesta					
Per migliorare la comunicazione e la conoscenza su tematiche relative alla disciplina del Project Management, per standardizzare l'approccio secondo metodologia internazionale e per aumentare le probabilità di successo dei progetti aziendali					
Valutazioni del richiedente					
Funzioni aziendali impattate					
Funzione IT e Funzione Pianificazione e Controllo					
Valutazione impatto della modifica					
Sui tempi	Bassa	Sui costi	Bassa	Sulle risorse	Bassa
Esigenze					
Data entro cui eseguire la modifica	31 maggio	Tempo massimo richiesto per valutazione modifica	5 giorni		
Note					
Ricordarsi di aggiornare la baseline di progetto					
Stato richiesta			In analisi		

Registro delle modifiche	Codice documento	SIPM_REMO
--------------------------	------------------	-----------

Codice modifica	Data richiesta	Richiedente	Esito
C01	8 febbraio	RFIT – Resp. funzione IT	Rifiutata
C02	18 marzo	SP – Sponsor	Accettata
C03	14 aprile	CL – Direttore generale	Richiesta sotto analisi

*Non sottovalutare le criticità e i problemi nel progetto:  
mantieni un atteggiamento aperto e costruttivo, ma risolvili!*

- Per **questione** (in inglese **Issue**) si intende **una criticità o un problema che si è evidenziato** che c'è stato **segnalato da uno stakeholder di progetto**.
- **Compito del project manager** e del suo team è quello di **porre l'attenzione necessaria nella gestione delle questioni**.
- L'obiettivo è quello di **evitare che la singola questione acquisisca contorni più complessi e meno gestibili**.
- **Le questioni possono emergere in qualsiasi momento** durante la vita del progetto e possono scaturire **da qualsiasi stakeholder** presente.
- **Il livello di priorità di una questione dipende dal grado d'importanza e di potere dello stakeholder** che la genera o di quello che la fa emergere.

- Questo non significa che verranno gestite soltanto le questioni scaturite da stakeholder di alto livello: bisogna infatti ricordare che anche la questione più banale e in prima istanza di facile risoluzione, se trascurata, può fare emergere conflitti e problemi gravi, coinvolgendo anche stakeholder più influenti.
- Una tipica situazione in cui emergono questioni è rappresentata dalla riunione di progetto.
- In questo ambito le questioni prendono spesso il nome di punti aperti (Open Points): vengono segnalati nei verbali di riunione, per poi essere distribuiti all'intero team di progetto ed ad altri stakeholder.
- È bene quindi dare grande attenzione alle questioni, definendo un processo ben articolato e condiviso.
- Questo non può fare a meno di una scheda delle questioni, orientata alla sua registrazione, al suo dettaglio e agli approcci alla risoluzione.
- È anche utile l'uso di un registro delle questioni (Issue Log) che tracci l'evoluzione di tutte le questioni scaturite durante la vita del progetto.

# Gestione delle questioni – Scheda della questione (Issue Record)

- È buona norma registrare i dati di una questione emersa in un'apposita scheda.
- La scheda della questione contiene sia i dati descrittivi ed esplicativi, sia i dati relativi all'azione che si è deciso di mettere in atto per risolvere la questione.
- L'uso di una scheda della questione permette a tutti gli stakeholder impegnati nel progetto di condividere il processo, l'approccio e la terminologia di gestione.
- Non tutte le questioni che emergono devono essere necessariamente risolte; alcune infatti, una volta analizzate con attenzione, possono essere rigettate.
- Nel momento in cui una questione affiora e che, accettata, si decida di risolverla, è importante assegnarla: alcune questioni possono meritare di essere prese in carico da una persona del team di progetto, altre rimangono di competenza del project manager, altre ancora potranno essere gestite da altri stakeholder del progetto.



# Gestione delle questioni – Registro delle questioni (Issue Log)

- Tutte le questioni vengono raccolte e sintetizzate nel registro delle questioni (Issue Log).
- Tramite questo registro sarà anche possibile mantenere una tracciatura efficace delle questioni, dal momento della nascita al momento della loro chiusura.
- L'uso del registro delle questioni è importante per alcuni scopi:
  - tenere un diario per tracciare le questioni risolte, quelle in via di risoluzione e quelle non resolvibili;
  - tenere traccia del livello di complessità del progetto derivato dal numero delle questioni emerse;
  - tenere traccia delle questioni che emergono tra coppie di stakeholder: questo mostra il livello d'incompatibilità fra stakeholder e permette di fare esperienza per futuri progetti.

# Gestione delle questioni – Scheda della questione – Template

<b>Scheda questione</b>		<b>Codice documento</b>	
<b>Anagrafica questione</b>			
<b>Codice questione</b>		<b>Data insorgenza</b>	
<b>Originatore</b>		<b>Ruolo nel progetto</b>	
<b>Area d'impatto</b>		<b>Elementi di WBS impattati</b>	
<b>Descrizione</b>			
<b>Gestione della questione</b>			
<b>Azione d'intervento</b>			
<b>Responsabile della questione</b>		<b>Responsabile azione d'intervento</b>	
<b>Data avvio azione d'intervento</b>		<b>Data di chiusura della questione</b>	
<b>Note</b>			
<b>Stato della questione</b>			

## Note per la compilazione

Argomento	Spiegazione
<b>Anagrafica della questione</b>	
<b>Codice questione</b>	Codice alfanumerico progressivo per ogni questione che sorge durante il progetto
<b>Data insorgenza</b>	Data in cui si è presentata la questione
<b>Originatore</b>	Cognome e nome dello stakeholder da cui è sorta la questione
<b>Ruolo nel progetto</b>	Codice dello stakeholder originatore della questione
<b>Area d'impatto</b>	Identificazione dell'area in cui impatta la questione. Inserire uno o più fra i seguenti codici: AM-Ambito, RF-Requisiti e funzionalità, TE-Tempi, CO-Costi, RU-Risorse Umane, CM-Comunicazione, RI-Rischi, AP-Approvvigionamenti, QU-Qualità
<b>Elementi della WBS impattati</b>	Codice dei Work Package o degli elementi di WBS di più alto livello impattati dalla questione
<b>Descrizione</b>	Descrizione esaustiva della questione in oggetto
<b>Gestione della questione</b>	
<b>Azione d'intervento</b>	Descrizione dell'azione che si è deciso di mettere in campo per intervenire sulla questione in esame
<b>Responsabile della questione</b>	Cognome e nome della persona del team a cui è stata assegnata la questione
<b>Responsabile azione intervento</b>	Cognome e nome della persona del team a cui è stata assegnata la responsabilità dell'azione d'intervento per la questione in esame
<b>Data avvio azione d'intervento</b>	Data in cui si è deciso di avviare l'azione d'intervento per la questione in esame
<b>Data di chiusura della questione</b>	Data in cui la questione è stata dichiarata chiusa
<b>Note</b>	Sezione aperta per altre note sulla questione e sull'azione d'intervento
<b>Stato questione</b>	Lo stato della questione può assumere i valori: Rigettata, Aperta, Chiusa

## 2.4. Template del registro delle questioni

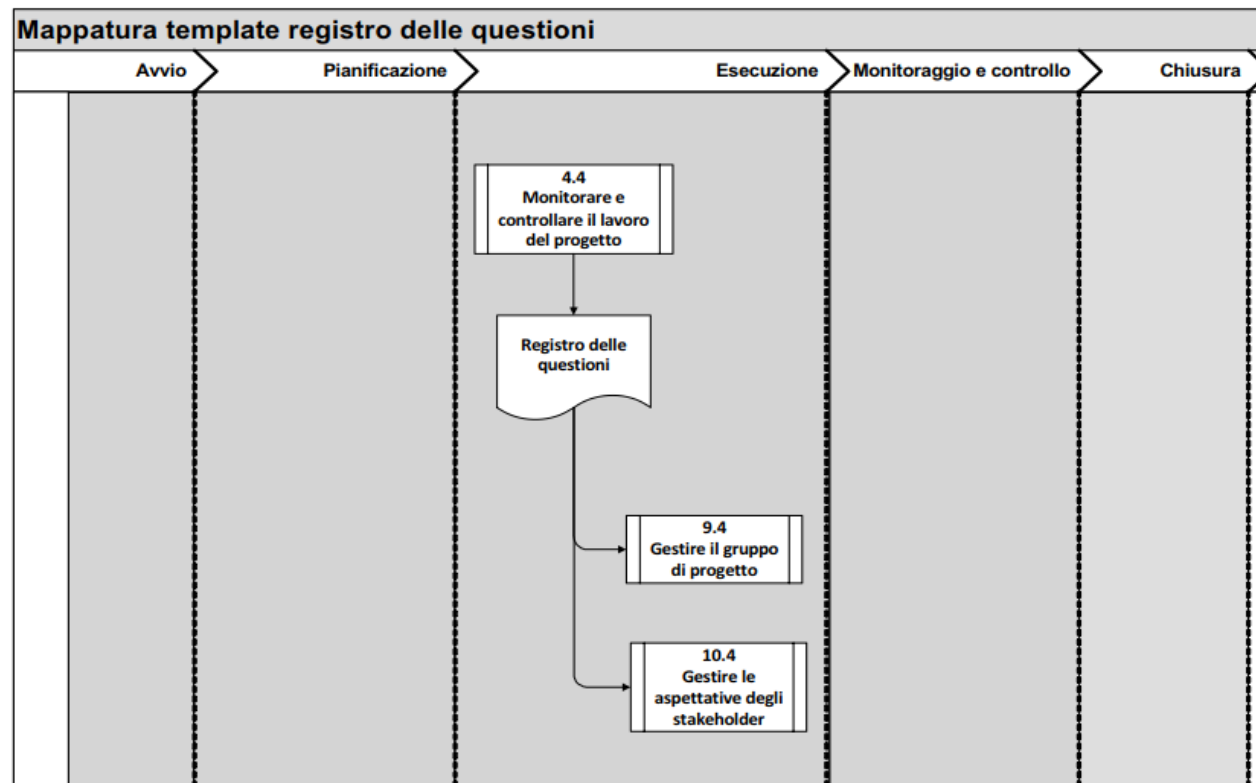
Registro delle questioni	Codice documento	
--------------------------	------------------	--

Codice questione	Data insorgenza	Originatore	Resp.le questione	Resp.le intervento	Stato	Data chiusura

## Note per la compilazione

Argomento	Spiegazione
Codice questione	Codice alfanumerico progressivo per ogni questione
Data insorgenza	Data in cui si è presentata la questione
Originatore	Nome dello stakeholder da cui è sorta la questione
Responsabile questione	Nome della persona del team a cui è stata assegnata la questione
Responsabile azione	Nome della persona del team a cui è stata assegnata la responsabilità dell'azione d'intervento per la questione in esame
Stato	Lo stato della questione può assumere i valori: Rigettata, Aperta, Chiusa
Data chiusura questione	Data in cui la questione è stata dichiarata chiusa

- Nella seguente figura viene mostrato il **registro delle questioni secondo la PMBOK® Guide**:



Scheda questione		Codice documento	SIPM-SQ
<b>Anagrafica questione</b>			
Codice questione	Q01	Data insorgenza	10 febbraio
Originatore	Franco Neri	Ruolo nel progetto	PM
Area d'impatto	Ambito, Tempi	Elementi di WBS impattati	2.2 Analisi infrastruttura
<b>Descrizione</b>			
Sorti molti conflitti tra i partecipanti all'analisi infrastrutturale ancora non risolti. Rischio ritardo			
<b>Gestione della questione</b>			
Azione d'intervento	Far intervenire il responsabile della funzione IT (RFIT) per risolvere il conflitto al più presto		
Responsabile della questione	PM	Responsabile azione intervento	RFIT
Data avvio azione d'intervento	11 febbraio	Data di chiusura della questione	12 febbraio
<b>Note</b>			
Il problema, nato dal non aver assegnato una responsabilità unica per l'attività, è stato risolto dal resp. di funzione: assegnata unica responsabilità e spostata una risorsa su altro progetto			
Stato della questione		Chiusa	

<b>Anagrafica questione</b>			
Codice questione	Q02	Data insorgenza	20 febbraio
Originatore	Caputo Luigi	Ruolo dell'originatore nel progetto	RFIT
Area d'impatto	Tempi, Risorse Umane	Elementi di WBS impattati	3.1 Progettare infrastruttura 4.2 Installare software su client e server
<b>Descrizione</b>			
Analista informatico arriva sempre in ritardo e provocamente da parte degli altri colleghi del team			
<b>Gestione della questione</b>			
Azione d'intervento	Contattare il fornitore e imporre soluzione questione o sostituzione risorsa		
Responsabile della questione	RFIT	Responsabile azione intervento	F01 – Ref. fornitore HW (soc. ITC – Lupi Giorgio)
Data avvio azione d'intervento	22 febbraio	Data di chiusura della questione	
<b>Note</b>			
Stato della questione			Aperta

Registro delle questioni						Codice documento	SIPM-RQ
Codice questione	Data insorgenza	Originatore	Resp.le questione	Resp.le intervento	Stato	Data chiusura	
Q01	10 febbraio	PM	PM	RFIT	C	12 febbraio	
Q02	20 febbraio	RFIT	RFIT	F01	A		

*Una sana e periodica rilevazione di quanto si sta eseguendo  
è alla base del successo del progetto!*

- È **compito del project manager e del suo team tenere saldamente in mano le redini del progetto** perseguendo un controllo efficace e collaborativo.
- Il controllo del progetto nasce da una **efficace rilevazione dell'avanzamento del progetto**.
- Non potendo da solo avere il completo controllo del progetto, **il project manager ha bisogno del massimo livello di collaborazione da parte di tutti**.
- **L'avanzamento del progetto deve essere rilevato con periodicità stabilita**.
- Ad ogni avanzamento, **il project manager incarica i responsabili di ciascun WP di rendicontare** lo stato delle attività di loro competenza.
- **La rilevazione riguarda le attività in esecuzione e quelle che sono state ultimate nell'ultimo periodo**.

- Le informazioni sullo stato effettivo delle attività, in termini di tempi, costi e produttività, vengono confrontate con i valori di baseline per comprendere scostamenti, performance e stime al completamento.
- L'aggregazione delle informazioni fornisce dati sullo stato di avanzamento, e quindi di salute, dell'intero progetto.
- Previa analisi degli eventuali scostamenti rilevati, il project manager ha il compito di mettere in campo azioni correttive atte a rimodulare la pianificazione della parte di progetto ancora da eseguire.
- È doveroso sottolineare che la frequenza della raccolta degli avanzamenti delle attività di progetto è proporzionale alla qualità della governance sul progetto.

# Rilevazione dell'avanzamento – Informazioni sullo stato di avanzamento del lavoro

- Le informazioni sullo stato di avanzamento del lavoro rappresentano a tutti gli effetti un **fondamentale deliverable gestionale**, emesso durante l'esecuzione del progetto, che **riguarda i dati di consuntivo delle singole attività**.
- La rilevazione dello stato d'avanzamento **si deve riferire ad una unica data di riferimento**, anche nota come data d'avanzamento (in inglese Time now o As of Date o Data Date).
- **Le informazioni fotografano la situazione temporale e di costo effettiva** (in inglese Actual) di ogni attività sulla base dei dati resi disponibili al team di progetto, ma **possono comprendere anche le informazioni relative alle previsioni a finire**.
- Le **informazioni sullo stato d'avanzamento** sono:
  - **data d'inizio e data di fine effettiva**, per le attività completate;
  - **data d'inizio effettiva e durata rimanente**, per le attività in avanzamento;
  - **i valori di percentuale di completamento**, per le attività in avanzamento.



- Il template che raccoglie le informazioni sullo stato può contenere **altre informazioni utili**, come:
  - **deliverable completati e non completati**, nell'espletamento dell'attività;
  - **livello di conformità agli standard di qualità dei deliverable completati**;
  - **costi autorizzati e costi sostenuti**;
  - **nuova data prevista di fine attività**;
  - **percentuale di completamento fisico** che identifica la quantità di prodotto effettivamente realizzato nell'attività;
  - **lesson learned acquisite** durante l'esecuzione;
  - **dettagli sull'utilizzo delle risorse**.



# Rilevazione dell'avanzamento – Informazioni sullo stato di avanzamento del lavoro – Template

Informazioni sullo stato d'avanzamento del lavoro				Codice documento			
Data di riferimento							
Anagrafica attività							
Codice attività				WP			
Responsabile attività				Responsabile WP			
Descrizione attività							
Dati di baseline originali							
Durata prevista				Data inizio prevista			
Costo previsto totale (BAC)				Costo previsto alla data (PV)			
Avanzamento tempi previsto alla data (%)				Avanzamento fisico previsto alla data (%)			
Nuove previsioni rispetto alla baseline							
Durata prevista				Costo previsto totale			
Inizio previsto				Fine prevista			
Dati effettivi				Stato attività			
Inizio effettivo				Durata rimanente			
Costi effettivi (AC)				Costi rimanenti			
Avanzamento tempi (%)				Avanzamento fisico (%)			
				Earned Value (EV)			

Deliverable		
Completati	In lavorazione	Non in lavorazione
Criticità		
Lesson learned		
Note		

# Rilevazione dell'avanzamento – Informazioni sullo stato di avanzamento del lavoro – Template

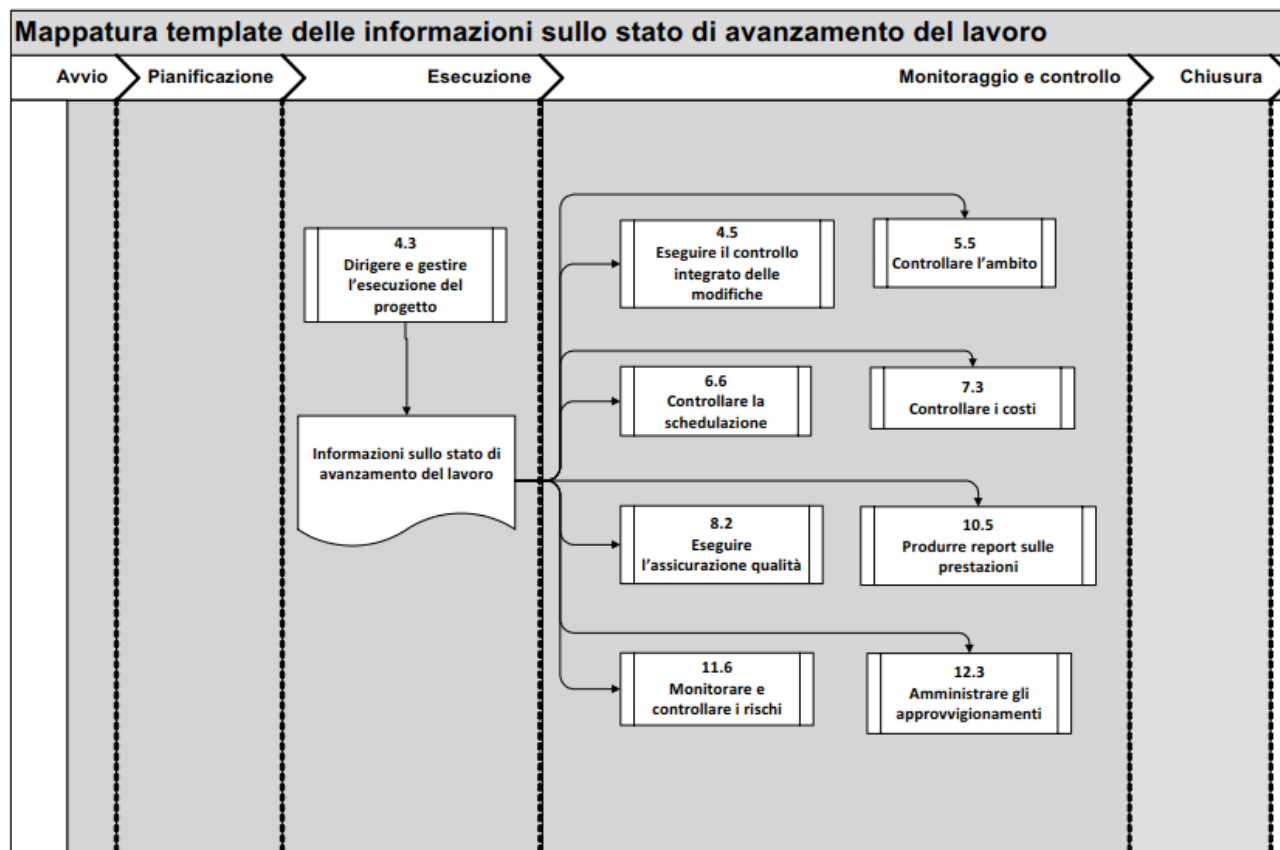
## Note per la compilazione

Argomento	Spiegazione
Data di riferimento	Data a cui si riferisce l'avanzamento dell'attività
Anagrafica attività	
Codice attività	Codice dell'attività
WP	Codice del Work Package d'appartenenza dell'attività
Responsabile attività	Nome del responsabile dell'attività
Responsabile WP	Nome del responsabile del Work Package di cui fa parte l'attività
Descrizione attività	Descrizione dell'attività
Dati di baseline originali	
Durata prevista	Durata attività come da previsione ufficiale di Baseline
Inizio previsto	Data inizio attività come da previsione ufficiale di Baseline
Fine prevista	Data fine attività come da previsione ufficiale di Baseline
Costo previsto totale (BAC)	Costo totale previsto per l'attività come da previsione ufficiale di baseline per l'attività alla data. BAC sta per Budget At Completion e può essere usato nel calcolo dell'Earned Value (es. $EV=BAC \times A$ -avanzamento Fisico Effettivo)
Costo previsto alla data (PV)	Costo previsto dell'attività alla data di riferimento come da previsione ufficiale di Baseline. PV sta per Planned Value (valore che entra nel calcolo dello scostamento tempi (SV – Schedule Variance) e dell'indice di performance dei tempi (SPI) secondo il metodo Earned Value
Avanzamento tempi previsto alla data (%)	Percentuale d'avanzamento temporale prevista alla data di riferimento per l'attività come da previsione ufficiale di Baseline
Avanzamento fisico previsto alla data (%)	Percentuale d'avanzamento fisico dell'attività (quantità di deliverable eseguiti rispetto al totale) prevista alla data di riferimento per l'attività come da previsione ufficiale di Baseline

Nuove previsioni rispetto alla baseline	
Durata prevista	Durata attività come da nuova previsione
Inizio previsto	Data inizio attività come da nuova previsione
Fine prevista	Data fine attività come da nuova previsione
Costo previsto totale	Costo totale previsto per l'attività come da nuova previsione
Dati effettivi	
Stato attività	Stato dell'attività. Valore scelto fra: E-In esecuzione, N-Non iniziata, C-Completata, S-Sospesa, A-Annulata
Inizio effettivo	Data in cui l'attività è effettivamente iniziata
Durata rimanente	Durata rimanente per l'attività in corso (espressa in giorni)
Fine prevista	Data prevista di completamento dell'attività in corso
Fine effettiva	Data di effettivo completamento dell'attività
Costi effettivi (AC)	Costi effettivamente maturati alla data di riferimento sull'attività in corso
Costi rimanenti	Stima alla data di riferimento dei costi ancora da sostenere sull'attività in corso
Nuova stima costi totali	Stima alla data di riferimento del costo totale dell'attività in corso
Costi finali effettivi	Costo totale effettivamente maturato sull'attività completata
Avanzamento tempi (%)	Percentuale d'avanzamento temporale effettivamente raggiunto dall'attività alla data di riferimento
Avanzamento fisico (%)	Percentuale d'avanzamento fisico dell'attività (quantità di deliverable eseguiti rispetto al totale) effettivamente raggiunto dall'attività alla data di riferimento. Affinché il dato non sia inficiato da pareri soggettivi, è importante che siano state definite, in fase di pianificazione, metriche oggettive
Earned Value (EV)	Valore dell'Earned Value dell'attività alla data di riferimento. Può essere calcolato come $EV=BAC \times$ Avanzamento Fisico Effettivo
Deliverable	
Completati	Lista dei deliverable dell'attività completati alla data dei riferimento
In lavorazione	Lista dei deliverable dell'attività in lavorazione alla data dei riferimento
Non in lavorazione	Lista dei deliverable dell'attività non ancora in lavorazione alla data dei riferimento
Altre informazioni	
Criticità	Identificazione delle criticità in essere sull'attività loro stato
Lesson learned	Raccolta di tutte le lezioni apprese sull'attività durante il suo svolgimento. Le lesson learned rappresentano le conoscenze acquisite durante il processo di esecuzione del progetto. Possono riflettere sia esperienza tecnica che gestionale
Note	Spazio libero per aggiungere qualsiasi altro tipo d'informazione

# Rilevazione dell'avanzamento – Informazioni sullo stato di avanzamento del lavoro – Mappatura

- Nella seguente figura vengono mostrate le informazioni sullo stato d'avanzamento del lavoro secondo la PMBOK® Guide:



<b>Informazioni sullo stato d'avanzamento del lavoro</b>		<b>Codice documento</b>	<b>SIPM_ISAL</b>
<b>Data di riferimento</b>	31 gennaio		
<b>Anagrafica attività</b>			
<b>Codice attività</b>	2.3.3 Incontrare i project manager	<b>WP</b>	2.3 Analizzare lista progetti strategici
<b>Responsabile attività</b>	TM2	<b>Responsabile WP</b>	TL
<b>Descrizione attività</b>	Incontrare i project manager per raccogliere i dati dei progetti da selezionare tramite interviste ed usando il questionario predisposto		
<b>Dati di baseline originali</b>			
<b>Durata prevista</b>	5 gg.	<b>Data inizio prevista</b>	27 gennaio
		<b>Data fine prevista</b>	2 febbraio

<b>Costo previsto totale (BAC)</b>		€ 3.808		<b>Costo previsto alla data (PV)</b>		€ 3.808	
<b>Avanzamento tempi previsto alla data (%)</b>		100%		<b>Avanzamento fisico previsto alla data (%)</b>		100%	
<b>Nuove previsioni rispetto alla baseline</b>							
<b>Durata prevista</b>		3 gg.		<b>Costo previsto totale</b>		€ 3.808	
<b>Inizio previsto</b>		23 gennaio		<b>Fine prevista</b>		25 gennaio	
<b>Dati effettivi</b>					<b>Stato attività</b>		<b>C</b>
<b>Inizio effettiva</b>	23 gennaio	<b>Durata rimanente</b>	0 giorni	<b>Fine prevista</b>	-	<b>Fine effettiva</b>	25 gennaio
<b>Costi effettivi (AC)</b>		<b>Costi rimanenti</b>		<b>Nuova stima costi totali</b>		<b>Costi finali effettivi</b>	€ 3.600
<b>Avanzamento tempi (%)</b>		100%	<b>Avanzamento fisico (%)</b>		100%	<b>Earned Value (EV)</b>	€ 3.808
<b>Deliverable</b>							
<b>Completati</b>		<b>In lavorazione</b>			<b>Non in lavorazione</b>		
Documento delle regole correttamente completato		-			-		
<b>Criticità</b>							
Nessuna							
<b>Lesson learned</b>							
Nessuna							
<b>Note</b>							
L'attività ha seguito il previsto corso d'esecuzione. Sono stati rispettati sia tempi che costi							

<b>Anagrafica attività</b>					
<b>Codice Attività</b>	2.3.2 Realizzare questionario		<b>WP</b>	2.3 Analizzare lista progetti strategici	
<b>Responsabile attività</b>	TM2		<b>Responsabile WP</b>	TL	
<b>Descrizione attività</b>	Progettazione e realizzazione di un questionario sui dati di progetto necessario per valutare i progetti per deciderne la selezione come strategici. Necessario il contributo dello sponsor e del responsabile della funzione pianificazione e controllo per armonizzare tutte le possibili esigenze				
<b>Dati di Baseline originali</b>					
<b>Durata prevista</b>	1 g.	<b>Data inizio prevista</b>	30 gennaio	<b>Data fine prevista</b>	30 gennaio
<b>Costo previsto Totale (BAC)</b>	€ 768		<b>Costo previsto alla data (PV)</b>	€ 768	
<b>Avanzamento tempi previsto alla data (%)</b>	100%		<b>Avanzamento fisico previsto alla data (%)</b>	100%	

Nuove previsioni rispetto alla baseline							
Durata prevista		1 g.		Costo previsto totale		€ 768	
Inizio previsto		30 gennaio		Fine prevista		30 gennaio	
Dati effettivi				Stato attività		C	
Inizio effettiva	26 gennaio	Durata rimanente	0 g.	Fine prevista	-	Fine effettiva	25 gennaio
Costi effettivi (AC)	€ 700	Costi rimanenti	€ 0	Nuova stima costi totali	-	Costi finali effettivi	€ 700
Avanzamento tempi (%)		100%	Avanzamento fisico (%)		100%	Earned Value (EV)	€ 3.808
Deliverable							
Completati		In lavorazione			Non in lavorazione		
Questionario		-			-		
Criticità							
Nessuna							
Lesson learned							
Nessuna							
Note							
Nessuna							

<b>Anagrafica attività</b>					
<b>Codice attività</b>	2.3.3 Incontrare i project manager	<b>WP</b>	2.3 Analizzare lista progetti strategici		
<b>Responsabile attività</b>	TM2	<b>Responsabile WP</b>	TL		
<b>Descrizione attività</b>	Incontrare i project manager per raccogliere i dati dei progetti da selezionare tramite interviste ed usando il questionario predisposto				
<b>Dati di baseline originali</b>					
<b>Durata prevista</b>	5 gg.	<b>Data inizio prevista</b>	27 gennaio	<b>Data fine prevista</b>	2 febbraio
<b>Costo previsto totale (BAC)</b>	€ 2.100		<b>Costo previsto alla data (PV)</b>	€ 690	
<b>Avanzamento tempi previsto alla data (%)</b>	58%		<b>Avanzamento fisico previsto alla data (%)</b>	50%	
<b>Nuove previsioni rispetto alla baseline</b>					
<b>Durata prevista</b>	7 gg.		<b>Costo previsto totale</b>	€ 2.498	
<b>Inizio previsto</b>	31 gennaio		<b>Fine prevista</b>	8 febbraio	

Dati effettivi					Stato attività		C
Inizio effettiva	31 gennaio	Durata rimanente	4 gg.	Fine prevista	6 febbraio	Fine effettiva	-
Costi effettivi (AC)	€ 150	Costi rimanenti	€ 2.050	Nuova stima costi totali	€ 2.200	Costi finali effettivi	-
Avanzamento tempi (%)		20%	Avanzamento fisico (%)		20%	Earned Value (EV)	€ 240
Deliverable							
Completati			In lavorazione			Non in lavorazione	
Comunicazione di incontro con i project manager			Piano degli appuntamenti (definito al 60%)			-	
Criticità							
Il ritardo del completamento dell'attività di preparazione dei questionari, dovuta all'assenza per malattia del responsabile, ha comportato l'inizio ritardato dell'attività. L'influenza in atto provoca inoltre l'aumento della durata dell'attività almeno di due giorni (da 5 gg. originali a 7 gg.), causa assenza di 2 project manager							
Lesson learned							
È necessario mantenere un minimo di contingenza temporale del 10% per le attività che si svolgono in mesi freddi come gennaio, in quanto la probabilità di malattia delle risorse è alta							
Note							
È prevista una normalizzazione della situazione in tempi brevi							



<b>Anagrafica attività</b>							
<b>Codice attività</b>		2.3.3 Incontrare i project manager		<b>WP</b>		2.3 Analizzare lista progetti strategici	
<b>Responsabile attività</b>		TM2		<b>Responsabile WP</b>		TL	
<b>Descrizione attività</b>		Incontrare i project manager per raccogliere i dati dei progetti da selezionare tramite interviste ed usando il questionario predisposto					
<b>Dati di baseline originali</b>							
<b>Durata prevista</b>	5 gg.	<b>Data inizio prevista</b>		27 gennaio		<b>Data fine prevista</b>	2 febbraio
<b>Costo previsto totale (BAC)</b>		€ 2.100		<b>Costo previsto alla data (PV)</b>		€ 690	
<b>Avanzamento tempi previsto alla data (%)</b>		58%		<b>Avanzamento fisico previsto alla data (%)</b>		50%	
<b>Nuove previsioni rispetto alla baseline</b>							
<b>Durata prevista</b>		7 gg.		<b>Costo previsto totale</b>		€ 2.498	
<b>Inizio previsto</b>		31 gennaio		<b>Fine prevista</b>		8 febbraio	
<b>Dati effettivi</b>					<b>Stato attività</b>		<b>C</b>
<b>Inizio effettiva</b>	31 gennaio	<b>Durata rimanente</b>	4 gg.	<b>Fine prevista</b>	6 febbraio	<b>Fine effettiva</b>	-

Dati effettivi					Stato attività		C
Inizio effettiva	-	Durata rimanente	-	Fine prevista	-	Fine effettiva	-
Costi effettivi (AC)	€ 0	Costi rimanenti	€ 2.520	Nuova stima costi totali	€ 2.520	Costi finali effettivi	-
Avanzamento tempi (%)		0%	Avanzamento fisico (%)		0%	Earned Value (EV)	€ 0
Deliverable							
Completati			In lavorazione			Non in lavorazione	
-			-			-	
Criticità							
L'inizio attività ritardato dal 3 al 9 febbraio per ritardo di 'attività 2.3.3 Incontrare i project manager							
Lesson learned							
Aggiungere sempre del margine di durata alle attività critiche							
Note							