

I PRINCIPI DEL PROJECT MANAGEMENT

- La realizzazione di un progetto solitamente presenta molte questioni da affrontare e problemi da risolvere.
- Il project management si basa su alcuni principi la cui attuazione serve ad affrontare adeguatamente le esigenze del progetto, a prevenire le problematiche o ad affrontarle quando si presentano.
- Per chiunque opera in un progetto è indispensabile conoscere ed applicare tali principi.
- Le metodologie di project management trattano e sviluppano tecniche e metodi basati su questi principi.
- **Le metodologie operano in modo proattivo**, cioè cercano di affrontare e prevenire le problematiche prima che si verifichino.

Alcuni principi fondamentali del PM

- a) La scelta dei progetti e lo sviluppo dell'azienda.
- b) Il piano di progetto.
- c) Le variabili o vincoli di progetto: obiettivi, tempi e costi.
- d) Obiettivi semplici e intelligenti (SMART).
- e) La segnalazione tempestiva delle difficoltà.
- f) La gestione del rischio.
- g) La comunicazione all'interno del progetto.
- h) L'assegnazione di responsabilità e autorità.
- i) La **collaborazione** nel team di progetto.

LA SCELTA DEI PROGETTI E LO SVILUPPO DELL'AZIENDA

Gli obiettivi strategici aziendali

- L'azienda con fini economici realizza un progetto con l'obiettivo primario di mantenere o incrementare i livelli di produzione e vendita.
- Le organizzazioni pubbliche o no profit realizzano un progetto con l'obiettivo primario di erogare servizi più efficienti, efficaci ed economici ai cittadini o organizzazioni che ne necessitano.
- E' indispensabile valutare quanto un progetto **soddisfa gli obiettivi strategici** o il modo in cui il progetto **produce effetti positivi** per l'organizzazione che lo realizza.

I criteri di valutazione

- Le aziende utilizzano degli indicatori per la valutazione dei benefici aziendali.
- I criteri solitamente utilizzati dalle aziende con fini economici sono:
 - l'incremento delle entrate;
 - la riduzione dei costi;
 - la riduzione dei rischi economici.
- Se un progetto, nei tempi previsti, **non porta miglioramenti** agli indicatori allora probabilmente è un esercizio interessante ma **non tale da giustificare degli investimenti**.

IL PIANO DI PROGETTO



Il piano di progetto è:

- il documento in cui è definito dettagliatamente tutto ciò che è necessario eseguire per il raggiungimento degli obiettivi del progetto;
- **il documento di riferimento** per tutti coloro che operano all'interno del progetto ed in particolare per il project manager.

Realizzazione del piano

- Il piano è il primo documento di progetto realizzato dopo definizione dell'idea.
- Il piano deve essere quanto più dettagliato e definito possibile.
- Il tempo dedicato alla pianificazione è quello che ha la maggior incidenza sul futuro successo del progetto.
- **Il processo di creazione di un piano aggiunge valore al progetto** perché porta ad analizzare le implicazioni di ogni elemento sul risultato globale.

Caratteristiche del piano

Un piano deve essere **puntuale ed esaustivo** in ogni suo aspetto e:

- deve prevedere obiettivi, attività, prodotti, costi, date e performance in base a cui pianificare prima e valutare poi lo stato di avanzamento del progetto;
- deve contenere tutte le informazioni necessarie a definire le risorse e gli investimenti necessari alla realizzazione del progetto;
- deve tracciare **una mappa generale del progetto**;
- deve fornire, istante per istante, le informazioni necessarie a monitorare le attività e a indirizzare il lavoro;
- deve specificare gli elementi necessari:
 - a comprendere come ogni attività si integra nel contesto generale del progetto;
 - a individuare e assegnare i compiti ai componenti del team di progetto;
- deve descrivere lo stato del progetto **per tutta la durata delle attività** nel modo più fedele possibile.

Una volta realizzato il piano per poter avviare un progetto è indispensabile che il piano sia prima **approvato e poi **finanziato** dal management aziendale.**

Utilizzo ed adeguamento del piano

Il piano deve permettere:

- di controllare continuamente lo stato di avanzamento del progetto durante la realizzazione delle attività (*misurazione*);
- di verificare, in ogni momento, lo stato attuale delle attività rispetto allo stato previsto dal piano (*valutazione*);
- di intervenire, se necessario, con delle variazioni alle attività di progetto (*correzione*).

Se, in un qualsiasi momento, il piano non descrive più fedelmente il progetto allora occorre procedere velocemente al suo aggiornamento.

Verifica delle attività (Misurazione e Valutazione)

- Per la verifica dello stato del progetto si utilizzano report periodici sullo stato di avanzamento del lavoro (SAL).
- I SAL attestano lo stato delle attività in corso in termini di:
 - quantità o percentuale di prodotti realizzati,
 - impegno profuso (effort),
 - tempo impiegato per le attività,
 - costi sostenuti,
 - altro.

Evoluzione del piano (Correzione)

- Inizialmente il pianificatore non ha una perfetta conoscenza di tutti gli aspetti e di tutti i dettagli del progetto.
- Durante la realizzazione, con il procedere delle attività, il pianificatore acquisisce nuove informazioni che gli permettono di aggiornare e completare il piano.
- Per poter soddisfare le esigenze di aggiornamento che si manifestano durante il progetto è fondamentale che **il piano sia flessibile e facilmente aggiornabile**.
- L'aggiornamento del piano può variare da piccoli adeguamenti a modifiche sostanziali degli obiettivi originari.
- Se le modifiche riguardano prodotti (risultati), tempi o costi di fatto modificano le priorità del progetto rispetto ai criteri aziendali di assegnazione delle risorse.
- La modifica degli obiettivi o priorità fondamentali di progetto **richiede sempre una nuova approvazione del piano** da parte del management aziendale e, se necessario, **un rifinanziamento**.

Programma e Portfolio di progetti aziendali

- Il piano di progetto diventa ancora più importante in presenza di progetti aziendali simultanei e coordinati tra loro (programma o portfolio di progetti):
 - programma: insieme di progetti aziendali coordinati tra loro e svolti contemporaneamente o in rapida successione;
 - portfolio: insieme di progetti (o programmi) aziendali, anche non coordinati, realizzati per raggiungere gli obiettivi strategici aziendali.
- In caso di portfolio o programma **il fallimento di un progetto può compromettere anche i benefici aziendali derivanti dai progetti dipendenti.**

LE VARIABILI O VINCOLI DI PROGETTO: OBIETTIVI, TEMPI E COSTI

LE VARIABILI O VINCOLI DI PROGETTO: OBIETTIVI, TEMPI E COSTI

- Gli obiettivi (di qualità), i tempi ed i costi costituiscono le tre variabili principali di un progetto.
- I valori definiti nel piano per le variabili principali rappresentano i vincoli fondamentali di progetto.
- L'obiettivo ideale di ogni progetto è di ottenere il miglior risultato possibile, nel minor tempo e con il minor costo.
- Le tre variabili sono sempre direttamente collegate e in perenne conflitto tra loro.
- Il compito principale del project manager è di riuscire a **mantenere un equilibrio appropriato** tra le tre variabili fondamentali.

LE VARIABILI O VINCOLI DI PROGETTO: OBIETTIVI, TEMPI E COSTI

- Non riuscire a rispettare i vincoli previsti anche per una sola delle tre variabili significa rischiare il fallimento del progetto.
- In un progetto ci si può trovare a dover effettuare scelte che possono penalizzare o privilegiare una delle tre variabili:
 - a) è possibile migliorare i risultati del progetto aumentando i costi oppure prolungando il tempo di realizzazione oltre la data prevista;
 - b) per **ottenere il risultato** preventivato occorre **prolungare i tempi** oppure **impiegare altro budget** per acquisire altre risorse e velocizzare il lavoro.
- Occorre sempre individuare la soluzione che porti ad un giusto equilibrio tra le tre variabili tenendo sempre presenti i parametri aziendali che possono cambiare da caso a caso.
- Per poter individuare la soluzione meno penalizzante occorre conoscere quali sono le priorità per l'azienda.
- Occorre saper valutare vantaggi e svantaggi conseguenti a ogni modifica delle tre variabili.
- Un **errore** che si ripete spesso nei progetti è di **aggiungere miglioramenti o nuovi prodotti (scope creep)** senza aver prima valutato l'incremento di tempi e costi rispetto agli effettivi benefici.

