



UNIVERSITÀ
POLITECNICA
DELLE MARCHE

Corso di «Project Management per l'ICT»

A.A. 2021/2022

Parte III: Introduzione al Project Management

Prof. Domenico Ursino

d.ursino@univpm.it

- Per introdurre la disciplina del Project Management è necessario iniziare con la definizione delle entità fondamentali della gestione di progetto, ovvero:
 - progetto;
 - Project Management;
 - programma;
 - portfolio;
 - PMO – *Project Management Office*;
 - project manager;
 - stakeholder.

- Un progetto è un'iniziativa temporanea intrapresa allo scopo di creare un prodotto, un servizio o un risultato con caratteristiche di unicità.
- Un progetto, per essere tale:
 - deve essere temporaneo, cioè deve essere individuabile la sua data di inizio e stimabile la sua data di fine;
 - deve produrre qualcosa di univoco, ovvero non ripetitivo.
- I progetti quindi non sono ripetitivi e si distinguono dai processi aziendali per il fatto che questi ultimi si ripetono seguendo procedure fisse e con impegni lavorativi continuativi (*Ongoing Work Effort*).
- I progetti devono creare qualcosa: un prodotto (esempio un sistema informatico, una strada, un radar ecc.) o la capacità di effettuare un servizio (esempio un call center, o un nuovo ufficio per la qualità aziendale ecc.) o un risultato (esempio in un progetto di ricerca il risultato di uno studio o di una sperimentazione, oppure il consolidamento di una conoscenza tramite un percorso formativo ecc.).
- In alcuni casi i progetti possono essere intrapresi per creare una combinazione unica di prodotto, servizio o risultato (esempio il reparto di emodinamica in un ospedale, che comporta la creazione di una struttura, di protocolli di intervento e di competenze relative, e di livelli di servizio da rendere alla popolazione).

Le definizioni di Project Management – Il progetto

- I **progetti** possono essere **interni ed esterni**.
- I **primi** nascono spesso dal **bisogno dell'organizzazione operante** e sono quindi **progetti d'investimento**.
- Si può anche dire che **il progetto interno ha un cliente interno che esprime un bisogno della stessa organizzazione operante**.
- In questo caso **emerge evidente la funzione del progetto come agente del cambiamento di un'organizzazione**, del suo modo di operare, delle relazioni tra le parti in gioco, dei risultati che essa produce.
- **Questi progetti** sono talvolta detti **trasformazionali** (*Transformational*).
- I **progetti esterni**, anche detti **commesse o progetti commerciali**, nascono invece **dall'esigenza di un cliente**.
- In questo caso emerge chiaramente la **funzione del progetto come agente della creazione di valore di business**, cioè dei benefici tangibili (monetari) o intangibili che tramite il prodotto del progetto è possibile ottenere.

Le definizioni di Project Management – Il progetto

- Ogni **prodotto** (per esempio una casa) o **servizio** (per esempio un servizio di assistenza tramite call center) o **risultato** (per esempio l'esito di una tornata elettorale a valle di una campagna elettorale) realizzato in un progetto **deve essere considerato unico**, cioè irripetibile.
- Altri progetti potranno avviarsi tramite iniziative e approcci analoghi al precedente e con l'obiettivo di realizzare un prodotto/servizio/risultato analogo, **ma questo non sarà mai lo stesso di un progetto precedente**.
- Sono **infatti differenti il contesto, il momento storico, le persone e in genere le situazioni al contorno**: questo comporta che **il risultato finale non potrà mai essere lo stesso**.

Le definizioni di Project Management – Il Project Management

- **Project Management**, letteralmente gestione del progetto, è l'impegno di tutti coloro che cercano di contribuire al **successo del progetto**, applicando conoscenze, capacità e mezzi alle attività necessarie per soddisfare i requisiti degli stakeholder, in particolare del cliente.
- Il Project Management è uno sforzo che **si sovrappone e si integra con lo sforzo squisitamente tecnico di costruzione del prodotto, servizio o risultato**, che rimane il *core* delle attività del progetto.
- L'esercizio del Project Management non è una garanzia di successo, ma contribuisce a dare trasparenza allo stato del progetto, a gestire in modo appropriato i problemi, a controllare costi e tempi, a interpretare e gestire appropriatamente le incertezze.
- La gestione di un progetto si esegue attraverso **cinque gruppi di processi**:
 - **Avvio** (*Initiating*);
 - **Pianificazione** (*Planning*);
 - **Esecuzione** (*Executing*);
 - **Monitoraggio e controllo** (*Monitoring and Controlling*);
 - **Chiusura** (*Closing*).

Le definizioni di Project Management – Il Project Management

- E normalmente comprende alcune fondamentali attività gestionali come:
 - identificazione dei requisiti (*Requirements*);
 - analisi delle di esigenze, aspettative e interessi degli stakeholder;
 - definizione e perseguimento degli obiettivi (*Objectives*);
 - determinazione e bilanciamento dei vincoli del progetto, che di solito riguardano ambito (*Scope*), tempi (*Schedule*), qualità (*Quality*), costi (*Cost*), risorse (*Resources*) con un occhio di riguardo ai rischi (*Risk*).
- Il termine inglese *Project* viene tradotto in italiano progetto. Ma nella nostra lingua il termine progetto viene anche usato per indicare l'elaborato tecnico o il disegno dove viene esplicitata l'idea esecutiva da parte del progettista. In inglese questa entità viene indicata con il termine *Design*.
- Per evitare confusione, consigliamo di indicare con la parola "progetto" l'insieme delle attività orientate alla realizzazione di un prodotto/servizio e con il termine "progettazione" l'elaborato tecnico.

Le definizioni di Project Management – Il Programma

- Un programma è un gruppo di progetti in cui è individuabile una correlazione e che è preferibile gestire in modo coordinato.
- I progetti componenti un programma contribuiscono, con la realizzazione dei loro prodotti, servizi o risultati, al raggiungimento di uno o più obiettivi di programma.
- La gestione di un programma ha lo scopo di migliorare le performance di tutti i progetti componenti, ottimizzare l'uso di risorse e ottenere di conseguenza benefici che non si sarebbero potuti ottenere nel caso di gestione indipendente dei singoli progetti.
- Spesso i programmi contengono anche attività ricorrenti (*Ongoing Operations*).
- Il responsabile di un programma è detto program manager: a lui rispondono i project manager dei progetti componenti.
- Il Program Management comprende alcuni elementi e tecniche in comune con il Project Management (per esempio la pianificazione e il controllo dei tempi e dei costi), ma anche elementi e tecniche non in comune (come la gestione dei benefici).
- Approfondimenti alla tematica del Program Management possono essere trovati nel testo *The Standard for Program Management, Fourth Edition* (PMI, 2017).

Le definizioni di Project Management – Il Portfolio

- Un portfolio è un insieme di progetti e programmi che sono raggruppati, analizzati e gestiti insieme con lo scopo di raggiungere gli obiettivi strategici di business dell'organizzazione operante.
- Il Portfolio Management è la gestione centralizzata di un portfolio e ha l'obiettivo di massimizzare il valore dei singoli progetti e quindi il valore dell'intera azienda: è quindi uno strumento aziendale per operare pianificazione strategica (*Strategic Planning*).
- Gestire un portfolio significa identificare i progetti e i programmi componenti, decidere le loro priorità, scegliere (*Project Selection*) quelli più importanti e utili agli scopi e agli obiettivi dell'organizzazione, autorizzare l'avvio dei progetti e programmi selezionati e, quando avviati, controllarli in un'ottica strategica.
- In altre parole il Portfolio Management è la traduzione della strategia aziendale in iniziative progettuali.
- Approfondimenti alla tematica del Portfolio Management possono essere trovati nei testi:
 - *The Standard for Portfolio Management*, Fourth Edition (PMI, 2017);
 - *Advanced Portfolio Management and the PMO* (Kendall e Rollins, 2003).

- Quando e perché nasce un progetto?
- La domanda **non ha una risposta univoca**.
- Possiamo dire che **un progetto ha origine nel momento in cui nasce un'idea**.
- Ma spesso l'inizio del progetto è considerato più da un punto di vista formale: **il progetto diventa realtà aziendale nel momento in cui è stato formalmente approvato**.
- **E questo spesso avviene a valle di una serie di studi e analisi** (tipicamente uno studio di fattibilità tecnico/economico con esiti positivi).
- **La scelta di far nascere o meno un progetto è tipicamente del management** e deve essere guidata da un processo di pianificazione strategica efficace e completo.

- Per lavoro operativo (*Operational Work*) si intendono le attività ripetitive eseguite dalle unità operative (*Operations*) aziendali.
- Pur avendo delle **caratteristiche in comune** (entrambi eseguiti da persone, vincolati da budget e da risorse disponibili, pianificati e controllati ecc.) il lavoro operativo e i progetti hanno **alcune importanti differenze**:
- **il lavoro operativo è ripetitivo** mentre il progetto è temporaneo e unico;
- **l'obiettivo del lavoro operativo è sempre quello di sostenere il business dell'organizzazione**, mentre ogni progetto ha i suoi obiettivi specifici;
- **il lavoro operativo non ha fine** mentre il progetto deve avere una fine;
- **il lavoro operativo richiede la gestione di processi di business** mentre i progetti richiedono attività di Project Management.
- **La gestione di un progetto può avere alcuni punti di interferenza con la gestione del lavoro operativo**, per esempio quando il progetto è completato e il prodotto finale e le conoscenze relative devono essere riversate nel lavoro operativo giornaliero, affinché vengano raggiunti i benefici attesi del progetto.

Il Project Management Organizzativo (PMO)

- Un'organizzazione che esegua progetti in modo sistematico e che attribuisca al Project Management il significato di valore portante per il suo funzionamento presente e futuro non può limitarsi a instaurare tecniche di buona gestione dei progetti, programmi e portfolio: queste sono necessarie, ma possono essere non sufficienti se mancano opportuni abilitatori organizzativi che ne facilitino l'instaurazione e l'esercizio.
- Tra questi abilitatori organizzativi si può citare l'erogazione di training e formazione sul Project Management, la definizione e messa in atto di sistemi di misura del successo dei progetti, l'instaurazione di opportuni interventi organizzativi (dei quali un PMO è un esempio), la definizione di ruoli e responsabilità aziendali per il project manager e relativi percorsi di carriera.
- Un'organizzazione in questo caso si dota di uno schema di riferimento (*Framework*) aziendale per l'esercizio del Project Management a tutti i livelli, che è detto *Organizational Project Management* (OPM).
- Approfondimenti alla tematica dell'*Organizational Project Management* possono essere trovati nel testo:
 - *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*, Fourth Edition (PMI, 2017).

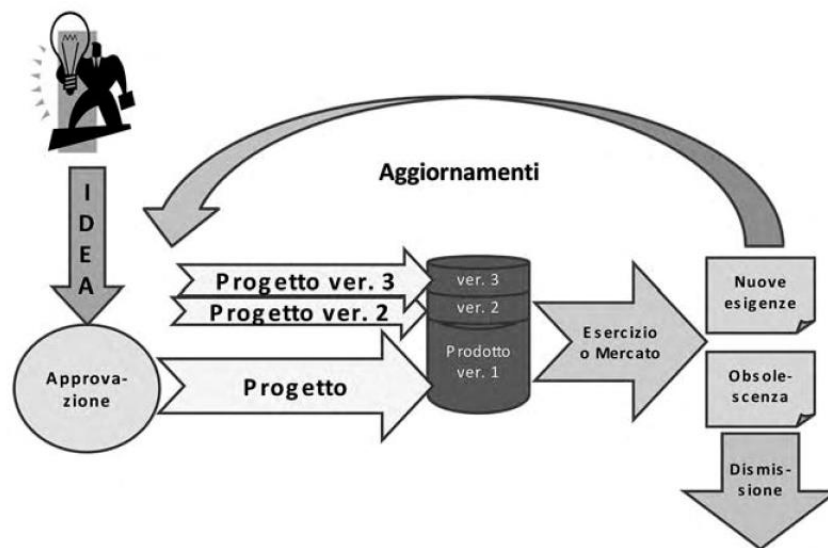
- Per **ciclo di vita del progetto** (*Project Life-cycle*) s'intende **l'insieme delle fasi tecniche in cui un progetto è diviso**.
- Il *Project Life-cycle* varia a seconda del campo d'applicazione e viene spesso standardizzato dall'organizzazione.
- I cicli di vita di progetto hanno **alcune caratteristiche in comune**:
 - i **costi e l'impegno sono bassi all'inizio**, hanno un picco nella fase intermedia e scendono rapidamente alla fine;
 - il **livello d'incertezza** e il **livello di rischio sono alti all'inizio** e diminuiscono con il procedere del progetto;
 - la **possibilità d'influenzare il prodotto finale del progetto** da parte degli stakeholder è alta all'inizio e poi decresce;
 - il **costo dell'esecuzione di modifiche** (*Changes*) è basso all'inizio e poi cresce.
- I cicli di vita del progetto sono stati catalogati in famiglie:
 - **cicli di vita predittivi** (*Predictive Life-cycles*);
 - **cicli di vita iterativi e incrementali** (*Iterative and Incremental Lifecycles*);
 - **cicli di vita adattivi** (*Adaptive Life-cycles*);
 - **cicli di vita ibridi** (*Hybrid Life-cycles*).

- I cicli di vita predittivi si riferiscono a quei progetti in cui la definizione dell'ambito, dei tempi e dei costi può (e deve) essere eseguita in maniera completa e al più presto possibile.
 - Dovendo realizzare un prodotto sufficientemente chiaro, questi progetti procedono attraverso una sequenzialità ben definita di fasi.
 - In ognuna di tali fasi le attività di progetto sono altrettanto ben definite come anche le competenze necessarie.
 - In tali progetti le richieste di cambiamento devono essere gestite, e i cambiamenti approvati hanno bisogno di un'attenta ripianificazione e approvazione formale.
 - I progetti di costruzione e di impiantistica usano spesso cicli di vita predittivi.
- Il ciclo di vita iterativo e incrementale prevede la ripetizione intenzionale di una o più attività del progetto (iterazioni) man mano che il team di progetto migliora la conoscenza del prodotto che è chiamato a realizzare.
 - Ogni iterazione prevede il ripetersi di tutti i processi di Project Management, fornisce feedback ed esperienza per l'iterazione successiva.
 - Ogni iterazione porta alla realizzazione in modo incrementale (additivo) del prodotto del progetto, che viene quindi costruito per aggiunte successive, appunto in modo incrementale.

- È preferibile adottare un ciclo di vita iterativo per progetti molto complessi e rischiosi, o nel caso in cui è necessario prevedere cambi di obiettivi o di ambito durante l'evoluzione del progetto.
- I progetti dell'*Information Technology* usano spesso cicli di vita iterativi e incrementali.
- Il ciclo di vita adattivo si rifà a progetti in cui il cambiamento è la regola (vengono infatti anche detti *Change-driven* o *Agile Methods*).
 - Pur essendo un ciclo iterativo e incrementale, la differenza risiede nel fatto che le iterazioni sono molto rapide e con durata e costi predeterminati, per esempio ogni due o tre settimane, e con un team a dimensione fissa e impegno fulltime (*Level of effort*).
 - L'ambito di tali progetti viene scomposto in porzioni estremamente piccole (*Product Backlog*) e assegnate a ciascuna iterazione.
 - Ogni iterazione si avvia con la definizione delle priorità e termina con il controllo stretto da parte del cliente dei deliverable realizzati.
 - Lo sponsor e il cliente sono impegnati in modo continuativo sul progetto e sono chiamati a fornire il loro feedback e chiarire continuamente i loro bisogni.

- I cicli adattativi sono spesso preferiti quando si opera in **ambienti in rapida evoluzione** e quando **requisiti e ambito** sono difficilmente definibili da subito.
- Per tale motivo sono utilizzati per **progetti nell'ambito della ricerca e sviluppo (R&D Projects)**, o per **sviluppo di nuovi prodotti** che hanno bisogno di un *Time to Market* particolarmente veloce e sfidante.
- I cicli di vita ibridi sono una **combinazione di ciclo di vita predittivo e adattivo**.
- **Un prodotto viene creato da un progetto, ma non sempre rimane nella sua versione originale**. Si pensi al modello di un'autovettura, o a un sistema informatico: entrambi subiscono nel tempo modifiche rispetto al prodotto iniziale.
- **Il ciclo di vita del prodotto (Product Life-cycle)** ingloba sia il progetto di costruzione del primo prodotto (potendo anche inglobare il progetto per il prototipo), **sia tutti i progetti messi in campo per generare nuove versioni di esso**.
- Si può dire che **il ciclo di vita del prodotto nasce prima dell'inizio del progetto** con la formulazione dell'idea e del piano di business, prosegue dopo la fine del progetto con l'esercizio **e finisce con la fase di dismissione del prodotto stesso**.
- **Durante la fase di esercizio**, che tipicamente comprende assistenza, supporto e manutenzione del prodotto realizzato, **possono avere inizio nuovi progetti di aggiornamento, allo scopo di soddisfare nuove esigenze**.

- Il modello del ciclo di vita del prodotto è presente nella seguente figura:



- Un progetto può essere diviso in fasi nel caso in cui ci si vuole interrogare sulla possibilità di proseguire o meno un progetto: al termine di una fase si passa alla fase successiva soltanto a fronte di un'approvazione formale.
- Questo approccio viene detto *Stage-Gate*.
- Una tipica divisione in fasi potrebbe prevedere la fase di fattibilità come una fase del progetto.
- L'approvazione della fattibilità può comportare l'avvio di una fase progettuale, al cui completamento e previa ulteriore approvazione, si passa alla fase di realizzazione definitiva del prodotto.
- Le fasi possono anche essere parzialmente sovrapposte o parallele a seconda delle effettive esigenze gestionali del progetto.
- In alcune realtà ciascuna fase viene gestita con un ciclo completo di Project Management, in cui la chiusura di una o più fasi può sovrapporsi con l'avvio di una fase successiva.

- Nel *PMBOK® Guide* il Project Management è descritto come un insieme di processi.
- Ogni processo descritto è associato a un gruppo e a un'area di conoscenza.

I processi di Project Management – Definizione di processo

- Un **processo** è una serie di **azioni e attività interrelate** realizzate per raggiungere un risultato.
- I processi nel progetto sono **condotti dal team di progetto** e si distinguono in **due tipologie**:
 - **processi di Project Management**: sono generalizzabili e applicabili a più progetti e riguardano concezione, pianificazione, esecuzione, monitoraggio/controllo e chiusura del progetto;
 - **processi orientati al prodotto**: specificano e creano il prodotto del progetto. Sono specifici della particolare tipologia del progetto.
- I processi delle due tipologie si sovrappongono e interagiscono continuamente durante l'evoluzione del progetto.
- In particolare i processi di Project Management possono essere esercitati con frequenza e periodicità differente:
 - **solo una volta o in determinati momenti all'interno del progetto o una sua fase** (per esempio, la definizione del Project Charter);
 - **in modo periodico** (per esempio i processi di generazione dei rapporti di avanzamento del progetto);
 - **in maniera permanente** (per esempio i processi di gestione del team di progetto).

I processi di Project Management – I gruppi di processo

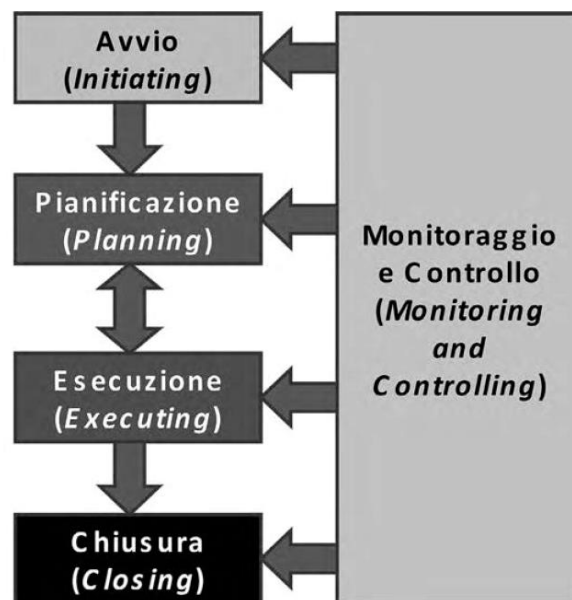
Il *PMBOK® Guide* prevede cinque gruppi di processo (*Process Group*) che possono essere identificati con le macro fasi gestionali del Project Management.

I gruppi di processo vengono di seguito descritti sinteticamente:

- **Avvio (*Initiating*)** – processi per autorizzare e per avviare correttamente il progetto;
- **Pianificazione (*Planning*)** – processi per definire gli obiettivi e selezionare le migliori azioni per raggiungere gli obiettivi predefiniti;
- **Esecuzione (*Executing*)** – processi per coordinare le persone e altre risorse per eseguire il piano;
- **Monitoraggio e controllo (*Monitoring & Controlling*)** – processi che aiutano a raggiungere gli obiettivi tramite monitoraggio del progetto e misurazione degli avanzamenti;
- **Chiusura (*Closing*)** – processi per la formalizzazione dell'accettazione e della conclusione del progetto o di una sua fase.

I processi di Project Management – I gruppi di processo

- La seguente figura mostra le correlazioni tra i vari gruppi di processo del Project Management:



- Pianificazione, esecuzione e monitoraggio/controllo si ripropongono durante tutta la vita del progetto, fino al suo completamento.
- Le loro interrelazioni mostrano come, a fronte di una pianificazione iniziale, è necessario tenere sotto controllo strettamente il progetto prevedendo una serie di attività gestionali che includono verifica e analisi degli scostamenti, nuove stime a finire, ripianificazioni e gestione dei cambiamenti, il tutto gestito secondo regole ben definite, trasparenti e chiare a tutti gli stakeholder di progetto.

- Le **tematiche gestionali** oggetto del Project Management sono:
 - **ambito** (*Scope*);
 - **schedulazione** (*Schedule*);
 - **costi** (*Cost*);
 - **risorse** (*Resource*);
 - **qualità** (*Quality*);
 - **rischi** (*Risk*);
 - **comunicazione** (*Communications*);
 - **approvvigionamenti** (*Procurement*);
 - **stakeholder** (*Stakeholders*).
- Queste, insieme con **l'integrazione** (*Integration*), costituiscono **le dieci aree di conoscenza** (*Knowledge Areas*) **previste dal PMBOK® Guide**.

I processi di Project Management – Le aree di conoscenza

- In sintesi **lo scopo di ciascuna area di conoscenza**:
- **Gestione dell'integrazione di progetto** (*Project Integration Management*):
 - assicura che **i vari elementi, tematiche e stakeholder del progetto siano correttamente coordinati e integrati** durante tutto il ciclo di vita del progetto;
 - **definisce il piano di Project Management** (*Project Management Plan*) e **gestisce il progetto** durante tutto il ciclo di vita del progetto.
- **Gestione dell'ambito di progetto** (*Project Scope Management*):
 - definisce **il piano di gestione dell'ambito di progetto** (*Scope Management Plan*) e **la baseline dell'ambito** (*Scope Baseline*);
 - **assicura che non venga tralasciato nulla del lavoro e dei deliverable richiesti** e poi ne controlla l'effettiva esecuzione.
- **Gestione della schedulazione di progetto** (*Project Schedule Management*):
 - definisce **il piano di gestione della schedulazione del progetto** (*Schedule Management Plan*) e **la baseline dei tempi** (*Schedule Baseline*);
 - **assicura che il progetto sia completato entro i tempi previsti**.

- **Gestione dei costi di progetto** (*Project Cost Management*):
 - definisce il piano di gestione dei costi di progetto (*Cost Management Plan*) e la baseline dei costi (*Cost Baseline*);
 - assicura che il progetto sia completato entro il budget approvato.
- **Gestione della qualità di progetto** (*Project Quality Management*):
 - definisce il piano di qualità del progetto (*Quality Management Plan*);
 - assicura che il progetto soddisfi i bisogni per i quali è stato avviato.
- **Gestione delle risorse di progetto** (*Project Resource Management*):
 - definisce il piano di gestione delle risorse (*Resource Management Plan*);
 - assicura il reperimento delle risorse necessarie al progetto e la loro efficacia.

- **Gestione delle comunicazioni di progetto** (*Project Communications Management*):
 - definisce il piano di gestione delle comunicazioni di progetto (*Communications Management Plan*);
 - assicura l'appropriata e tempestiva creazione, raccolta, distribuzione e archiviazione delle informazioni di progetto.
- **Gestione dei rischi di progetto** (*Project Risk Management*):
 - definisce il piano della gestione dei rischi (*Risk Management Plan*);
 - identifica, analizza e fa fronte ai rischi di progetto gestendo il registro dei rischi (*Risk Register*).
- **Gestione dell'approvvigionamento di progetto** (*Project Procurement Management*):
 - definisce il piano di gestione degli approvvigionamenti del progetto (*Procurement Management Plan*);
 - provvede all'acquisizione di beni e servizi all'esterno dell'organizzazione e ne gestisce i relativi contratti.

- **Gestione degli stakeholder di progetto** (*Project Stakeholder Management*):
 - definisce il piano di gestione degli stakeholder (*Stakeholder Management Plan*);
 - provvede a identificare persone, gruppi e organizzazioni che potrebbero impattare sul progetto, e a coinvolgerli tramite strategie orientate a soddisfare le loro esigenze e aspettative.

I processi di Project Management – I processi di Project Management per area di conoscenza

- Di seguito sono **elencati i processi raggruppati per area di conoscenza**.
- **Processi di gestione dell'integrazione:**
 - **Sviluppare il Project Charter** (*Develop Project Charter*);
 - **Sviluppare il piano di Project Management** (*Develop Project Management Plan*);
 - **Dirigere e gestire il lavoro del progetto** (*Direct and Manage Project Work*);
 - **Gestire le conoscenze di progetto** (*Manage Project Knowledge*);
 - **Monitorare e controllare il lavoro del progetto** (*Monitor and Control Project Work*);
 - **Eseguire il controllo integrato delle modifiche** (*Perform Integrated Change Control*);
 - **Chiudere il progetto o una fase** (*Close Project or Phase*).

- **Processi di gestione dell'ambito:**
 - **Pianificare la gestione dell'ambito** (*Plan Scope Management*);
 - **Raccogliere i requisiti** (*Collect Requirements*);
 - **Definire l'ambito** (*Define Scope*);
 - **Creare la WBS** (*Create WBS*);
 - **Convalidare l'ambito** (*Validate Scope*);
 - **Controllare l'ambito** (*Control Scope*).

- Processi di **gestione della schedulazione**:
 - Pianificare la gestione della schedulazione (*Plan Schedule Management*);
 - Definire le attività (*Define Activities*);
 - Definire le sequenze delle attività (*Sequence Activities*);
 - Stimare le durate delle attività (*Estimate Activity Durations*);
 - Sviluppare la schedulazione (*Develop Schedule*);
 - Controllare la schedulazione (*Control Schedule*).
- Processi di **gestione dei costi**:
 - Pianificare la gestione dei costi (*Plan Cost Management*);
 - Stimare i costi (*Estimate Costs*);
 - Determinare il budget (*Determine Budget*);
 - Controllare i costi (*Control Costs*).

- **Processi di gestione della qualità:**
 - Pianificare la gestione della qualità (*Plan Quality Management*);
 - Gestire la qualità (*Manage Quality*);
 - Controllare la qualità (*Control Quality*).
- **Processi di gestione delle risorse:**
 - Pianificare la gestione delle risorse (*Plan Resource Management*);
 - Stimare le risorse per le attività (*Estimate Activity Resources*);
 - Acquisire le risorse (*Acquire Resources*);
 - Sviluppare il gruppo di progetto (*Develop Team*);
 - Gestire il gruppo (*Manage Team*);
 - Controllare le risorse (*Control Resources*)

- **Processi di gestione delle comunicazioni:**
 - **Pianificare la gestione delle comunicazioni** (*Plan Communications Management*);
 - **Gestire le comunicazioni** (*Manage Communications*);
 - **Monitorare le comunicazioni** (*Monitor Communications*).
- **Processi di gestione dei rischi:**
 - **Pianificare la gestione dei rischi** (*Plan Risk Management*);
 - **Identificare i rischi** (*Identify Risks*);
 - **Eseguire l'analisi qualitativa dei rischi** (*Perform Qualitative Risk Analysis*);
 - **Eseguire l'analisi quantitativa dei rischi** (*Perform Quantitative Risk Analysis*);
 - **Pianificare le risposte ai rischi** (*Plan Risk Responses*);
 - **Eseguire le risposte ai rischi** (*Implement Risk Responses*);
 - **Monitorare i rischi** (*Monitor Risks*).

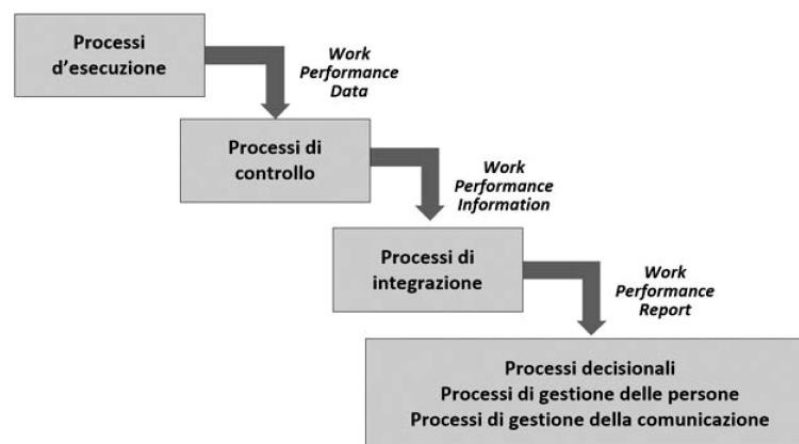
- Processi di **gestione dell'approvvigionamento**:
 - Pianificare la gestione degli approvvigionamenti (*Plan Procurement Management*);
 - Definire gli approvvigionamenti (*Conduct Procurements*);
 - Controllare gli approvvigionamenti (*Control Procurements*).
- Processi di **gestione degli stakeholder**:
 - Identificare gli stakeholder (*Identify Stakeholder*);
 - Pianificare il coinvolgimento degli stakeholder (*Plan Stakeholder Engagement*);
 - Gestire il coinvolgimento degli stakeholder (*Manage Stakeholder Engagement*);
 - Monitorare il coinvolgimento degli stakeholder (*Monitor Stakeholder Engagement*).

- Durante il ciclo di vita del progetto esiste una **grande quantità di dati** che devono essere raccolti.
- L'analisi e **la sintesi dei dati porta alla generazione delle informazioni** di progetto che devono essere correttamente indirizzate verso gli stakeholder interessati.
- Esistono molti modi di presentazione delle informazioni, tra queste **i report rappresentano la modalità ufficiale**.
- In particolare **i dati sull'andamento del progetto vengono raccolti dal project manager e dal suo team** durante i processi di esecuzione.
- La loro analisi, e **la trasformazione in informazioni avviene durante i processi di controllo**.
- Tali informazioni **vengono comunicate principalmente in tre maniere**: verbalmente, memorizzandole opportunamente, oppure distribuendole in forma di report.
- È opportuno **sottolineare quanto sia importante fare chiarezza fra i termini dato, informazione e report**. Spesso un uso poco attento di tali termini porta a confusione e a scarsa chiarezza fra gli stakeholder.

- Nei processi di esecuzione secondo il *PMBOK® Guide* si nota l'output *Work Performance Data*, dati sullo stato di **avanzamento del lavoro**, ottenuti dalle osservazioni o dalle misurazioni eseguite durante l'esecuzione del progetto (per es. data d'inizio effettivo di un'attività, spese sostenute per l'acquisto di un'apparecchiatura, risultati dei controlli di qualità su un deliverable...).
- I **dati sullo stato d'avanzamento del lavoro** (*Work Performance Data*) sono **dati grezzi** che vengono utilizzati da tutti i processi di controllo.
- Questi, a loro volta, producono **le informazioni sullo stato d'avanzamento del lavoro** (*Work Performance Information*).
- **Tali informazioni sono ottenute tramite analisi, aggregazione e trasformazione dei dati ricevuti** (per es. stato d'avanzamento della realizzazione di un deliverable o di una parte del progetto, stima a finire economica dell'intero progetto, nuova data di completamento stimata...).
- A differenza dei *Work Performance Data* i *Work Performance Information* sono **dati contestualizzati** (tengono cioè conto della tipologia di dato che rappresentano e dell'evoluzione nel tempo) e **derivano da una vista integrata con altre aree di lavoro** (per esempio, un dato sulle previsioni al completamento può integrare informazioni relative al tempo, al costo e all'ambito).

I dati e le informazioni nel ciclo di vita del progetto

- Le *Work Performance Information*, opportunamente compilate vengono raccolte nel cosiddetto **report sullo stato d'avanzamento del lavoro** (*Work Performance Report*), spesso usato nelle riunioni e in tutte le occasioni in cui è necessario prendere decisioni.
- La seguente figura **mostra il flusso delle entità sopra descritte**.



- Un'azione richiesta al project manager è la **personalizzazione** (*Customization*) del Project Management sulle **caratteristiche del progetto**.
- Ogni progetto necessita di una specificità gestionale derivabile **selezionando gli approcci opportuni, selezionando processi, input, output, strumenti e tecniche**, forniti dalla industry del Project Management, in particolare, ma non esclusivamente, dal PMI con il suo *PMBOK® Guide*.
- Le ragioni per la personalizzazione risiedono per esempio nella **necessità di rimanere entro vincoli specifici**, per esempio di costi, **che gravano sul progetto**.
- Le attività di Project Management sono, al pari delle attività costruttive, finanziate dal budget di progetto, quindi spesso **occorre trovare un compromesso tra l'opportunità di utilizzare approcci e tecniche molto costosi e le limitazioni di budget esistenti**.
- Un altro motivo per la **personalizzazione** può per esempio **risiedere nelle aspettative espresse dagli stakeholder sulla prestazione del progetto**.
- Se su un progetto è espressa **una pressante esigenza di controllo della schedulazione** (per esempio perché il prodotto del progetto è soggetto a *Time-to-Market*) allora **sarà necessario ricercare un elevato livello di dettaglio sulle tecniche di pianificazione e controllo della schedulazione**.



- Per questo motivo, il PMBOK stesso deve essere visto come un punto di partenza per la costruzione di una metodologia di project management adatta alle esigenze dell'azienda e del campo di applicazione previsto.

I documenti aziendali di business per il Project Management

- È stata sottolineata più volte l'esistenza di un legame tra la strategia dell'organizzazione operante e l'attivazione del progetto.
- I progetti sono attivatori della strategia aziendale: non nascono nel vuoto, ma rappresentano una risposta concreta a considerazioni di opportunità strategica discendenti da una visione aziendale.
- Il *PMBOK* rinforza ulteriormente tale concetto evidenziando l'esistenza di documenti aziendali (*Business documents*), preesistenti al progetto e sui quali il project manager non ha governo.
- Tali documenti, in particolare il business case di progetto e il piano di gestione dei benefici (*Benefits Management Plan*), rappresentano un punto fermo con il quale il project manager dovrà confrontarsi per la durata dell'intero progetto allo scopo di garantire l'allineamento del progetto con le ragioni che ne hanno giustificato l'esistenza.
- Tale allineamento si rispecchierà nel mantenimento della congruenza di importanti documenti di progetto, come il Project Charter e il piano di Project Management, con questi documenti di business.

I documenti aziendali di business per il Project Management – Il business case di progetto

- Il business case di progetto (*Project Business Case*) è la documentazione in termini economici della validità dei benefici attesi dai risultati di un possibile progetto futuro.
- Il progetto e il prodotto (o servizio o risultato) che sarà generato dal progetto, non sono ancora stati sufficientemente definiti in termini di funzionalità, ed è per questo che il business case viene utilizzato come base per la sua autorizzazione.
- Generalmente, un business case contiene:
 - una descrizione delle esigenze aziendali, sotto forma del problema o opportunità di business da indirizzare;
 - un'analisi della situazione corrente, che evidenzia il *gap* esistente con una situazione desiderata, e descriva le diverse opzioni cui ricorrere;
 - una raccomandazione che porta alla selezione di una delle opzioni, corredata da eventuali indicazioni di tempistica, e documentazione di conseguenti rischi, ipotesi di base, vincoli;
 - una valutazione in termini di benefici che la realizzazione dell'opzione raccomandata può produrre.

I documenti aziendali di business per il Project Management – Il business case di progetto

- Un business case si realizza per rispondere a uno dei seguenti bisogni:
 - domanda di mercato – per esempio progettazione e realizzazione di una nuova vettura a basso consumo;
 - opportunità strategica/nuovo business – per esempio apertura di un punto vendita in un paese emergente;
 - bisogni sociali – per esempio costruzione di un parco giochi;
 - fattori ambientali – per esempio l'ampiamiento delle aree pedonali del centro città per ridurre l'inquinamento;
 - richiesta di cliente – per esempio costruzione villa al mare;
 - avanzamento tecnologico – per esempio progetto di ricerca per l'utilizzo di una nuova tecnologia informatica;
 - richieste legali – per esempio nuove regole sulla sicurezza.

I documenti aziendali di business per il Project Management – Il piano di gestione dei benefici di progetto

- Il piano di gestione dei benefici di progetto (*Project Benefits Management Plan*) è il documento che identifica i benefici, descrive come e quando verranno realizzati e definisce gli indicatori chiave di performance (KPI, *Key Performance Indicator*) utili per la misura.
- Generalmente i benefici del progetto emergono dopo la fine del progetto e si possono estendere per un periodo di tempo molto più lungo dell'estensione del progetto.
- Esistono altresì progetti che cominciano a generare benefici già durante il loro ciclo di vita.
- Generalmente, un *Project Benefits Management Plan* contiene:
 - la descrizione e valorizzazione economica dei benefici;
 - la descrizione dell'allineamento tra benefici e piano strategico aziendale;
 - una timeline, cioè una scala temporale di raggiungimento dei benefici;
 - un responsabile dei benefici (*Benefits Owner*), cioè l'incaricato di seguire, misurare e riportare il raggiungimento dei benefici;
 - le metriche, ovvero il modo in cui si misureranno i benefici;
 - eventuali rischi sul raggiungimento dei benefici.

I documenti aziendali di business per il Project Management – Un esempio di business case e di piano di gestione dei benefici

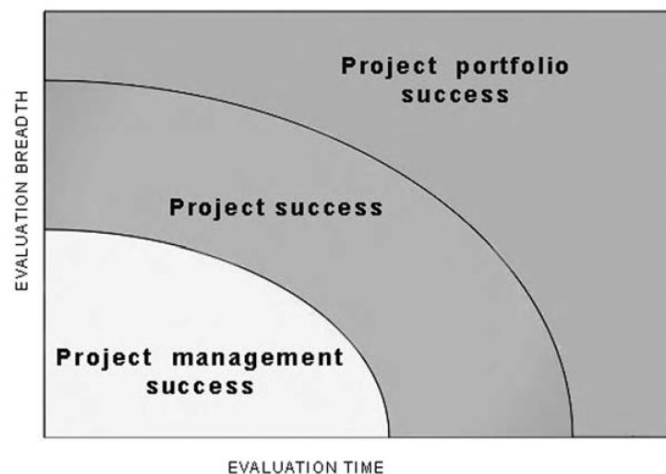
- Nel caso di un'azienda automobilistica, il **business case per il progetto di un prototipo di auto a idrogeno** potrebbe includere la **tensione del mercato verso prodotti a emissione zero**, la valutazione che **l'assetto produttivo corrente dell'azienda non consenta di produrre un esemplare a livello prototipale (gap)**, la lista di **diverse opzioni** (allestire una linea di produzione dedicata, piuttosto che acquisire una piccola azienda specializzata nella produzione di vetture a idrogeno e impegnarla nella produzione del prototipo...), la raccomandazione di **perseguire l'opzione acquisto definendo una timeline** in linea con il prossimo Salone dell'Automobile, e la **valutazione che il beneficio atteso sia di un +4% delle vendite worldwide a tre anni dalla fine del progetto**.
- Si osservi il **senso economico della valutazione**, e si osservi parimenti che **il prodotto del progetto è ben lungi dall'essere definito in termini funzionali**, potendosi trattare del prototipo di una berlina, di una coupè, o di un'utilitaria.
- Il **piano di gestione dei benefici** potrebbe includere **la definizione del valore totale del beneficio** (+4% sul totale vendite), sottolinearne la **congruenza con gli elementi di strategia aziendale** che prevedono una crescita delle vendite del +7% nel prossimo quinquennio, e definire che nei tre anni successivi ci si attende un +1% nel primo anno, +1% nel secondo anno e +2% nel terzo anno.

- Il tema del successo del progetto è **fortemente dibattuto in letteratura** e nella comunità dei praticanti del Project Management.
- Alla **visione tradizionale** che identifica **il successo del progetto nel rispetto dei vincoli base di mandato** (ambito, tempi, costi e qualità) si sono via via affiancate visioni che tendono ad **allargare questa visione agli aspetti di business e strategia aziendale**.
- La **metrica per la misurazione del successo del progetto dovrebbe essere decisa in largo anticipo**, preferibilmente già nel Project Charter e può rifarsi a diversi approcci, tutti comunque basati su un **accurato bilanciamento dei desiderata degli stakeholder chiave**.
- Alcuni **esempi**:
 - **soddisfacimento dei vincoli** di ambito, di tempi, di costi e di qualità;
 - **completamento del piano di gestione dei benefici** di progetto;
 - **soddisfacimento delle misure finanziarie** come il Valore attuale netto (*Net Present Value*, NPV), o il Ritorno sull'investimento (*Return on Investment*, ROI) o il Tasso interno di rendimento (*Internal Rate of Return*, IRR) o il Periodo di recupero (*Payback Period*, PBP), o il Rapporto costi-benefici (*Benefit-Cost Ratio*, BCR).

- **soddisfacimento dei termini contrattuali** e delle condizioni in esso previste;
 - **soddisfacimento degli obiettivi strategici** dell'organizzazione;
 - raggiungimento della **soddisfazione degli stakeholder**;
 - raggiungimento di **altri obiettivi concordati**.
-
- Come si evince da questa lista, **alcuni approcci sono inerenti all'aspetto puramente gestionale del progetto**, altri al progetto stesso, altri ancora agli **obiettivi strategici scaturiti** da un aspetto di Portfolio.

Il successo del progetto – Le diverse viste del successo del progetto

- La **misurazione del successo del progetto** può avere **diverse aree di applicazione**.
- La seguente figura mostra che queste aree possono essere rappresentate in uno **spazio determinato dalla dimensione dell'ambito della valutazione e dalla dimensione dello spazio di tempo disponibile per la valutazione**.



- La **vista tradizionale del successo del progetto** sulla base del rispetto dei vincoli di mandato (ambito, tempi, costi e qualità) **rappresenta un spazio di valutazione ristretto**, esercitabile in un **intervallo coincidente con la durata del progetto**: è l'area del **successo dell'esercizio del Project Management** (*Project Management success*).
- In questa area successo significa che **potremmo aver rispettato i vincoli di mandato**, ma il prodotto del progetto **potrebbe risultare non confacente alle esigenze dell'utente o del business**.

Il successo del progetto – Le diverse viste del successo del progetto

- Ampliando l'ambito della valutazione fino a includere il raggiungimento dei benefici (economici e non economici) e quello del tempo necessario per poter misurare i benefici attesi, si passa nell'area del vero e proprio successo del progetto (*Project success*).
- Un'ulteriore espansione potrebbe portare nell'ambito della valutazione il giudizio sulla capacità del portfolio cui il progetto appartiene, di rendere all'azienda il valore per il quale il portfolio nel suo complesso era stato autorizzato e finanziato (*Project Portfolio success*).
- Va tenuto anche presente che, qualora la valutazione viene concordata sulla base di tempistiche che superano la durata del progetto, il valutato non potrà più essere il project manager, ma dovrà essere identificata un'altra figura, per esempio quella a cui viene assegnato il compito di seguire la fase delicata di inserimento del prodotto del progetto nel business e di esercitare opportune leve di intervento affinché i benefici possano essere effettivamente raccolti.

- Il project manager e il progetto sono **fortemente condizionati dal contesto in cui si opera**.
- Il *PMBOK® Guide* identifica con il termine **fattori ambientali dell'organizzazione** (*Enterprise Environmental Factors*) tutte **quelle entità di contesto** (sia interne che esterne all'organizzazione operante) **in cui si sviluppa il progetto**.
- Tali fattori possono **facilitare o ostacolare il corso e il raggiungimento degli obiettivi** di progetto.
- **Tipici fattori di contesto** sono i seguenti:
 - **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.
-
- Non tutti i fattori ambientali esistono nel contesto in cui il progetto opera e non sempre la loro esistenza facilita il progetto!

- Gli asset dei processi organizzativi (*Organizational Process Assets*) sono **tutte le risorse di valore disponibili nell'organizzazione coinvolta nel progetto** che possono essere **utilizzate ai fini del successo del progetto**.
- Tali asset si dividono in **due macro categorie**:
 - **processi e procedure**;
 - **conoscenza base dell'organizzazione** (*Corporate Knowledge Respositories*).
- **I processi e le procedure comprendono**:
 - **processi organizzativi standard** come direttive, politiche e procedure di **qualità** e di **gestione delle risorse umane**, **codice etico**, **cicli di vita** di progetto e di prodotto standard ecc.;
 - **direttive generali, linee guida**, istruzioni di lavoro, criteri di valutazione e di misurazione;
 - **requisiti di comunicazione dell'organizzazione**;
 - **direttive di chiusura del progetto**, come verifiche e valutazioni finali, criteri d'accettazione ecc.;

- **procedure**, come quelle:
 - di **controllo finanziario**;
 - di **gestione dei difetti e delle questioni** (*Issues*);
 - di **controllo delle modifiche**;
 - di **gestione delle comunicazioni interne**;
 - di **gestione del rischio**;
 - di **assegnazione delle priorità**;
 - di **emissione delle autorizzazioni di lavoro**;
 - di **chiusura dei progetti** ecc.
- **schemi e modelli documentali standard** (*Templates*).

- Nella **conoscenza base dell'organizzazione** (*Corporate Knowledge Repositories*) **aziendale** figurano:
 - file e documentazione tecnica e gestionale dei progetti precedenti;
 - dati storici e lesson learned raccolti nei progetti precedenti;
 - database delle questioni e dei difetti dei progetti precedenti;
 - **database di gestione della configurazione** (versioni e baseline degli standard, delle procedure, dei documenti di progetto ufficiali aziendali...);
 - **database dei dati finanziari** (costi sostenuti, budget, sforamenti di costi ecc. dei progetti aziendali) **dei progetti precedenti**.
- Tali asset devono essere **messi a disposizione del project manager e del suo team**: rappresentano infatti l'eredità dell'esperienza aziendale, vero patrimonio da utilizzare per la conduzione di ogni progetto.

- I progetti operano nel contesto dell'organizzazione di appartenenza, dalla quale ricevono un'autorizzazione per l'accesso alle risorse necessarie.
- La negoziazione per l'associazione al progetto delle risorse umane, il ricorso all'organizzazione di appartenenza per la soluzione di problemi di sovraccarico delle risorse, le valutazioni delle prestazioni delle risorse impegnate nel progetto rappresentano punti molto visibili di interazione, con le diverse funzioni aziendale e con le Risorse Umane.
- Ma esiste un complesso di interazioni, sicuramente meno visibile ma non meno importante, che fa capo alla cultura di impresa, alle logiche di gestione e ai rapporti di forza esistenti, delle quali il project manager deve essere consapevole per potere esprimere al meglio la sua leadership, la sua abilità di influenzare e le sue capacità politiche.
- Il project manager deve ben comprendere tre elementi fondamentali:
 - i quadri di governance dell'organizzazione (*Organizational Governance Framework*),
 - gli elementi di gestione (*Management Elements*)
 - le tipologie di struttura organizzativa (*Organizational Structure Types*).

Il progetto come parte della struttura organizzativa

- Il **quadro di governo** dell'organizzazione operante si articola attraverso **regole, politiche, procedure, norme, relazioni e processi**.
- Il project manager deve conoscere i suddetti elementi e **trovare il giusto equilibrio tra la sua autonomia e il contesto organizzativo del progetto**.
- **Un esempio** di ciò possono essere le regole di governance aziendale che **regolano i periodi di apertura e chiusura dei lavori** e che non possono non essere tenuti in conto dal progetto.
- Gli **elementi manageriali** sono il risultato **dell'applicazione delle regole generali di management alle attività aziendali**.
- In particolare, **il modo in cui il lavoro viene delegato, l'autorità concessa**, l'evidenziazione delle responsabilità, il modo di comunicare, il mantenimento del morale.
- Un project manager, nell'esercizio delle sue funzioni, **non potrà prescindere dallo stile di management aziendale**, dalle modalità con le quali in azienda le persone vengono ingaggiate nelle attività (ordini, condivisione).
- **La struttura organizzativa dell'organizzazione operante può condizionare pesantemente la buona riuscita del progetto**, perché le organizzazioni aziendali possono essere più o meno orientate al Project Management.

Il progetto come parte della struttura organizzativa

- La **nascita di un progetto** determina la **costituzione di un'organizzazione temporanea**, che include gerarchie, ruoli e riporti peculiari, che si trova a operare **in contemporanea all'organizzazione permanente di azienda**, che, a sua volta, possiede gerarchie, ruoli e riporti consolidati in un organigramma aziendale.
- Dunque, **i progetti operano in un regime di contemporanea presenza organizzativa** e sono **fortemente influenzati dal regime di convivenza con l'organizzazione permanente aziendale**.

Il progetto come parte della struttura organizzativa – Tipi di organizzazione

- Le possibili strutture organizzative sono catalogabili come segue:
 - **organizzazione semplice** (*Organic or Simple Organization*);
 - **organizzazione funzionale** (*Functional Organization*);
 - **organizzazione a matrice** (*Matrix Organization*):
 - **matrice debole** (*Weak Matrix*);
 - **matrice bilanciata** (*Balanced Matrix*);
 - **matrice forte** (*Strong Matrix*);
 - **organizzazione per progetti** (*Projectized Organization*);
 - **organizzazione virtuale** (*Virtual Organization*);
 - **organizzazione ibrida** (*Hybrid Organization*);
 - **organizzazione con PMO** (*PMO Organization*);

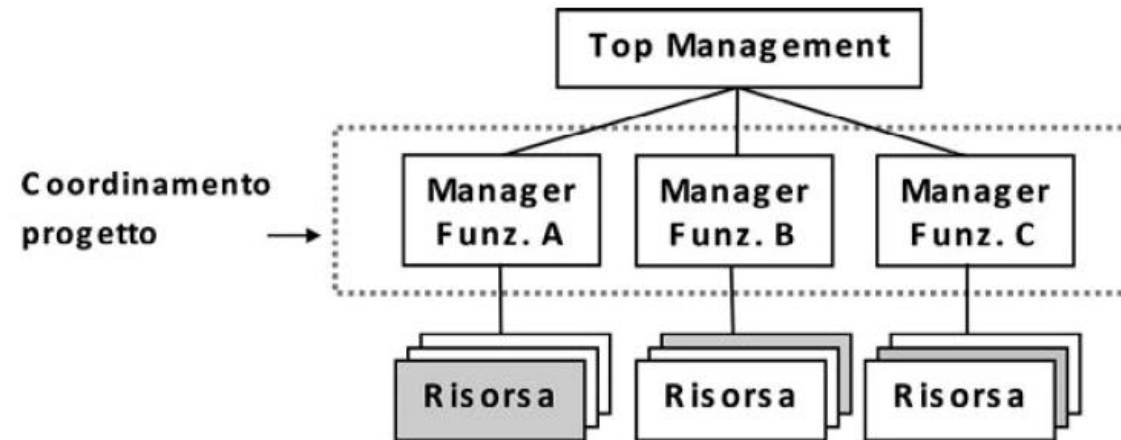


Il progetto come parte della struttura organizzativa – Tipi di organizzazione – Organizzazione semplice

- L'organizzazione semplice include gruppi di lavoro costituiti da individui che lavorano in compresenza, con coordinamento minimo o nullo, con un project manager a part time, in genere senza un incarico formale.
- Ogni team member in genere possiede e amministra il suo budget.

Il progetto come parte della struttura organizzativa – Tipi di organizzazione – Organizzazione funzionale

- L'organizzazione funzionale rappresenta la classica struttura concentrata sulle specializzazioni (come ingegneria, produzione, contabilità e finanza, marketing...) in cui ogni funzione esegue il suo lavoro indipendentemente dalle altre funzioni.
- Mancando quindi uno spirito aggregativo e di coordinamento, risulta essere scarsamente orientata a una valida gestione di progetti.
- La seguente figura mostra la struttura di una tipica organizzazione funzionale:

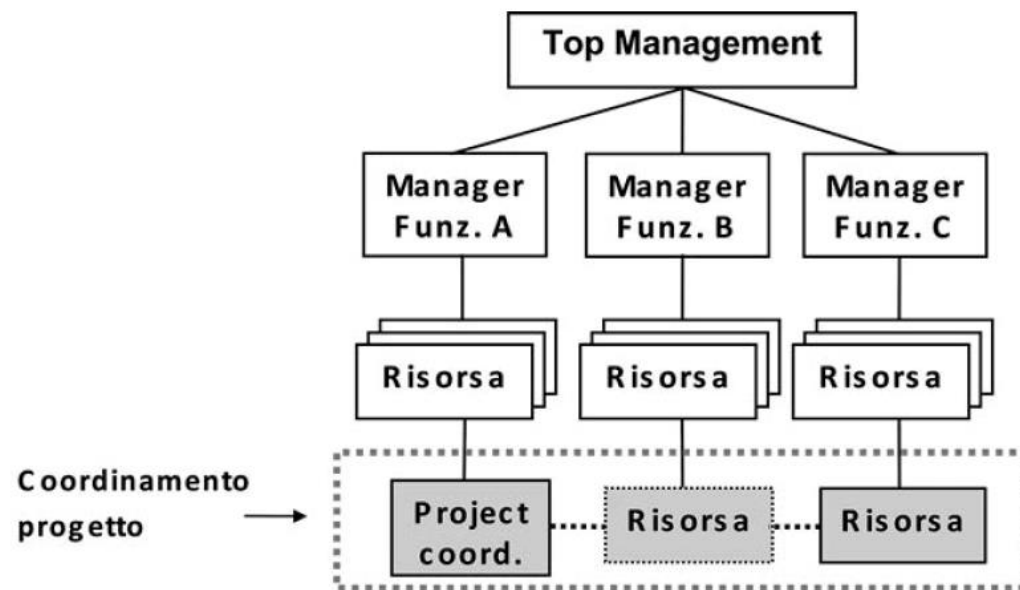


Il progetto come parte della struttura organizzativa – Tipi di organizzazione – Organizzazione funzionale

- Nell'organizzazione funzionale:
 - la figura del project manager non esiste e se esiste ha un livello d'autorità praticamente nullo;
 - la responsabilità del progetto è condivisa fra i manager funzionali che spesso si trovano in conflitto e in sovrapposizione di competenze durante l'esecuzione del progetto;
 - l'obiettivo del progetto è raramente condiviso tra le funzioni, in quanto ciascuna di esse ha obiettivi propri, spesso identificati a livello aziendale (per esempio l'ufficio acquisti deve risparmiare più possibile, a prescindere dalle esigenze del progetto);
 - le persone che lavorano sul progetto non fanno parte di un vero e proprio team e sono raramente disponibili a tempo pieno sul progetto;
 - la catena del comando è particolarmente rispettata;
 - c'è poca comunicazione fra le varie funzioni e quindi le attività del progetto sono spesso slegate.

Il progetto come parte della struttura organizzativa – Tipi di organizzazione – Organizzazione a matrice debole

- L'organizzazione a matrice debole, pur prevedendo un team di progetto, è ancora poco orientata alla gestione di progetto.
- Il suo maggiore deficit risiede nel fatto che ogni persona del team continua a rispondere a pieno al suo manager funzionale, riducendo al minimo l'autorità del coordinatore.
- La seguente figura mostra una tipica organizzazione a matrice debole:

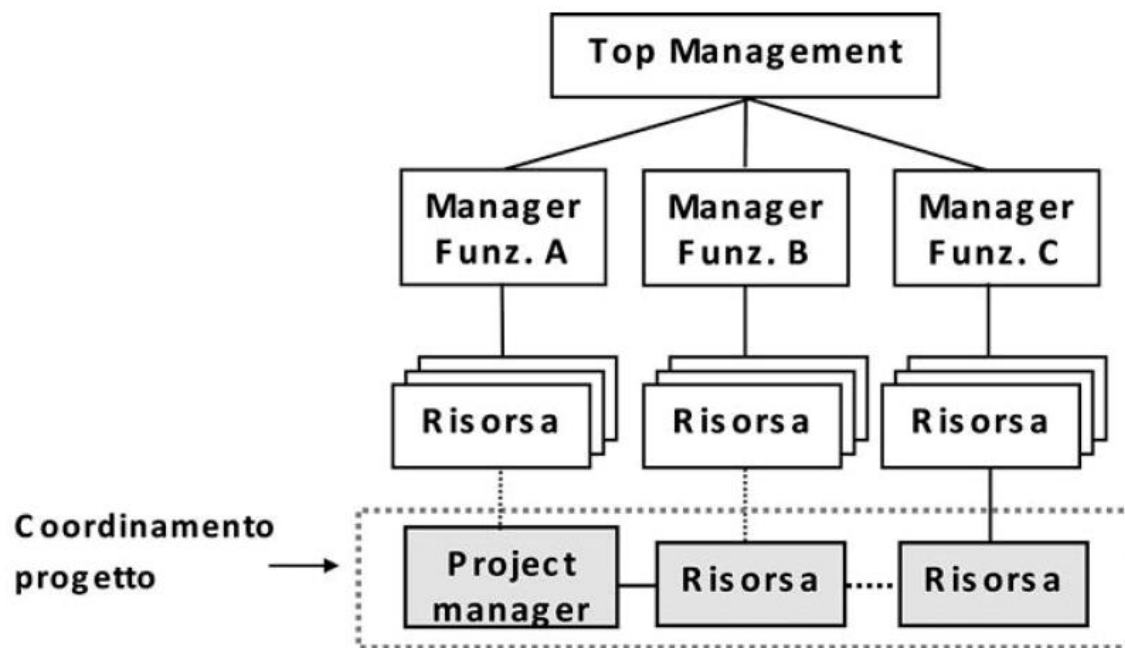


Il progetto come parte della struttura organizzativa – Tipi di organizzazione – Organizzazione a matrice debole

- Nell'organizzazione a matrice debole:
 - la figura del project manager praticamente non esiste, ma al massimo può esistere un coordinatore di progetto (*Project Coordinator*) che non ha però vera e propria responsabilità sul progetto, fungendo spesso da semplice referente di progetto;
 - i manager funzionali hanno un grosso potere;
 - le persone del team continuano a rispondere principalmente ai loro manager funzionali piuttosto che al referente di progetto e questo comporta una presenza a singhiozzo sul progetto o al peggio un continuo turn-over.

Il progetto come parte della struttura organizzativa – Tipi di organizzazione – Organizzazione a matrice bilanciata

- L'organizzazione a matrice bilanciata, pur non prevedendo una funzione di Project Management aziendale, è abbastanza orientata al progetto, prevedendo un project manager e un team di progetto molto presenti.
- La seguente figura mostra una tipica organizzazione a matrice bilanciata:

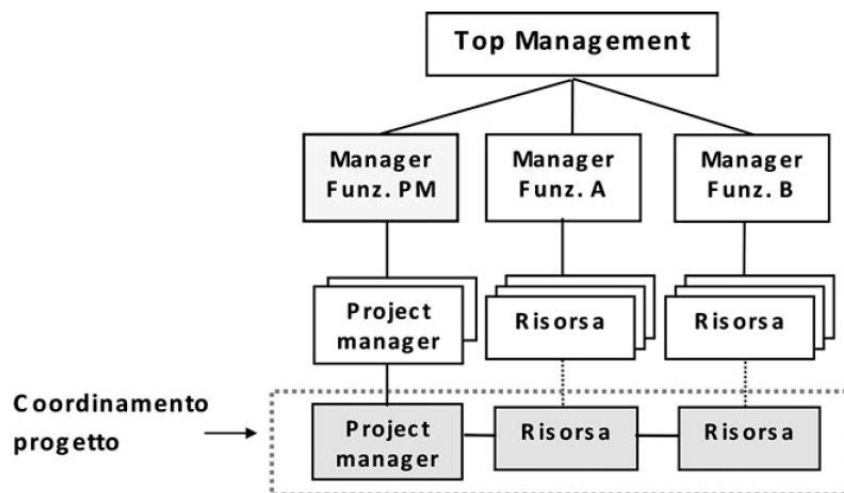


Il progetto come parte della struttura organizzativa – Tipi di organizzazione – Organizzazione a matrice bilanciata

- Nell'organizzazione a matrice bilanciata:
 - ogni persona del team risponde sia al project manager che al suo manager funzionale;
 - è necessaria una forte collaborazione fra project manager e manager funzionale;
 - il project manager lavora a tempo pieno sul progetto;
 - la persona fa parte del team fino a quando serve al progetto, poi viene rilasciata e quindi “riconsegnata” al suo manager funzionale.

Il progetto come parte della struttura organizzativa – Tipi di organizzazione – Organizzazione a matrice forte

- L'organizzazione a matrice forte prevede una funzione di Project Management a cui rispondono i project manager.
- Questo fa sì che tale organizzazione sia molto orientata al progetto, prevedendo un project manager e un team di progetto a tempo pieno.
- Ogni persona del team può essere considerata distaccata dalla sua struttura funzionale per tutto il periodo in cui è impegnata nel progetto.
- La seguente figura mostra una tipica organizzazione a matrice forte:

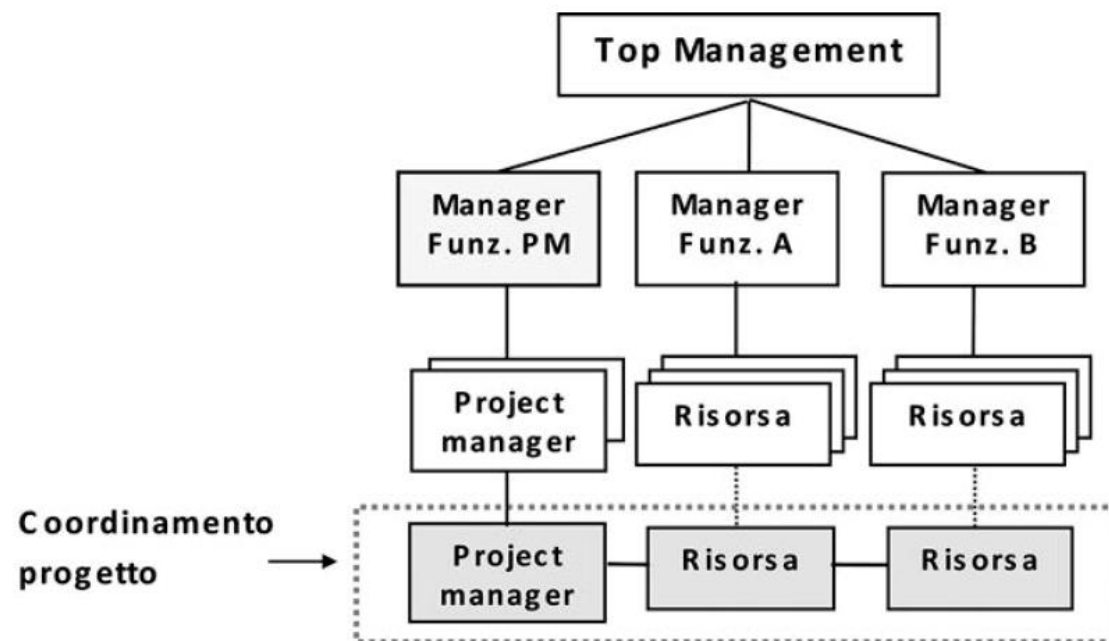


Il progetto come parte della struttura organizzativa – Tipi di organizzazione – Organizzazione a matrice forte

- Nell'organizzazione a matrice forte:
 - il project manager ha forte autorità;
 - il potere sul progetto pende dalla parte del project manager;
 - il project manager lavora a tempo pieno sul progetto;
 - c'è molta comunicazione e negoziazione fra i project manager e i manager funzionali;
 - la persona fa parte del team fino a quando serve al progetto, poi viene rilasciata al suo manager funzionale.

Il progetto come parte della struttura organizzativa – Tipi di organizzazione – Organizzazione per progetti

- L'organizzazione per progetti è **completamente orientata al progetto**, in quanto, non esistendo le funzioni, **il project manager risponde esclusivamente al top manager** e le persone del team sono dedicate esclusivamente al progetto.
- La seguente figura mostra una **tipica organizzazione per progetti**:



Il progetto come parte della struttura organizzativa – Tipi di organizzazione – Organizzazione per progetti

- In tale organizzazione:
 - il project manager ha completa autorità sul progetto;
 - la costituzione del team è compito esclusivo del project manager;
 - il team si distacca dall'organizzazione operante per tutto il progetto.
- In tal caso, al completamento del progetto, i membri del team di progetto possono trovarsi senza lavoro in attesa di essere riallocati su un altro progetto.



Il progetto come parte della struttura organizzativa – Tipi di organizzazione – Organizzazione virtuale

- L'organizzazione virtuale è basata su un'infrastruttura che sostiene e governa il contatto tra i team member o gruppi di lavoro, il project manager ha autorità bassa o moderata ed è in generale allocato full time, con un gruppo di supporto dedicato a volte full time.
- La gestione del budget è condivisa tra project manager e responsabili dei gruppi di lavoro.



Il progetto come parte della struttura organizzativa – Tipi di organizzazione – Organizzazione ibrida

- L'organizzazione ibrida è basata su una mescolanza delle caratteristiche delle diverse organizzazioni descritte.

Il progetto come parte della struttura organizzativa – Tipi di organizzazione – Organizzazione a PMO

- L'organizzazione a PMO è indice di grande maturità e attenzione che l'organizzazione operante assegna ai progetti.
- La presenza di un PMO rappresenta una garanzia per la standardizzazione dell'azione di Project Management, in un regime nel quale il project manager ha in generale grande autorità, grande controllo delle risorse, governo del budget e un gruppo di supporto che lavora full time.

- Il PMO, *Project Management Office*, è una struttura aziendale che funge da punto di riferimento per il Project Management dell'organizzazione.
- Le responsabilità di un PMO possono essere molte in funzione del contesto organizzativo in cui è collocato e in funzione del livello di maturità nella gestione per progetti dell'azienda:
 - concentrare la conoscenza di metodologie, strumenti e procedure di Project Management a livello aziendale, allo scopo di condividerla con gli altri interpreti aziendali, fungendo quindi da centro di competenza nel Project Management;
 - supportare i project manager e i team di Project Management, fornendo assistenza e addestramento (*Coaching*), fungendo da guida e maestro (*Mentoring*) e fornendo una formazione adeguata (*Training*);
 - verificare la corretta attuazione delle regole gestionali stabilite per i progetti, garantendo al top management la massima uniformità nella gestione dei progetti stessi in termini di metodologie, strumenti e procedure di Project Management;
 - supportare il top management nei processi decisionali di gestione dei progetti e di portfolio, fornendo informazioni sui progetti omogenee e comparabili tra di loro (il cosiddetto cruscotto manageriale, o *Dashboard*);
 - coordinare la comunicazione interprogettuale, favorendo il confronto e il miglioramento (*Benchmarking*).

- Il PMO può quindi essere catalogato come:
 - di supporto (*Supportive*), nel caso abbia un ruolo di supporto ai progetti, fornendo modelli gestionali (*Template*), best practice, formazione, lesson learned, ma senza avere funzioni di controllo;
 - di controllo (*Controlling*), nel caso sia *Supportive*, ma richieda anche un certo livello di controllo sulla conformità (*Compliance*) all'uso di una metodologia, alle procedure aziendali e all'uso efficace di strumenti di Project Management;
 - di direzione (*Directive*), nel caso prenda la gestione diretta dei progetti.
- In questo caso il project manager fa parte del PMO.