



Corso di Project Management

Gli Attori del Progetto **(The Project Management Context)**

Roberto D'Orsi

Anno Accademico 2013/2014



Gli Attori del Progetto

Esempio di Job Description in un'offerta di lavoro per Project Manager (Azienda ICT di Philadelphia)

Responsibilities will include:

- Manage project development from initiation request through closure.
- Work with project sponsor and stakeholders to complete a project charter outlining the scope, deliverables, required resources, budget, and timing.
- Effectively track and manage assigned IT projects.
- Complete work breakdown structure to estimate the effort required for each task.
- Provide a project schedule to identify when each task will be initiated and completed.
- Clearly communicate expectations to team members and stakeholders.
- Act as a mediator between team members and stakeholders.
- Resolve any issues and mitigate risks throughout the project lifecycle.
- Effectively manage project scope by ensuring changes to scope are addressed via a documented change control process.
- Track and report on project milestones and provide status reports to the team, stakeholders, and the project sponsor.
- Proactively lead, coach, and motivate project team members.
- Establish success criteria and metrics. Complete a post project evaluation to determine efficacy.
- Create documentation for processes and implementations.
- Maintain a record/archive of all project related documentation.
- Ensure the visibility of project status and resource utilization.
- Make sure all projects - successful or unsuccessful - achieve closure.



Gli Attori del Progetto

Il Project Manager (segue)

- Ha la responsabilità di realizzare il prodotto/servizio, dopo averne definita la fattibilità, rispettando le specifiche funzionali e tecniche, tempi, costi, Qualità, obiettivi, avvalendosi delle risorse che l'organizzazione gli ha messo a disposizione: in alcune Aziende ha il mandato di un vero e proprio imprenditore, anche se temporaneo
- Ha un taglio manageriale, non è indispensabile che sia un tecnico esperto
- Ha tra gli obiettivi primari quello di garantire che il prodotto/servizio realizzato soddisfi completamente le esigenze del Cliente
- Un altro obiettivo primario è quello di massimizzare i risultati operativi ed economici del progetto
- Ha il compito di guidare, motivare ed assistere il *project-team*
- Favorisce la comunicazione, l'affiatamento ed un confronto aperto tra tutti i membri del *project-team*
- Risolve problemi e conflitti interni
- Presidia il clima del gruppo (accettazione/gestione del dissenso)
- Identifica, valuta, gestisce e mitiga i rischi di progetto



Gli Attori del Progetto

Il Project Manager (segue)

- Garantisce l'integrazione del *project-team*, del quale non solo dovrebbe essere il *leader* riconosciuto (*project leadership*), ma anche una guida attiva (se così non fosse, sarebbe un problema!)
- Prende o fa prendere le decisioni opportune per raggiungere gli obiettivi del progetto
- Pianifica le attività di progetto e cura l'assegnazione delle Risorse Umane a tali attività
- Verifica che i piani previsti per il progetto vengano attuati
- Si occupa di mettere in atto un sistema per un efficace controllo delle modifiche in corso d'opera (*Change Management*)
- Mantiene un costante controllo del progetto, monitorando in modo continuo l'andamento dei costi, la schedulazione delle attività, i rischi, le *performance* del progetto e del *project-team*
- Deve capire se e dove sono necessarie azioni correttive e/o preventive per correggere difetti reali o potenziali
- Identifica, traccia, gestisce e risolve i problemi del progetto (*issue*), passandoli eventualmente a chi ha la competenza o l'autorità per risolverli



Gli Attori del Progetto

Il Project Manager (segue)

- Diffonde in modo proattivo a tutti gli enti/persone interessate la visione del progetto: obiettivi, vantaggi comuni, impatti sull'organizzazione, vincoli, presupposti, benefici economici, impegno richiesto
- Assicura che soluzioni intraprese soddisfino il livello di Qualità atteso dal Cliente e concordato inizialmente
- Mantiene un continuo monitoraggio di obiettivi ed ambito del progetto per garantire che, salvo modifiche approvate successivamente, vengano rilasciati i soli *deliverable* concordati
- Ha la capacità di portare a termine ciò che è stato iniziato
- A fronte dei livelli di Qualità richiesti, sceglie le metriche di controllo del progetto prima del suo avvio
- Raccoglie e pubblica le metriche di progetto per fornire a tutte le parti interessate una misura di come il progetto sta procedendo in termini di tempi, costi e Qualità, rischi, ambito
- Garantisce che il progetto rispetti gli standard aziendali e i livelli qualitativi prefissati per i *deliverable*



Gli Attori del Progetto

Il Project Manager (segue)

- E' il principale punto di riferimento del progetto verso gli *stakeholder*: l'alta direzione, l'eventuale *steering committee*, i manager funzionali, i Clienti e i fornitori
- Negozia con le unità funzionali dell'Azienda la realizzazione dei *work package* di loro competenza
- E' una persona che, quando necessario, deve saper dire di no
- Sceglie (quando ne ha il mandato) i fornitori e ne mantiene il controllo operativo oltre che i contatti formali per tutta la durata del progetto
- Garantisce la diffusione costante agli *stakeholder* delle informazioni sul progetto: al *project-team*, a tutte le unità aziendali interessate, allo *steering committee*, all'alta direzione, ai Clienti, ai fornitori (*reporting* di progetto)
- Sollecita il contributo di tutti coloro che, nell'ambito del *team*, posseggono la conoscenza del prodotto, della tecnologia, del *business*, dei processi realizzativi
- Nei progetti di un certo livello, cura le relazioni pubbliche relative al progetto: presentazioni ai Clienti (effettivi o potenziali), articoli sulla stampa specializzata, lancio del prodotto, ecc.



Gli Attori del Progetto

Il Project Manager

- In particolare mantiene stretti rapporti con tutti gli *stakeholder*, curando attentamente le alleanze (*Stakeholder Management*)
- Organizza la gestione amministrativa del progetto di sua competenza, tenendo la contabilità di tempi e costi
- Controlla le fatture passive dei fornitori e fornisce il suo assenso all'amministrazione per il pagamento
- Controlla che l'archivio tecnico/gestionale del progetto venga mantenuto costantemente aggiornato
- Garantisce che il progetto venga chiuso in modo corretto e che i *deliverable* di progetto vengano passati in produzione come prodotto/servizio e ne venga garantita l'assistenza all'utente prevista dal piano di progetto
- Tutto questo non significa che il P.M. debba fare personalmente tutte queste cose da solo, ma deve comunque dominarle, controllando che vengano fatte e verificandone i risultati, perché comunque il responsabile del progetto è lui
- Un efficace detto anglosassone sintetizza così la professione del P.M.: "*one mile wide, one inch deep*"



Gli Attori del Progetto

Lo Sponsor di Progetto (segue)

- Esiste solo nei progetti di dimensioni medio/grandi
- E' la persona che ha la responsabilità più alta sul progetto
- Deve giustificare agli amministratori dell'Azienda gli obiettivi strategici e di *business* del progetto e/o l'esigenza dei risultati attesi
- Di conseguenza risponde in prima persona dell'investimento approvato per il progetto e del conseguimento dei benefici attesi (*business case*); in alcune situazioni è lui stesso il finanziatore
- A sua volta ha la delega per approvare gli obiettivi di dettaglio, il *budget* di costo, le scadenze
- E' lui che ha il potere formale di far partire ufficialmente il progetto e sostenerlo fino alla sua conclusione
- Emanando le direttive generali e dispone i principali meccanismi operativi che regolano la vita del progetto
- A lui è quindi affidata la direzione ad alto livello del progetto (quindi deve essere un buon *decision-maker*)
- In alcune organizzazioni è lo sponsor a nominare il Project Manager, in base alle caratteristiche richieste dal progetto
- E' la persona al quale vengono portati i problemi di alto livello e/o che richiedono scelte strategiche, che il P.M. non è in grado di risolvere autonomamente.



Gli Attori del Progetto

Lo Sponsor di Progetto (segue)

- Lo sponsor deve aiutare il Project Manager nel reperire le Risorse Umane interne necessarie a comporre il *team* di progetto
- Il suo è un ruolo "politico", in particolare partecipa attivamente alla fase di negoziazione con le direzioni funzionali dell'Azienda per il reperimento delle Risorse; il suo ruolo è determinante soprattutto nelle prime fasi del progetto
- E' lui che deve comunicare all'organizzazione l'importanza e l'urgenza del progetto, se non lo fa il progetto è a rischio
- Ha il compito di supervisionare la gestione dei processi con cui viene condotto il progetto e di controllare il *budget*
- Lo sponsor si attiva affinché le caratteristiche principali del progetto siano note a tutta l'Azienda: più il progetto è innovativo e porta a cambiamenti significativi nel modo di operare dell'organizzazione e più questo ruolo di "marketing interno" diventa importante per il successo dell'iniziativa
- E' altrettanto vero che il successo del progetto è correlato con il prestigio di cui lo sponsor gode all'interno dell'Azienda e con la sua autorevolezza. D'altra parte, lo sponsor, nell'appoggiare in modo incondizionato il progetto, mette in gioco la sua reputazione e la sua credibilità. Un eventuale insuccesso del progetto potrebbe essere per lui molto pericoloso.



Gli Attori del Progetto

Lo Sponsor di Progetto

- E' la prima persona al quale il P.M. si rivolge in caso di problemi che possono turbare l'andamento del progetto, diventando, di fatto, il suo capo funzionale per tutta la durata del progetto
- Valuta e discute insieme al P.M. le eventuali richieste di variazioni dell'ambito progettuale o le richieste di nuovi *deliverable* che si aggiungono in corso d'opera. Ha delega per decidere sulla loro approvazione entro determinati margini di *budget* di spesa
- Stabilisce le priorità strategiche, assicura il rispetto delle priorità stabilite e risolve gli eventuali conflitti riguardanti il P.M. o i rapporti tra il gruppo di progetto ed il rimanente contesto aziendale
- E' ovviamente il principale sostenitore del progetto: ha il ruolo di facilitatore, aiuta il Project Manager ad aprire le porte
- Deve impegnarsi a dedicare un tempo adeguato alla responsabilità che ha assunto (o che gli è stata affidata)
- A seconda del progetto dell'Azienda e della sua organizzazione interna, lo sponsor può essere il capo diretto del P.M. oppure un dirigente dell'area per la quale il progetto viene realizzato (Direttore Amministrativo, Risorse Umane, Vendite, Marketing, Acquisti, Sistemi Informativi, Logistica, Servizi Generali, ecc.)



Gli Attori del Progetto

Gli stakeholder (segue)

- Letteralmente *stakeholder* = chi tiene la posta in scommesse o puntate (*stake* = posta, scommessa, puntata, es.: *put down your stakes!*), nel nostro caso nella lingua italiana viene tradotto "parte interessata" oppure "portatore di interesse"
- Il termine *stakeholder* fu coniato nel 1963 dallo Stanford Research Institute per indicare gli individui che, in quanto parti interessate, contribuiscono al successo di un progetto o di un'Azienda
- E' l'insieme delle persone che normalmente hanno interesse nel fatto che il progetto abbia successo, sia per i ritorni economici, sia per gli altri obiettivi per i quali il progetto è nato ed è stato approvato (riorganizzazione interna, miglioramento, ecc.) e che quindi condiziona o è condizionato dai risultati del progetto
- Fanno quindi parte degli stakeholder gli *shareholder* o *stockholder* (azionisti), gli amministratori dell'Azienda, il *management* aziendale, le funzioni aziendali, il *project team*, i Project Manager di altri progetti, il *Project Management Office*, i finanziatori esterni (ad es. Istituti di Credito), enti governativi, quell'insieme di individui che qualche autore chiama il *project network*
- Ma gli *stakeholder* sono anche i Clienti, siano essi interni o esterni, che attendono i risultati che i *deliverable* del progetto consentiranno



Gli Attori del Progetto

Gli stakeholder (segue)

- Infine fanno parte degli *stakeholder* anche i fornitori, in particolare quando le caratteristiche innovative del progetto, le sue dimensioni, le tecnologie utilizzate costituiscono una referencia importante da vantare in campo nazionale o internazionale e non dimentichiamo i concorrenti, per i quali il progetto è un rischio
- Gli interessi degli *stakeholder* sugli obiettivi da perseguire possono anche essere tra loro contrastanti (*stakeholder* positivi e negativi), a seconda dei requisiti di loro specifico interesse, dell'impatto che il progetto potrà avere sui loro interessi e sul loro potere personale e possono influenzare positivamente o negativamente il progetto, fase per fase, e il P.M. deve cercare (dove possibile) di gestire l'influenza che possono avere sui requisiti e sulle decisioni da prendere, per garantire la buona riuscita del progetto
- Per esempio il *management* aziendale vorrà ottenere il margine più alto possibile e incassare prima possibile, i commerciali dell'Azienda sono interessati a vendere con facilità il prodotto del progetto, mentre i Clienti vorranno un prodotto che soddisfi completamente le loro aspettative, al prezzo più basso possibile e pagare il più tardi possibile



Gli Attori del Progetto

Gli stakeholder (segue)

- Altro esempio: le risorse tecniche tenderanno a prospettare una soluzione originale, innovativa e tecnologicamente interessante, mentre il *management* sarà molto più cauto, alla ricerca di una soluzione che dia la massima garanzia di poter essere realizzata e di generare un profitto certo per l'Azienda
- Infine i fornitori, di fronte a diverse possibili soluzioni da proporre al loro Cliente, cercheranno normalmente di massimizzare il loro *business*, non di trovare la soluzione più economica per il Cliente
- Al termine del progetto, chi decide davvero se è stato un successo oppure no non è la perfezione tecnica o l'innovazione introdotta dal prodotto/servizio, ma sono proprio gli *stakeholder*: il Cliente, gli utenti finali, lo sponsor, il *management* aziendale,...
- Ogni *stakeholder* ha delle precise aspettative per il progetto, alcune dichiarate, altre non dichiarate ed è fondamentale riuscire a metterle in evidenza nel definire l'ambito del progetto e tenerne conto lungo il ciclo di vita del progetto, perché ciò aiuta moltissimo a raggiungere gli obiettivi del progetto



Gli Attori del Progetto

Gli stakeholder

- Attenzione! Vi sono anche gli *stakeholder* negativi, gli oppositori del progetto, quelli che faranno di tutto per ostacolarlo o bloccarlo perché va contro i loro interessi
- In definitiva, il Project Manager deve curare con la massima attenzione e in modo continuativo la gestione degli *stakeholder* (nel PMBOK® 5th ed. è diventata la 10^a area di competenza!)
- In particolare il P.M. deve saper cogliere le preoccupazioni degli *stakeholder* ed essere proattivo nel gestirle prima che si trasformino in un problema (*issue*) più difficile da risolvere: alcune tra tali esigenze si trasformeranno in modifiche da apportare al progetto, di cui andrà valutato attentamente l'impatto
- Sottovalutare l'importanza di identificare e gestire gli *stakeholder* o la scarsa efficacia nei rapporti con questi soggetti, che sono in grado di condizionare in modo più o meno determinante il progetto, può portare a gravi conseguenze. E' quindi molto importante effettuare una *stakeholder analysis*



Gli Attori del Progetto

Lo Steering Committee (segue)

- In italiano "Comitato Guida" o "Comitato Esecutivo", viene costituito a fronte di progetti di dimensioni grandi o molto grandi
- Con riferimento specifico al/ai progetti, viene anche chiamato "Comitato di progetto" o "*Project Board*"
- Come dice la parola, è un comitato formato da dirigenti ad alto livello dell'Azienda o, più in generale, da un gruppo particolarmente significativo di *stakeholder*
- Definisce le linee guida e le politiche del progetto
- Fornisce e controlla l'indirizzo strategico in conformità con i piani di sviluppo dell'organizzazione
- Approva l'avviamento del progetto e ne decide l'eventuale sospensione o cancellazione
- E' la responsabilità di più alto livello per prendere decisioni sul progetto
- Non si sovrappone allo Sponsor di Progetto, ma interagisce con lui (che dovrebbe far parte del comitato) per tutte le decisioni di alto livello
- E' l'interfaccia autorevole verso tutto il *management* aziendale, per motivare, sensibilizzare, chiedere supporto, imporre (quando necessario)



Gli Attori del Progetto

Lo Steering Committee

- Ha il potere di allocare le risorse finanziarie
- Ha il più alto potere per dirimere conflitti sulla disponibilità delle risorse e quelli derivanti dalle interazioni tra le diverse funzioni aziendali
- Ha potere decisionale sull'assunzione di rischi ad elevato impatto sul progetto e sulle strategie per affrontarli
- Supporta il Project Manager nelle decisioni con maggiore peso strategico ed economico e, in generale, nei problemi di maggiore criticità e gravità
- Si riunisce periodicamente, presenti lo Sponsor e il Project Manager, per verificare l'avanzamento del progetto e prendere le eventuali decisioni che, per caratteristiche di delicatezza, interfunzionalità, impegno economico, impatto aziendale, peso politico, non possono essere prese ai livelli inferiori
- Nelle organizzazioni che lavorano per progetti, lo *steering committee* ha potere decisionale sull'intero portafoglio progetti e programmi



Gli Attori del Progetto

Clienti e Utenti (segue)

- Il Cliente o committente è il soggetto che commissiona il prodotto/servizio e ne dispone il pagamento
- L'utente è invece l'utilizzatore finale del prodotto/servizio
- Degli utenti è importante conoscere i processi lavorativi, il loro *background*, numerosità e dislocazione fisica, i problemi operativi da risolvere, le aspettative sul progetto
- Sia Clienti che utenti possono essere interni o esterni all'organizzazione che realizza il progetto: le logiche della gestione del progetto sono le stesse, cambia solo il livello di formalismo dei documenti che, nel caso di Cliente esterno, debbono rispettare, talvolta, specifiche clausole contrattuali
- Il progetto viene intrapreso a seguito dell'idea (la *project idea*), dell'iniziativa, della richiesta di un committente, che può a sua volta rappresentare le esigenze degli utenti finali
- E' a partire da queste esigenze che viene effettuata l'analisi dei requisiti, che si traduce poi in specifiche per il progetto e in *deliverable* da realizzare
- Il progetto ha successo se e solo se ottiene la soddisfazione delle attese, espresse o inesprese, di Clienti e utenti



Gli Attori del Progetto

Clienti e Utenti

- Il P.M. dovrebbe porsi, nei confronti del Cliente non come un puro esecutore delle sue richieste, ma come un *partner*, un consulente, che lo affianca per aiutarlo a raggiungere gli obiettivi di *business* o di miglioramento che si è preposto con quel progetto
- Nei progetti di dimensioni medio grandi e/o destinati a più funzioni aziendali, vengono spesso nominati dei "rappresentanti" delle varie tipologie professionali degli utenti finali interessati, denominati *key client* (utenti campione)
- In qualche altro caso (dipende dal progetto e dall'organizzazione del Cliente) viene nominato un *Client Project Manager*, che diventa automaticamente l'interlocutore diretto del P.M.



Gli Attori del Progetto

I Fornitori

- Anche i fornitori possono essere interni o esterni
- Dal punto di vista economico, la differenza è solo di tipo finanziario: un puro trasferimento di costi nel primo caso, un costo ed un movimento di cassa nel secondo caso
- In un progetto informatico, possono essere fornitori di hardware, di software, di servizi, di attrezzature
- Possono essere dei *subcontractor*, ai quali viene appaltata una parte del progetto
- In alcuni casi, l'intero progetto viene appaltato esternamente come "chiavi in mano", mantenendo però quasi sempre interna la guida del progetto e quindi il P.M.
- Il fornitore dovrebbe essere considerato un vero e proprio partner per la realizzazione del progetto, cointeressato al miglior risultato possibile (la cosiddetta *comakership*)
- Non dimentichiamo che il fornitore, quando esterno, costituisce comunque un'entità fuori dal controllo diretto del P.M. e come tale entra a far parte dei rischi di cui va valutato attentamente il peso (quanto è affidabile?)



Gli Attori del Progetto

Il Team di Progetto (Project Management Team)

- Un *team* è un insieme di risorse che condivide lo stesso obiettivo, per il cui raggiungimento ciascuna mette in campo il suo *skill* e la sua esperienza
- In un progetto di dimensioni medio-grandi, le Risorse Umane che compongono un *team* di progetto spesso provengono da diverse Unità Organizzative, quindi portano con sé differenti culture, differenti attitudini
- Ogni risorsa è stata scelta in base alla sua abilità di poter concorrere alla riuscita del progetto (obiettivo del P.M.), ma anche, talvolta, di rappresentare esigenze ed obiettivi della funzione di appartenenza (obiettivo del loro capo)
- E' compito del Project Manager motivarle, sensibilizzarle, coinvolgerle, farle crescere (*team building & development*), in modo da trasformare un gruppo di persone in un *team* che condivide davvero gli stessi obiettivi



Gli Attori del Progetto

Il Team di Progetto (Project Management Team)

- Un *Project Management Team (PMT)* è composto da risorse *full-time* e *part-time* assegnate alle attività previste dal progetto
- In particolare una risorsa *part-time* può essere:
 - Interamente dedicata al progetto, ma con un orario lavorativo giornaliero inferiore alle 8 ore (tipicamente 6 o 4 ore)
 - Condivisa fra il progetto ed altre attività (manutenzione, altri progetti, ecc.)
- Può essere composto da risorse interne e/o da risorse di uno o più fornitori esterni (*body rental*)
- Quando è composto da risorse interne, queste possono appartenere ad un'unica unità organizzativa aziendale o possono formare un gruppo interfunzionale
- Le risorse vengono allocate e disallocate in funzione della distribuzione temporale delle attività nel piano di lavoro
- In ogni caso, per tutta la durata della loro collaborazione al progetto, le risorse del *team* rispondono funzionalmente al Project Manager (o a un *Team Leader* delegato dal P.M.), anche se gerarchicamente riportano al Responsabile della Funzione a cui appartengono (organizzazione a matrice)



Gli Attori del Progetto

Il Team di Progetto (Project Management Team)

E' responsabilità di ogni risorsa del *Project-Team*:

- Aver compreso nei minimi dettagli il lavoro che devono svolgere, accettare il ruolo e aderirvi attivamente
- Pianificare nei dettagli le micro-attività in modo coerente con quanto previsto dal piano di lavoro
- Completare le attività assegnate nel rispetto del *budget*, dei tempi previsti e del livello qualitativo atteso
- Mantenere un log dei tempi ➔ costi dedicati ad ogni attività (*effort*) ed alimentare il sistema informativo di progetto con i dati di costo effettivo (*actual cost of work performed*)
- Contribuire al *problem solving* e alla documentazione del progetto
- Tenere costantemente informato il P.M. di eventuali problemi (anche in modo proattivo), sia legati al progetto che al *team* e riportare le decisioni di tipo operativo che sono state prese
- Condividere con gli altri componenti del *team* le informazioni necessarie per il coordinamento delle attività
- Mantenere sempre un atteggiamento collaborativo, aperto, leale, di forte coesione con il resto della squadra
- Non diffondere all'esterno dell'Azienda informazioni sul progetto che potrebbero essere riservate



Gli Attori del Progetto

La Matrice delle Responsabilità

Responsabilità di ruolo

	Project Manager	Sponsor di Progetto	Stakeholder	Steering Committee	Clienti	Team di Progetto
Business Requirements	E	C	A	A	I	C
Definizione del Progetto	E	C	A	A	A	C
Pianificazione delle attività	E	V	A	A	V	C
Gestione tempi, costi, rischi e qualità	E	V	V	V	V	C
Realizzazione del Progetto	E	V	V	V	V	E
Report di Stato Avanzamento	E	A	V	V	V	I

Responsabilità personali

	Project Manager	Giovanni	Mario	Elisabetta	Giorgio	Marina
Progettazione Concettuale	V	E	C	I	I	C
Progettazione Tecnica	V	E	C	I	I	C
Disegno architettuale	V	C	C	I	E	I
Sviluppo front-office	A	C	E	C	E	C
Sviluppo back-office	A	C	E	C	E	E
Procedure di installazione	A	I	I	E	C	I

Legenda: E = Esegue
C = Collabora
V = Verifica, controlla
A = Approva, autorizza, decide
I = Fornisce Input, esprime un parere



Gli Attori del Progetto

Il modello RACI

Il concetto è lo stesso della Matrice delle Responsabilità (*Responsibility Assignment Matrix*), è un modello di provenienza anglosassone il cui acronimo sta ad indicare i 4 possibili ruoli e responsabilità delle attività all'interno delle organizzazioni:

Responsible (Esecutore responsabile): è la persona che ha la responsabilità di eseguire quella attività

Accountable (Autorità responsabile): è la persona che controlla, approva, autorizza l'attività, rende conto del successo (o insuccesso) di un'azione, risponde dei risultati ottenuti

Consulted (Consultato): è la persona di cui è importante l'opinione o la competenza e che viene consultata per eseguire l'attività
Il flusso delle comunicazioni è bidirezionale

Informed (Informato): è la persona che viene tenuta informata sul progredire dell'attività

Il flusso delle comunicazioni è monodirezionale

Una variante del modello RACI è il modello **RASCI**, che aggiunge il ruolo di **Supportive** (Supporto): è la persona che fornisce risorse o interviene come supporto esterno all'attività



Gli Attori del Progetto

L'importanza di fare chiarezza su ruoli e responsabilità

- Più persone sono coinvolte nel progetto e più è importante che ognuno abbia ben chiaro il proprio ruolo e le proprie responsabilità
- La Matrice delle Responsabilità (in inglese *RAM = Responsibility Assignment Matrix*) è un documento di comunicazione che ufficializza a tutti gli *stakeholder* chi sono, innanzitutto, i Responsabili delle varie attività di progetto e, in generale, chi fa cosa
- Va compilata nella fase iniziale del progetto, quando viene predisposta la lista delle attività
- Per "responsabilità" non si intende solo quella "tecnica", relativa alle competenze per fare quella attività, ma anche quella che consente di garantire tempi, costi, rischi, ecc., quindi tutte competenze tipicamente gestionali
- Uno dei punti più importanti che il Project Manager deve definire bene a priori è il contributo che ogni *stakeholder* e ogni componente del *Project-Team* deve portare al progetto, in base al suo ruolo, alla sua importanza, alla sua esperienza, al suo *skill* specifico



Gli Attori del Progetto

L'importanza di fare chiarezza su ruoli e responsabilità

- Il primo rischio da evitare è quello del conflitto di competenze e/o di responsabilità: deve essere ben chiaro a tutti a chi competono e a chi non competono determinati compiti
- Il secondo rischio da evitare, in alcuni casi ancora più pericoloso, è che, al contrario, di determinati aspetti non si occupi nessuno
- La matrice delle responsabilità aiuta a fare chiarezza su ruoli e responsabilità, a patto che tutte le parti interessate ne siano a conoscenza e che siano stati risolti tutti gli eventuali problemi di incomprensione e/o di accettazione del ruolo
- Ogni componente del *Project-Team* deve sapere con la massima chiarezza a chi deve rispondere: ogni incertezza crea pericolose confusioni e può generare conflitti interni
- Ogni attività deve avere un solo responsabile sia come esecutore (*Responsible*) che, eventualmente, come approvatore (*Accountable*)