



Corso di Project Management

La Gestione delle Comunicazioni di Progetto (Project Communication Management)

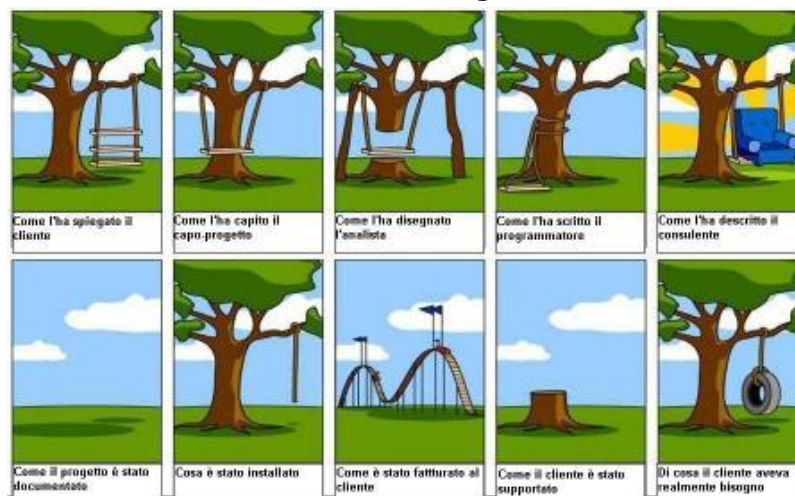
Roberto D'Orsi

Anno Accademico 2013/2014



La Gestione delle Comunicazioni di Progetto

Storia di un Progetto





La Gestione delle Comunicazioni di Progetto

I processi di Project Communication MGMT secondo il PMBOK®



La Gestione delle Comunicazioni di Progetto

Il Project Communication Management

- Il *Project Communication Management* riguarda i processi necessari per gestire la tempestiva e appropriata raccolta, elaborazione, produzione e distribuzione delle informazioni più recenti sul progetto.
- Esso provvede inoltre a definire e supervisionare tutti i "link" critici fra le persone interessate al progetto ed il flusso delle idee e delle informazioni che sono necessarie per il successo del progetto.
- Il *Communication Management* ha un ruolo strategico nel processo di Project Management in quanto interagisce con tutte le altre aree di conoscenza
- La letteratura afferma che un Project Manager dovrebbe impiegare almeno l'80-85% del suo tempo a comunicare con tutti gli *stakeholder*!
- D'altra parte i risultati di un progetto sono direttamente proporzionali alla bontà delle relazioni umane che il Project Manager sarà stato in grado di instaurare, a partire dalla gestione degli *stakeholder*, costruendo con loro rapporti di stima e fiducia e coltivandoli nel tempo, adeguando lo stile di comunicazione in funzione del momento e dell'interlocutore
- Un progetto con forte controllo su tempi, costi e Qualità, ma privo di un efficace processo di comunicazione rischia di dover affrontare seri problemi di disallineamento tra gli *stakeholder*



A network diagram illustrating a complex system or organization. It features various icons representing people, data, and resources, all interconnected by dashed lines. The icons include: several stylized human figures in different colors and outfits; a bar chart; a line graph with a red arrow; a document with a red arrow; a folder; a database cylinder; a server rack; a globe; a stack of boxes; and a document with a grid. The connections between these icons represent the flow of information and resources within the system.



```

graph TD
    A[Definizione] --> B[Pianificazione]
    B --> C[Esecuzione]
    C --> D[Controllo]
    D --> E[Chiusura]
    D --> B
    D --> A

```

Definizione

- Definizione del *Project Charter*
- Identificazione degli *stakeholder*

Pianificazione

- Pianificazione della comunicazione

Esecuzione

- Documentazione di progetto
- Riunioni di progetto
- Interazione con tutti gli attori
- Distribuzione delle comunicazioni

Controllo

- *Reporting* delle prestazioni
- Gestione degli *stakeholder*

Chiusura

- Archiviazione di tutto il materiale
- Raccolta della *lesson learned*



La Gestione delle Comunicazioni di Progetto

L'importanza di una comunicazione efficace

- Il termine comunicazione deriva dall'aggettivo latino "*communis*": comune, condiviso
- Una gestione efficace delle comunicazioni è senza dubbio un Fattore Critico di Successo (F.C.S.) di qualsiasi progetto per gestire le aspettative degli *stakeholder*, in particolare quando le sue dimensioni sono medie o grandi.
- Un livello carente di informazioni a livello di gruppo di progetto o tra quest'ultimo e l'ambiente esterno rischia di portare a conseguenze molto gravi, compreso il fallimento del progetto.
- Le persone impegnate nel progetto devono, a tutti i livelli, comunicare lo stato di avanzamento della parte a loro assegnata: il *project team* al Project Manager e quest'ultimo al Cliente (o a chi lo rappresenta nell'organizzazione) e alle altre parti interessate
- Nella realtà avviene molto spesso che il Project Manager si comporta, di fatto, come una figura professionale prevalentemente ancorata al sapere tecnico, con scarse attitudini a costruire una solida relazione con il Cliente e a gestire il progetto in funzione degli obiettivi dell'organizzazione



La Gestione delle Comunicazioni di Progetto

L'importanza di una comunicazione efficace

- E' precisa responsabilità del P.M. pianificare a priori le modalità e periodicità di informazione, a chi inviarle, in che formato e a che livello di dettaglio, stimarne i costi e inserirli nel *work-plan*.
- E' anche importante che il P.M. o qualche componente del *project team* si occupi del *Configuration Management* della documentazione prodotta, per controllarne la coerenza delle versioni rilasciate
- Inoltre va sempre valutato il rapporto costi benefici: report che richiedono un forte impegno per raccogliere, elaborare, presentare i dati e che danno un basso valore aggiunto dal punto di vista informativo, o addirittura non interessano praticamente a nessuno, non vanno prodotti.
- Naturalmente il numero e l'ampiezza dei processi di comunicazione variano a seconda della dimensione e della complessità, anche organizzativa, del progetto.
- In pratica in ogni progetto il P.M. deve progettare e poi gestire anche il processo di comunicazione.



La Gestione delle Comunicazioni di Progetto

L'importanza di una comunicazione efficace

- Un buon Project Manager deve avere forti attitudini e competenze comunicative: deve saper ascoltare, negoziare, risolvere conflitti, convincere, motivare, informare ai pertinenti livelli e con i giusti contenuti gli *stakeholder*.
- La competenza di saper gestire gli *stakeholder* è talmente importante che anche nelle ISO 21500:2012 *Guidance on Project Management*, lo *Stakeholder Management* è diventata la 10^a area di competenza
- Nonostante quest'area di competenza venga ritenuta strategicamente importante nella disciplina del Project Management, viene spesso trascurata, sottovalutata o del tutto dimenticata. Gravissimo errore!



La Gestione delle Comunicazioni di Progetto

Il piano della comunicazione (segue)

La gestione della comunicazione va attivata fin dalle prime fasi del progetto e va pianificata (*Communication Planning*), al pari delle altre attività, preparando un vero e proprio **piano della comunicazione** che preveda:

- L'identificazione degli *stakeholder* del progetto
- L'analisi dei requisiti della comunicazione e del valore delle informazioni, che evidenzia le esigenze informative degli *stakeholder*: lo *sponsor*, il *management* aziendale, il *project-team*, il Cliente, i fornitori
- Le modalità, il livello di dettaglio, la frequenza di raccolta, elaborazione e distribuzione delle informazioni
- Le modalità per controllare l'attendibilità dei dati ricevuti
- Le tecnologie da utilizzare
- Chi ha la responsabilità di distribuire ciascun tipo di informazione, comprese quelle confidenziali
- Gli eventuali vincoli contrattuali, legislativi, di riservatezza da rispettare, oltre a quelli legati alla disponibilità di alcuni dati specifici



La Gestione delle Comunicazioni di Progetto

Il piano della comunicazione

- I modelli e la struttura delle informazioni prodotte
 - I meccanismi di *feedback* per valutare l'efficacia del modello di comunicazione ed apportare eventuali azioni correttive
 - Le aree di informazione necessarie: obbligatorie, tecniche, informative, commerciali, *marketing*, ecc.
 - Le modalità di accesso e di aggiornamento delle informazioni da parte dei vari attori del progetto (profili di abilitazione)
 - Le risorse allocate (tempi e *budget*) per le attività di comunicazione
- Il piano deve essere predisposto il più rapidamente possibile già nelle fasi iniziali del progetto, per fare in modo che il flusso informativo sia attivo fin dall'inizio
- Periodicamente, con cadenza prestabilita, il piano deve essere riesaminato per valutarne la coerenza con le esigenze degli *stakeholder*



La Gestione delle Comunicazioni di Progetto

La distribuzione delle informazioni

Comunicazione di progetto tra chi e chi?

- Tra P.M. e componenti del *project team* e viceversa
- Tra i componenti del *project team*
- Tra P.M./*project team* ed altri gruppi/enti aziendali o altri progetti
- Tra P.M. e sponsor del progetto, manager funzionali, management aziendale, *steering committee*, altri *stakeholder*
- Tra P.M. e Clienti
- Tra P.M. e fornitori
- In generale tra P.M. e chiunque è interessato al progetto e ai suoi *deliverable*

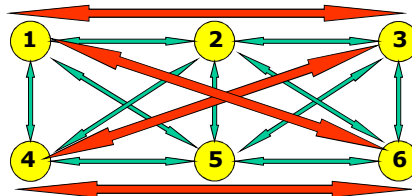
L'obiettivo da cogliere è che le persone giuste ricevano le informazioni corrette nei tempi previsti dal piano della comunicazione

Una buona comunicazione non salverà un progetto gestito male, ma una comunicazione inefficace può far fallire un progetto valido



La Gestione delle Comunicazioni di Progetto

Quanti sono i possibili canali di comunicazione?



Sono tanti quanti il numero di possibili combinazioni di n elementi presi a due a due (nell'esempio riportato = 15)

$$\text{Numero canali} = n(n-1)/2$$

Vanno quindi fissate a priori delle regole su quali sono i canali ed i flussi ufficiali di comunicazione, altrimenti si va incontro ad una "Babele"



La Gestione delle Comunicazioni di Progetto

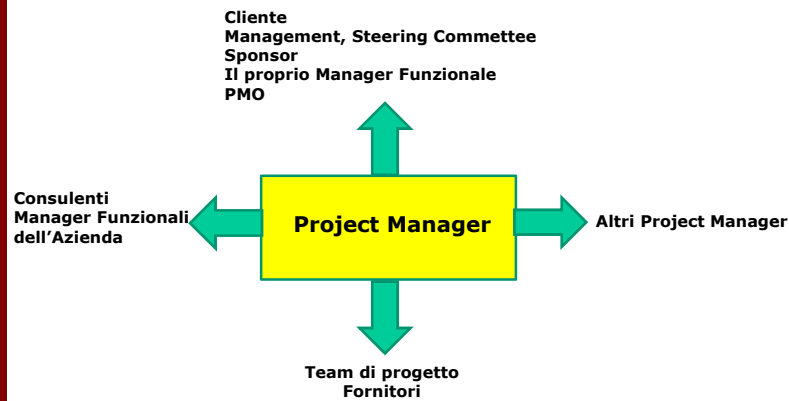
Le modalità di comunicazione in un Progetto

- Riunione formale pianificata con convocazione ufficiale (tipica con *steering committee, top management, Clienti,...*)
- Riunione informale estemporanea (tipica con il *project-team*)
- Videoconferenza, *skype*
- Mediante software di *communication & collaboration* (es. IBM Lotus Sametime o Microsoft Office Groove)
- Telefono
- e-mail, posta tradizionale (soprattutto quando serve un numero protocollo e/o una ricevuta)
- Pubblicazione dei dati su Web
- *Newsletter*
- Report di progetto di vario taglio e contenuto informativo
- Strumenti di Project Management (Microsoft Office Project, Primavera, Cardinis, Artemis, PlanView ..)
- Aggiornando le informazioni sul progetto nella Intranet aziendale e/o nel sito Internet dell'Azienda
- Presentazioni, demo, *workshop*, lancio del prodotto
- Conferenze
- Partecipazione a fiere
- Eventi in particolari momenti del progetto (*kickoff-meeting, cene, ecc.*)



La Gestione delle Comunicazioni di Progetto

Comunicazione orizzontale e verticale del Project Manager



La Gestione delle Comunicazioni di Progetto

Preparazione di una riunione formale di progetto (Gestione degli stakeholder): qualche regola pratica

1. La riunione va organizzata con adeguato anticipo: ognuno ha i suoi impegni e non può essere avvisato all'ultimo momento. Tranne casi di urgenza eccezionale, lasciare almeno 2 settimane di tempo tra convocazione e riunione
2. I personaggi più importanti e/o determinanti per la riunione vanno contattati singolarmente per verificare la loro disponibilità di tempo
3. Evitare di invitare alla riunione persone che non sono interessate all'argomento, ma anche massima attenzione ad evitare "gaffe" con persone che si aspettano di essere coinvolte
4. In particolare invitare alla riunione collaboratori del gruppo di progetto che possono dare il loro contributo alla riunione (non essere accentratori!). E' anche un modo per motivare una risorsa e per creare fiducia verso il gruppo di lavoro



La Gestione delle Comunicazioni di Progetto

Preparazione di una riunione formale di progetto (Gestione degli stakeholder): qualche regola pratica

5. Nel fissare l'orario di inizio, tener conto delle esigenze logistiche dei partecipanti (persone che vengono da altre sedi, *part-time*, persone diversamente abili, ecc). Arrivare in anticipo ed iniziare puntuali: il tempo è prezioso per tutti!
6. Arrivare alla riunione con una traccia dei punti da trattare, studiando preventivamente la sequenza logica con cui trattarli
7. Anche i partecipanti devono arrivare preparati: quindi nel messaggio di convocazione vanno esplicitati gli obiettivi della riunione e la scaletta degli argomenti
8. Gestire il tempo in modo da cercare di trattare tutti gli argomenti in agenda
9. Portare alla riunione tutto il materiale di dettaglio che potrebbe servire a fronte di domande di approfondimento)
10. Soprattutto se vi sono punti critici da affrontare, concordare preventivamente con lo sponsor del progetto o con il proprio capo la linea da seguire e garantirsi la loro presenza (ed il loro appoggio)



La Gestione delle Comunicazioni di Progetto

Preparazione di una riunione formale di progetto (Gestione degli stakeholder): qualche regola pratica

11. Verificare in anticipo l'adeguatezza delle attrezzature logistiche della sala (numero dei posti, lavagne, proiettori, prese telefoniche o di rete, ecc.)
12. Chi ha convocato la riunione, ne diventa automaticamente anche il moderatore: spiegare gli obiettivi e i risultati attesi, seguire l'o.d.g., dare la parola a tutti, stimolare gli interventi quando necessario, tenere sotto controllo i tempi, bloccare chi sta andando fuori tema
13. Una riunione formale richiede la stesura di un verbale, che diventa un documento ufficiale che va catalogato e messo agli atti del progetto. Chi gestisce la riunione di solito non riesce a scrivere anche il verbale: cercare un volontario o delegare l'incarico ad un collaboratore
14. Evitare il tipico errore delle riunioni: non decidere nulla!. Se vi sono decisioni da prendere e sono presenti le persone che hanno il potere e l'autorità per poterle prendere, insistere perché si arrivi ad una conclusione e controllare che venga verbalizzata



La Gestione delle Comunicazioni di Progetto

Preparazione di una riunione formale di progetto (Gestione degli stakeholder): qualche regola pratica

15. Nel processo decisionale, stabilire con esattezza **chi** ha la responsabilità di attuare quanto è stato deciso , **entro quando** lo deve fare e qual è il **risultato atteso** e controllare che venga verbalizzato
16. Chi ha steso il verbale, dovrebbe inviarlo a tutti i partecipanti in formato "bozza" chiedendo la loro collaborazione per correggerlo e/o completarlo. Normalmente vale il silenzio/assenso
17. La versione definitiva del verbale va inviata a tutti i partecipanti, a quanti pur invitati non sono stati presenti e, a titolo informativo, a chi è opportuno che sia a conoscenza degli argomenti esposti e delle decisioni prese
18. Informare tutto il *project team* dell'esito della riunione e di quanto è stato deciso: se non vi sono informazioni riservate, distribuire a tutti una copia del verbale



La Gestione delle Comunicazioni di Progetto

La riunione informale con il gruppo di progetto (Gestione del *project team*): qualche regola pratica

1. La convocazione avviene a voce o via posta elettronica
2. Anche in questo caso il P.M. si sarà preparato una scaletta di argomenti da discutere, ma più di taglio operativo e la comunicherà nel messaggio di convocazione o al più tardi all'inizio della riunione
3. L'incontro deve essere relativamente breve ed essere guidato dalla concretezza: l'obiettivo è quello di garantire che le risorse si coordinino fra di loro, che le informazioni circolino, che i problemi emergano, che ognuno porti proposte di soluzione. La ricerca di una soluzione ad un problema deve essere vissuta in modo partecipativo e coinvolgente dall'intero team. Può essere utile utilizzare la tecnica del *brainstorming*
4. La riunione del *project team* ha anche l'obiettivo di tenere unito il gruppo: non è sempre scontato che in un progetto tutti sappiano di preciso cosa facciano gli altri e questo è un importante momento di allineamento
5. La riunione può essere indetta anche all'ultimo momento, ma il P.M. deve fissare a priori la periodicità con cui intende fare le riunioni di coordinamento (es. con cadenza settimanale), ma dipende dalla durata del progetto



La Gestione delle Comunicazioni di Progetto

La riunione informale con il gruppo di progetto (Gestione del *project team*): qualche regola pratica

6. Uno degli obiettivi della riunione deve essere quello di far emergere le criticità, non di cercare il modo di superarle: vi saranno incontri specifici successivi con i diretti interessati
7. Il P.M. deve lasciare alle persone lo spazio per esporre ai presenti le attività realizzate, i problemi incontrati e risolti, i problemi aperti, le proposte di miglioramento
8. Il clima deve essere sereno, di collaborazione, si deve percepire lo spirito di squadra, ogni partecipante si deve sentire a suo agio
9. Deve anche essere l'occasione per il P.M. per informare tutto il gruppo di progetto sulle novità che provengono dal "mondo esterno" (*stakeholder*, altri enti aziendali, Clienti, *prospect*, altri gruppi di progetto,...)
10. Non serve fare un verbale: è sufficiente che il P.M. prenda qualche appunto di quanto è emerso, che gli servirà poi per preparare lo stato avanzamento progetto aggiornato
11. La riunione non deve servire solo a fare il punto sullo stato di avanzamento del progetto e a raccogliere dati oggettivi (tempi, costi, *deliverable* rilasciati, problemi aperti, problemi risolti,...), ma anche "voci", sensazioni, preoccupazioni, difficoltà, allarmi più o meno fondati, che possono costituire informazioni importanti per la conduzione del progetto



La Gestione delle Comunicazioni di Progetto

Quali sono le informazioni richieste dagli stakeholder (segue)

- Quali *deliverable* sono stati completati, quali sono ancora in lavorazione e quali sono solo pianificati
- Quali sono le richieste di modifica dell'ambito e quali di queste sono state approvate
- Quali attività sono state completate, quali sono *in progress* e quali sono solo schedate
- Quali attività non sono state completate e perché e cosa si sta facendo per completarle
- Quali problemi (*issue*) restano irrisolti e cosa bisogna fare e quando per giungere ad una loro soluzione
- Quali sono i risultati delle sessioni di *Project Assurance* e *Project Control* sulla Qualità dei *deliverable*
- Quali sono i costi autorizzati sostenuti alla data
- Qual è l'avanzamento fisico delle attività in corso
- Qual è la stima a finire per le attività già iniziate
- Qual è lo stato dell'arte sui rischi di progetto: vi sono nuovi rischi? qualche rischio ha cambiato gravità?,



La Gestione delle Comunicazioni di Progetto

Quali sono le informazioni richieste dagli stakeholder

- Quali difficoltà si prevedono per le attività ancora da iniziare
- Quali sono le considerazioni provvisorie sulla *lesson learned* che, alla data, si possono dedurre dall'andamento del progetto
- Come è stato, nel tempo, l'utilizzo delle risorse
- Eventuali problemi di performance nel *project team*
- Milestone previste e superate
- Milestone previste e non ancora superate
- Eventuali azioni correttive e preventive consigliate
- Criticità per le quali è necessario prendere una decisione
- I costi aggiornati confrontati con quelli preventivati
- Efficienza della schedulazione rispetto a quella preventivata
- Quale è la stima a finire in termini di costi per il completamento del progetto, in base alle informazioni correnti
- Quale è la data prevista per il completamento del progetto



La Gestione delle Comunicazioni di Progetto

Preparazione di un rapporto di progetto: checklist per decidere il taglio da dare al documento

- ✓ A chi è destinato questo rapporto?
- ✓ Quali sono i suoi interessi sul progetto?
- ✓ Qual è la sua preparazione (tecnica, commerciale, amministrativa, manageriale,...)?
- ✓ A che scopo viene redatto il documento?
- ✓ Chi lo leggerà deve prendere delle decisioni?
- ✓ Di che informazioni ha bisogno e a che livello di dettaglio?
- ✓ Che vantaggio potrà trarre dalla lettura del documento?
- ✓ Che taglio devo dare di conseguenza al documento?
- ✓ Quale dovrà essere la sua struttura?
- ✓ E' opportuno inserire un glossario della terminologia comune?
- ✓ Che argomenti dovrà trattare?
- ✓ Mi aspetto/pretendo una risposta dai destinatari?



La Gestione delle Comunicazioni di Progetto

Esempio concreto: preparazione dello Stato Avanzamento Progetto (Project Status Report)

- a) **Periodicità:** tipicamente uno Stato Avanzamento Progetto S.A.P. (o S.A.L. = Stato Avanzamento Lavori) va emesso una volta al mese, ma dipende dalla durata del progetto e dalla fase in cui ci si trova:
 - Per un progetto che dura 3 mesi, una volta al mese è troppo poco
 - In fase di rilascio, soprattutto in presenza di criticità aperte, va emesso (magari in forma semplificata) per esempio settimanalmente
- b) **Destinatari:** *stakeholder*, membri dello *steering committee*, *top management* aziendale, funzioni aziendali interessate,...
In casi particolari va inviato anche ai Clienti, ma privo delle informazioni che devono rimanere all'interno dell'Azienda
- c) **Formato:** documento standard previsto dal sistema di documentazione interna oppure dal sistema di documentazione del Cliente
- d) **Modalità di classificazione e archiviazione:** il documento deve essere facilmente reperibile, quindi deve avere un codice, possibilmente "parlante" e deve essere noto a tutti dove è stato archiviato in formato elettronico.



La Gestione delle Comunicazioni di Progetto

Stato Avanzamento Progetto (SAP) o Stato Avanzamento Lavori (SAL)

1. Introduzione

- Richiamare brevemente gli obiettivi del progetto, i suoi *deliverable*, i Clienti a cui sono destinati
- Presentare la struttura del documento e i percorsi consigliati (in caso di progetti di grandi dimensioni) per *top management*, *marketing*, strutture tecniche, strutture operative, commerciali

2. Abstract

- Riassumere i principali risultati raggiunti nel periodo (*status reporting*)
- Riassumere le principali criticità emerse, risolte, ancora aperte
- Riassumere in poche parole lo stato generale del progetto: eventuali scostamenti nei tempi e nei costi, stima a finire, ev. richieste di *extra-budget*



La Gestione delle Comunicazioni di Progetto

3. Corpo principale

- Descrivere i risultati raggiunti nel periodo: attività concluse, attività rinviate, attività iniziate ed ancora in corso, nuove attività inizialmente non previste inserite nel piano
- Descrivere le eventuali richieste in corso d'opera, specificando da chi provengono, se è già stata fatta una stima dei costi, gli impatti sul progetto, le decisioni da prendere in proposito
- Esporre sinteticamente (per esempio raggruppandoli per fase) i costi effettivi alla data (ACWP) raffrontati con il budget corrispondente (BCWP), insieme alle date di scadenza previste inizialmente dal piano e le eventuali nuove date riviste



La Gestione delle Comunicazioni di Progetto

Confronto tra consuntivo e preventivo

				Stima	Consuntivo						
Fase	Inizio	Fine	Data rilascio	Costo approvato (gg/u)	Consuntivo (gg/u)	Residuo gg/u	Extra budget et da approvato vane (gg/u)	Costi inesigibili (gg/u)	GG (lev)/ GG	Avanzamento fisico	Risorse
1	01/12/2006	28/02/2006	28/02/2006	22,00	22,00	0,00	0,00	0,00	100,00 %	100,00%	Gianni (20%), Marina (80%)
2	01/03/2006	30/04/2006	30/04/2006	0	12,50	9,50	22,00	0,00	56,80%	60,00%	Gianni (10%), Luigi (90%)
2	01/12/2005	31/12/2005	30/04/2006	14,00	13,50	0,50	0,00	0,00	96,40%	97,00%	Marina (20%), Giulia (80%)
2	01/03/2006	30/04/2006	30/04/2006	8,00	7,00	1,00	0,00	0,00	87,50%	90,00%	Gianni (15%), Nico (85%)
5	01/01/2006	31/12/2006	31/12/2006	9,00	1,00	8,00	0,00	0,00	11,10%	11,00%	Luca (40%), Maria (60%)
6	01/04/2005	30/04/2006	30/04/2006	7,00	5,00	2,00	0,00	0,00	71,40%	95,00%	Luigi (100%)
7	01/04/2005	21/06/2006	21/06/2006	0	2,50	29,50	32,00	0,00	7,80%	8,00%	Gianni (100%)
				38,00	39,00	21,00	22,00	0,00			



La Gestione delle Comunicazioni di Progetto

Avanzamento del piano dei rischi di progetto

Presentare lo stato dei rischi, divisi per tipologia, precisando se ancora aperti, annullati, mitigati, se nel frattempo si sono modificati probabilità e/o impatto e se sono subentrati nuovi rischi non previsti in precedenza

Id Rischio	Descrizione rischio	Prob.	Impatto	Valutazione globale	Descrizione impatto	Strategia
R01	Differenti precisioni tra dato di Catasto Strade e dato delle banche dati navigabili	Alta	Alto	Red- High	Il cittadino potrebbe riconoscere una scarsa affidabilità del sistema	Evitare – Mettere in atto una delle due contromisure descritte sopra: ricalibrare il dato di Catasto Strade o segnalare la differenza di precisione
R02	Scarsa implementazione del Catasto Strade	Alta	Alto	Red- High	Il cittadino potrebbe riconoscere una scarsa completezza del sistema	Evitare – Le possibili azioni da intraprendere sono quella di mettere in linea il sistema solo a completamento del censimento catastale dell'intero territorio o segnalare nel portale la mancanza con la relativa spiegazione e la data di disponibilità
R03	Lentezza burocratica per l'avvio del sistema	Alta	Basso	Yellow – Low	Il cliente continuerebbe a non poter utilizzare i dati	Gestire – Formulare più proposte da sottoporre al committente
R04	Blocco politico	Media	Basso	Green – Low	Il cliente continuerebbe a non poter utilizzare i dati	Gestire – Coordinare più interlocutori politici



La Gestione delle Comunicazioni di Progetto

- Descrivere i prossimi passi (*forecasting*), evidenziando le eventuali criticità già note che si potrebbero presentare
- Riassumere le decisioni da prendere, da quale ente/persona ci si attende una risposta e le conseguenze per il progetto finché la decisione non viene presa
- Evidenziare eventuali problemi emersi nel periodo nell'ambito del gruppo di lavoro o con risorse di fornitori esterni.

4. Conclusioni

- Breve riepilogo delle criticità e delle decisioni da prendere



La Gestione delle Comunicazioni di Progetto

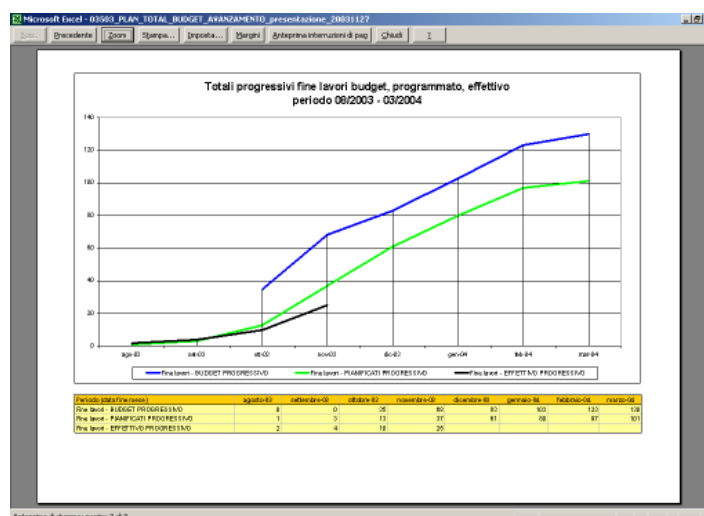
5. Appendice

- Riportare il materiale di dettaglio che può essere utile per un eventuale approfondimento del lettore (per es. la valutazione dei rischi, il risultato di una perizia esterna, un verbale di collaudo, l'offerta di un fornitore, ecc). Tali documenti andranno poi richiamati nel corpo principale dello *Status Report*
- Calcolare e presentare i vari indicatori di progetto:
 - ✓ CPI
 - ✓ SPI
 - ✓ EV
 - ✓ CV%
 - ✓ SV%
 - ✓ EAC
 - ✓ ETC
- Riportare, se misurabili e se noti, gli indicatori di produttività e di *Quality Assurance*
- Riportare una copia del *work-plan* aggiornato



La Gestione delle Comunicazioni di Progetto

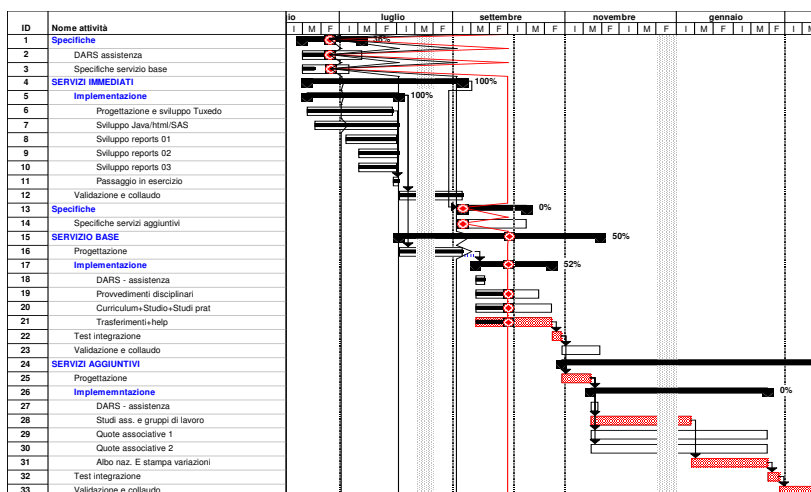
Andamento nel tempo di ACWP, BCWP, BCWS





La Gestione delle Comunicazioni di Progetto

Il workplan aggiornato



La Gestione delle Comunicazioni di Progetto

Andamento nel tempo di CPI e SPI

