



Corso di Project Management

Che cos'è il Project Management

Roberto D'Orsi

Anno Accademico 2013/2014



Che cos'è il Project Management

Cosa si intende per "Project"

- Il termine anglosassone *Project*, come la parola italiana *Progetto*, la francese *Projet*, la tedesca *Projekt*, la spagnola *Proyecto* deriva dalla radice latina del verbo *proicere* (il cui participio passato è *proiectum*), che significa "gettare avanti", "portare avanti", "far avanzare", verbo da cui deriva, del resto, anche il nostro verbo "proiettare"
- In realtà il termine *Progetto* viene utilizzato molto spesso, nel nostro linguaggio comune, per indicare la parte della sola attività di studio, ideazione, calcolo necessari per definire cosa realizzare e come (*Design*), escludendo le fasi di valutazione economica, pianificazione, realizzazione, controllo, coordinamento, ecc.
- Il termine Project abbraccia invece in modo trasversale tutte le aree di competenza multi-disciplinari necessarie a trasformare un bisogno da soddisfare in un bene (materiale o immateriale) oppure in un servizio.
- L'ambito di un Progetto può essere interno all'organizzazione, nel qual caso l'obiettivo è normalmente quello di rendere più efficienti i processi, di migliorare il modo di lavorare, di ridurre i costi o può essere esterno, nel qual caso l'obiettivo primario è normalmente di *business*, di offrire nuovi prodotti o servizi, di aggredire nuovi mercati



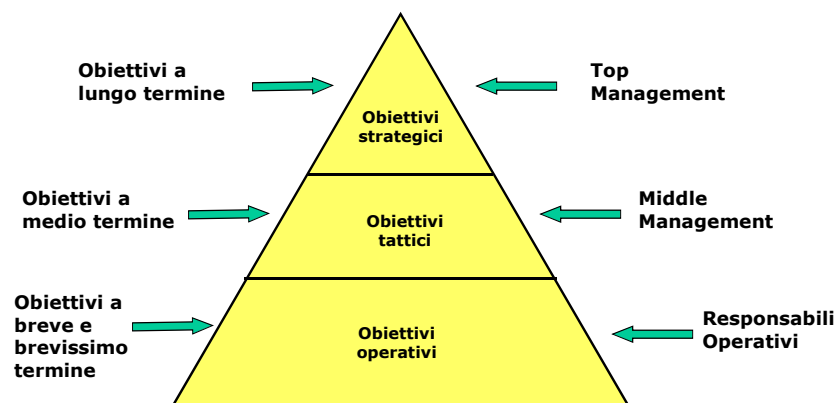
Che cos'è il Project Management

Cosa si intende per "Management"

- Il termini *Management* e *Manager*, come moltissimi altri termini anglosassoni, sono entrati da molto tempo nel linguaggio italiano, anche se management, passando per il verbo francese "*manager*" (gestire), deriva in realtà dalla radice latina "*manu agere*", cioè condurre per mano
- Nella lingua italiana termine *Management* viene normalmente utilizzato per indicare l'insieme di tecniche e metodologie necessarie ad esercitare in modo efficiente ed efficace la guida di un'Impresa, di un'organizzazione in genere, o di una loro parte, cioè in sostanza è "l'arte di fare il capo"
- Per *Manager* si intende molto spesso un Dirigente, o comunque una persona alla quale sono affidate importanti responsabilità
- In realtà nel mondo anglosassone il termine *Management* indica anche solo semplicemente l'insieme di attività amministrative, organizzative, di pianificazione delle attività, di controllo, di assunzione di responsabilità, gestionali in genere, che consentono alle Organizzazioni di raggiungere i loro obiettivi (strategici, tattici e operativi) nei tempi previsti e con i costi predefiniti



Che cos'è il Project Management



Obiettivi e piramide aziendale di Antony (1965)



Che cos'è il Project Management



Che cos'è il Project Management

Vediamo cosa dice Wikipedia

- La **missione** (o scopo) di un'organizzazione o impresa (la sua "dichiarazione di intenti"), è il suo scopo ultimo, la giustificazione stessa della sua esistenza, e al tempo stesso ciò che la contraddistingue da tutte le altre
- Per **valori d'impresa** (*values* o *core values*) si intende genericamente un sistema di idee, modi di agire e attributi considerati "importanti" *per* se e quindi tali da informare l'azione dell'impresa, o dell'organizzazione in genere
- Il termine **visione** (*vision*) è utilizzato nella gestione strategica per indicare la proiezione di uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni di chi fissa gli obiettivi (*goal-setter*) e incentiva all'azione. Con il termine Vision si intende l'insieme degli obiettivi di lungo periodo che il Top Management vuole definire per la propria azienda, comprendere anche la visione generale del mercato e l'interpretazione di lungo periodo del ruolo dell'azienda nel contesto economico e sociale
- Una **strategia** è la descrizione di un piano d'azione di lungo termine usato per impostare e successivamente coordinare le azioni tese a raggiungere uno scopo predeterminato



Che cos'è il Project Management

Project Management NON VUOL DIRE semplicemente

- Fare la pianificazione delle attività
- Gestire la fase di progettazione
- Fare una stima delle giornate di lavoro necessarie per realizzare il progetto
- Controllare tempi e costi
- Fare il diagramma di Gantt, il PERT o il CPM
- Assegnare le risorse più adatte alle singole attività
- Gestire il sistema informativo del progetto
- Usare Microsoft Project o un altro tool di gestione progetti

Queste sono solo parti o strumenti di un processo di Project Management

Project Management is the application of knowledge, skills, tools and techniques to project activities to meet project requirements (PMBOK® 2008)

Ovvero, altra definizione molto simile:

Il Project Management è un processo continuo ed integrato di pianificazione, organizzazione, monitoraggio e controllo di tutti gli aspetti di un progetto al fine di raggiungere determinati obiettivi definiti



Che cos'è il Project Management

Il Project Management è innanzitutto costituito da una serie di **processi standard** finalizzati ad una **gestione proattiva di qualsiasi progetto**, a prescindere dalla sua dimensione

Il Project Management è quindi una disciplina professionale finalizzata all'organizzazione delle attività di progetto, che si basa sull'applicazione, su processi sperimentati e ripetibili, di conoscenze, *skill*, tecniche di gestione e strumenti di lavoro (*Best Practice*) con l'obiettivo di soddisfare nei tempi, nei costi e con la Qualità attesa le esigenze del committente e di aumentare le probabilità di successo di qualsiasi tipo di progetto

Quindi il Project Management può essere anche considerata una **speciale tipologia di management orientata alla conduzione dei progetti** che richiede un mix di competenze interfunzionali, prevalentemente di tipo gestionale ed organizzativo, caratterizzate dall'esperienza, per raggiungere obiettivi di innovazione e di cambiamento in presenza di condizioni di rischio e di vincoli spesso molto complessi

Il Project Management assicura una conduzione razionale (strutturata, pianificata, controllata,..) dei progetti sia legati a commesse industriali che di cambiamento interno e come tale viene considerato un **processo chiave di business** in quanto supporta le strategie aziendali legate ad obiettivi definiti



Che cos'è il Project Management

Il concetto della scalabilità delle metodologie

Più grande e complesso è il progetto e più c'è bisogno di una serie di processi standard, formali, strutturati per poterlo gestire: si tratta, in funzione del tipo di progetto, di trovare ogni volta il giusto *trade-off* tra efficacia ed efficienza nel saperlo gestire.

La gestione strutturata e formalizzata di un progetto costa, qualche manager o imprenditore la considera ancora una perdita di tempo, un *overhead*, in realtà, se un progetto è gestito bene, i benefici nel medio-lungo termine superano di gran lunga i costi.

Le metodologie di Project Management (ne esistono parecchie) sono nate per aggiungere valore alla conduzione dei progetti, ma perché ciò avvenga devono essere applicate in modo scalabile: massimo rigore e strutture solide nei grandi progetti, strutture semplici e processi snelli nei progetti più piccoli, che possono essere gestiti con tecniche informali e molto semplici. E' il Project Manager, insieme al *project-team*, a selezionare quali processi devono essere applicati e in che modo.



Che cos'è il Project Management

Differenza tra standard e metodologia di P.M.

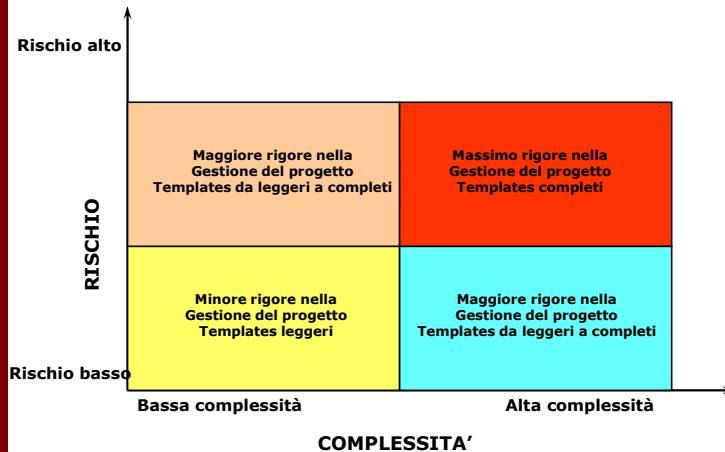
➤ Uno **standard**, partendo dall'esperienza maturata da migliaia di utilizzatori nelle Aziende e nelle Organizzazioni di tutto il mondo, descrive quali sono i processi necessari per gestire in modo completo e controllato un progetto, le relazioni tra i processi, le azioni necessarie per eseguire i processi, le tecniche collaudate e ripetibili, le competenze richieste, quindi dice sostanzialmente **COSA FARE** per condurre un progetto fino alla fine e aumentarne la probabilità di successo

➤ Una **metodologia**, partendo da uno standard consolidato, si preoccupa di applicarne i requisiti alla realtà operativa indicando i template da utilizzare, l'organizzazione dell'ambiente di lavoro, le best practice aziendali, la terminologia comune, i tools che possono agevolare l'attività di Project Manager e *project-team*, quindi dice sostanzialmente **COME FARE**



Che cos'è il Project Management

La scalabilità delle metodologie



Fonte: A. Sinibaldi



Che cos'è il Project Management

Alcune considerazioni sul Project Management (segue)

- Il Project Management è applicabile a qualsiasi progetto, programma, commessa, nel campo meccanico, edile, chimico, elettronico, informatico, strategico,....., ed in generale a qualsiasi **insieme di attività collocabili nel tempo**, che richiedono Risorse Umane, materiali e finanziarie per poter essere eseguite
- Per sua natura, il P.M. si adatta con difficoltà solo a quei progetti estremamente innovativi, nei quali sono prevalenti componenti di forte creatività e turbolenza e i vincoli e le condizioni al contorno variano in continuazione
- Il Project Management **non può e non deve occuparsi delle competenze tecniche specifiche** necessarie per condurre il progetto, che costituiscono una condizione necessaria (per non dire indispensabile), ma non sufficiente, per raggiungere con buona probabilità di successo gli obiettivi assegnati
- Il Project Management è un **fenomeno di carattere internazionale**, che si occupa di conoscenze e competenze prive di limiti temporali e spaziali: lo si può definire una forma di "globalizzazione della professione"



Che cos'è il Project Management

Alcune considerazioni sul Project Management

- Fare un buon utilizzo del Project Management non significa non avere problemi, eliminare tutti i rischi, evitare le sorprese: significa gestire il progetto in modo standardizzato e controllato anziché portarlo avanti continuando a gestire le emergenze con interventi improvvisati
- I processi e le tecniche di Project Management consentono di conseguire, attraverso le risorse assegnate, risultati prevedibili, pur non garantendo in assoluto il successo dell'impresa
- La più importante causa di incertezza esterna è legata ai possibili mutamenti politici, di mercato, di requisiti espressi dal Cliente
- La più importante causa di incertezza interna è legata all'elemento chiave di qualunque progetto : le Risorse Umane che costituiscono una variabile estremamente complessa da gestire e comunque non totalmente controllabile
- Oltre ad essere una disciplina che si basa sulle *Best Practice* maturate nelle Aziende di tutto il mondo, il P.M. è anche un'arte, in quanto richiede capacità personali di sapersi destreggiare in situazioni complesse, spesso completamente differenti da progetto a progetto



Che cos'è il Project Management

Per Project Management si intende l'insieme delle competenze necessarie per:

- Definire obiettivi, contenuti, vincoli e confini del progetto
- Individuare la strategia più adatta per condurre il progetto
- Verificare la fattibilità funzionale del progetto
- Definire le priorità e pianificare le attività nel tempo
- Stimare i costi
- Pianificare i contenuti qualitativi del progetto
- Controllare il progetto in tutte le sue fasi
- In particolare, controllare tempi, costi e Qualità
- Gestire le Risorse Umane assegnate
- Gestire i rapporti con tutti gli enti interessati
- Identificare e gestire i rischi
- Gestire gli approvvigionamenti necessari al progetto
- Gestire il processo di comunicazione
- Condurre il progetto fino alla sua chiusura ed al rilascio operativo del prodotto/servizio realizzato
- In definitiva nella maggior parte dei progetti l'abilità del "saper gestire" è oggi giorno di gran lunga più importante di quella puramente tecnica



Che cos'è il Project Management

Uno standard è un documento formale che descrive norme da applicare, processi, metodi, *best practice*

Lo standard riconosciuto in tutto il mondo come lo "standard de-facto" per il Project Management è quello pubblicata dal:

Project Management Institute (PMI)

Il PMI, fondato nel 1969 in Pennsylvania, ha pubblicato un manuale di riferimento, che viene periodicamente aggiornato (1^a ed. 1987):

PMBOK®

Project Management Body Of Knowledge

www.pmi.org

A partire da uno standard di Project Management (il PMBOK® non è l'unico, anche se è il più diffuso), ogni organizzazione può costruire o adottare una metodologia di P.M., che applica i concetti espressi dallo standard nei processi aziendali, nelle regole alle quali le persone si devono attenere, negli strumenti da adottare, nella documentazione da produrre, nelle responsabilità delle varie funzioni aziendali, ecc.



Che cos'è il Project Management

Attualmente il PMBOK® rappresenta l'insieme di conoscenze, definizioni, lessico, *best practice* di P.M. comunemente accettate ed utilizzate in tutto il mondo e il PMI certifica la professione di **PMP®** (Project Manager Professional)

In alcuni paesi, la certificazione PMI è già un titolo richiesto per poter ricoprire posizioni di responsabilità nei progetti.

Del PMBOK® 4th edition esiste anche l'edizione in lingua italiana

A gennaio 2013 è stata pubblicata la 5th edition

- PMI: oltre 500.000 soci in 185 nazioni
- Oltre 470.000 certificati PMPs® (Project Management Professional) rilasciati nel mondo, di cui circa 3.900 in Italia
- 250 Chapter locali in 70 nazioni
- Del PMBOK® sono in circolazione oltre 3.700.000 copie



Che cos'è il Project Management

- Per diventare PMP® : laurea + 4.500 ore di esperienza in P.M. in almeno 3 anni, oppure diploma + 7.500 ore in 5 anni
- Produrre un attestato che certifichi la formazione in Project Management di almeno 35 *contact hours*, preferibilmente erogate da un REP (*Registered Education Provider*) PMI
- Inoltre occorre superare un esame con 200 domande in inglese (di cui 175 concorrono al punteggio) con 4 risposte di cui una sola valida: 4 ore di tempo e almeno 116 risposte corrette (66 %). Costo esame 555 \$ (405 \$ per i membri PMI)
- La certificazione di PMP® vale tre anni e va rinnovata a mezzo punteggio conseguito nel periodo (progetti, corsi, seminari, ai quali il PMP® può dimostrare di aver partecipato), almeno 60 punti (PDU = Professional Development Unit) ogni 3 anni
- La certificazione PMP® è un titolo molto prestigioso a livello internazionale, ha ottenuto l'accreditamento ISO 17024 (standard sulle certificazioni professionali) ed è molto richiesto dalle multinazionali e, in generale, nei paesi tecnologicamente più evoluti
- A fine 2012 l'ente di standardizzazione internazionale ISO ha pubblicato lo standard ISO 21500:2012 *Guidance on Project Management* (36 pagine, 140 CHF), che si ispira ampiamente all'impostazione del PMBOK® 5th edition



Che cos'è il Project Management

I principali standard per la gestione dei progetti

Gli standard "de facto" più diffusi per la gestione dei progetti sono:

- Il **PMBOK®** del PMI - Project Management Institute (recepito come standard 1490 IEEE)
Pennsylvania, Certificazioni CAPM e PMP
www.pmi.org
- Il **Prince2™** del OGC – Office of Government Commerce UK
Gran Bretagna, 2 livelli di certificazione
Prince2 Foundation e Prince2 Practitioner
www.prince2.com
- **IPMA®** – International Project Management Association
Svizzera, 4 livelli di certificazione, pubblica la norma ICB (IPMA Competence Baseline)
Livelli di certificazione: D→C→B→A
www.ipma.ch





Che cos'è il Project Management

Le tre certificazioni di Project Management a confronto

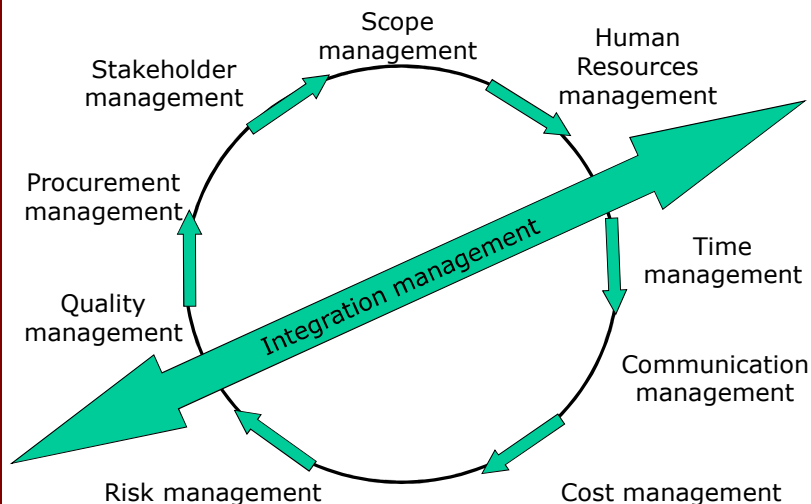
Elemento	IPMA®	OGC®	PMI®
Nome della Certificazione	4 livelli (da D a A a salire): Level D – Certified Project Management Associated Level C – Certified Project Manager Level B – Certified Senior Project Manager Level A – Certified Projects Director	2 livelli (a salire): 1- PRINCE2™ Foundation 2- PRINCE2™ Practitioner	3 livelli (indipendenti tra loro): CAPM® – Certified Associate in Project Management PMP® – Project Management Professional PgPM™ – Program Management Professional
Prerequisiti per sostenere l'esame	Level D – nessuno Level C – 3 anni di esperienza di coordinamento di progetti di limitata complessità Level B – 5 anni esperienza lavorativa per progetti di cui 3 di coordinamento di progetti complessi Level A – 5 anni di esperienza lavorativa di Program o Portfolio Management di cui 3 in posizione di coordinamento	PRINCE2™ Foundation – nessuno PRINCE2™ Practitioner – nessuno	CAPM® – 1.500 ore di lavoro come componente del Gruppo di Progetto oppure 23 ore di formazione di Project Management. PMP® – con laurea: 4.500 ore di esperienza di coordinamento progetti negli ultimi 36 mesi; con diploma: 7.500 ore di esperienza di coordinamento progetti negli ultimi 60 mesi. Inoltre in ogni caso 35 ore di formazione di Project Management. PgPM™ – con laurea: 6.000 ore di esperienza di Project Management più 6.000 ore di Program Management; con diploma: sempre 6.000 ore di Project Management più 10.500 ore di Program Management.

Fonte: PMLAB



Che cos'è il Project Management

Le 10 aree di conoscenza del P.M. secondo il PMBOK® 5th ed.





Che cos'è il Project Management

- In forma probabilmente molto primitiva ed embrionale, il Project Management è nato alcuni millenni or sono, a supporto delle grandi opere in Mesopotamia, antico Egitto, Cina, Grecia, Impero Romano, ecc.
- Sono tutti progetti relativi alla costruzione di grandissime opere, realizzate senza l'ausilio di macchine, ma con la sola forza di animali da tiro e dell'uomo → impiego di un numero enorme di risorse (prevalentemente prigionieri di guerra e/o schiavi) → grandi difficoltà di coordinamento e di comunicazione, oltre a grandi difficoltà tecniche, dati i mezzi a disposizione
- Si pensi a questo proposito al fallimento del progetto di costruzione della biblica torre di Babele, fallito a causa dell'impossibilità di comunicare delle Risorse Umane utilizzate
- Già gli antichi Romani dimostrarono di saper gestire progetti enormi in tempi molto brevi: ad esempio il Colosseo fu costruito in soli 10 anni
- Del resto, molti anni dopo, il ponte di Rialto fu realizzato in poco più di tre anni, tra il 1588 e il 1591 su progetto dell'architetto Antonio da Ponte



Che cos'è il Project Management

Il ponte di Rialto prima del definitivo crollo del 1524

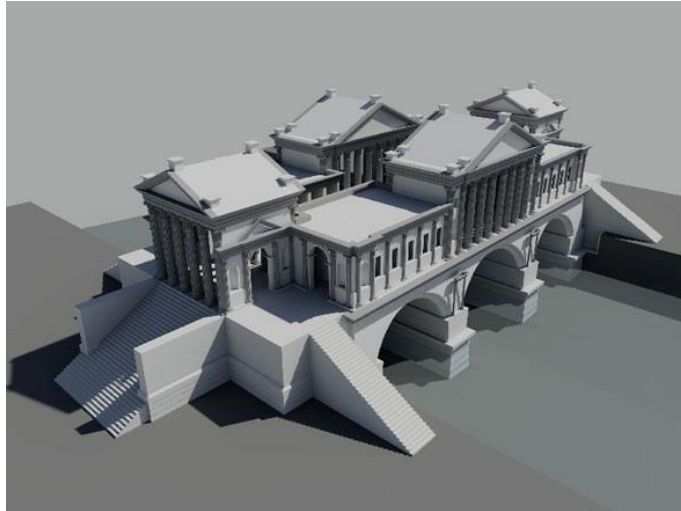


Vittore Carpaccio
Storie di S. Orsola
Gallerie dell'Accademia
Venezia



Che cos'è il Project Management

Questa era la proposta (bocciata) di Andrea Palladio



Che cos'è il Project Management

Un esempio di progetto ambizioso di fine '800

- Parigi 1867, secondo impero (Napoleone III), prima Esposizione Universale
- Parigi 1878, Francia repubblicana, desiderio di riprendere prestigio internazionale dopo la disfatta del 1870 nella guerra franco-prussiana, seconda Esposizione Universale
- Parigi 1884, viene annunciato che nel 1889, a 100 anni dalla presa della Bastiglia e dall'inizio della Rivoluzione Francese, vi sarà una nuova Esposizione Universale in occasione della quale verrà realizzato un monumento in grado di caratterizzare in modo spettacolare l'esposizione
- L'idea è quella di sbalordire il mondo, costruendo l'edificio più alto al mondo, una torre da 1.000 piedi, ovvero circa 300 metri
- Viene indetta una gara, i progetti devono essere presentati entro il 18 maggio 1886. Vi furono 107 partecipanti
- Fu presentato di tutto: da una pesantissima torre in granito alta 300 metri, ad una torre in legno e mattoni, ad una gigantesca gigliottina
- Alla fine, con grande dispetto degli architetti francesi, vince la gara un ingegnere ferroviario, grande esperto di ponti in ferro, Gustave Eiffel, con il suo progetto "*La tour en fer de trois cent mètres*"
- Tutto deve essere pronto per il 1° maggio 1889



Che cos'è il Project Management

Il progetto della Tour Eiffel



Aprile 1887 t_0



Che cos'è il Project Management

Il progetto della Tour Eiffel

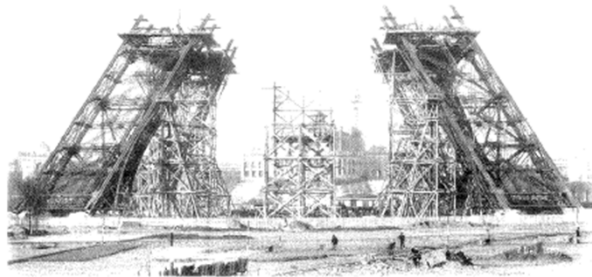


18 Luglio 1887 $t_0 + 4,5$ mesi



Che cos'è il Project Management

Il progetto della Tour Eiffel

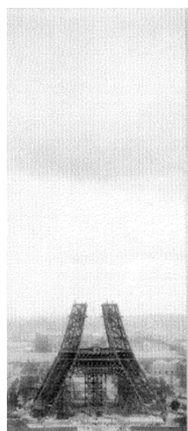


7 dicembre 1887 $t_0 + 8$ mesi

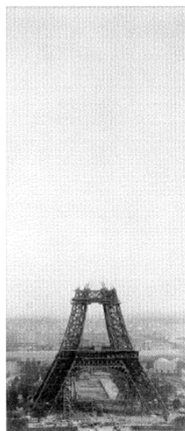


Che cos'è il Project Management

Il progetto della Tour Eiffel



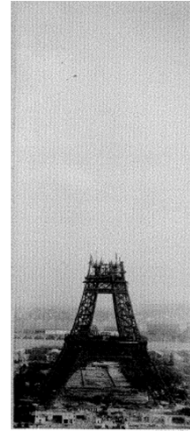
Giugno 1888
 $t_0 + 15$ mesi



Luglio 1888
 $t_0 + 16$ mesi



14 Agosto 1888
 $t_0 + 16,5$ mesi



14 Settembre 1888
 $t_0 + 17,5$ mesi



Che cos'è il Project Management

Il progetto della Tour Eiffel



14 Ottobre 1888
 $t_0 + 18,5$ mesi



14 Novembre 1888
 $t_0 + 19,5$ mesi



26 Dicembre 1888
 $t_0 + 21$ mesi



20 Gennaio 1889
 $t_0 + 21,5$ mesi



Che cos'è il Project Management

Il progetto della Tour Eiffel



12 Febbraio 1889
 $t_0 + 22,5$ mesi



12 Marzo 1889
 $t_0 + 23,5$ mesi



2 Aprile 1889
 $t_0 + 24$ mesi



Che cos'è il Project Management

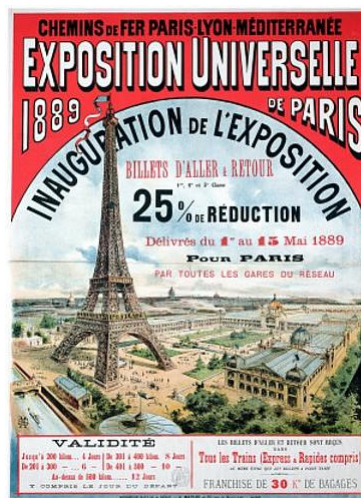
Il progetto della Tour Eiffel



Cartolina postale del 1889: La Tour Eiffel con i palazzi dell'Esposizione



Che cos'è il Project Management



Manifesto dell'Esposizione Universale del 1889



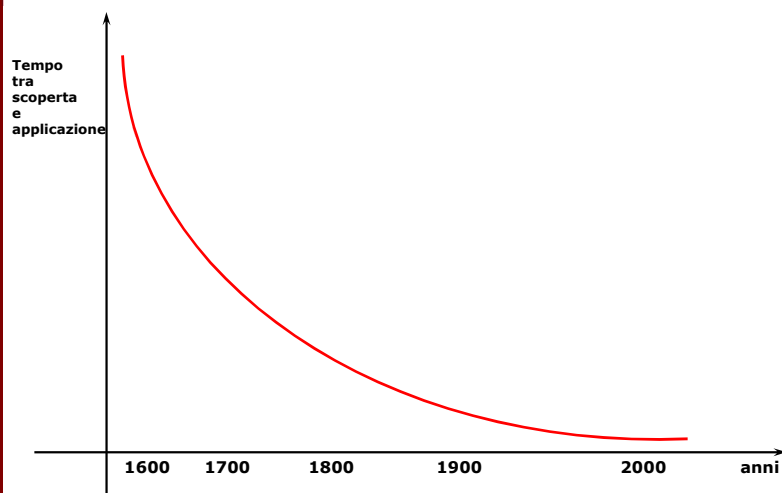
Che cos'è il Project Management

- Un importante impulso alla ricerca di tecniche e di metodologie che consentono di accelerare i tempi di progetto ed ottimizzarne i costi avviene nel XIX secolo, nel processo di industrializzazione progressiva delle grandi scoperte (pila di Volta, macchina a vapore, ecc) e negli ambienti militari
- La rivoluzione industriale in atto nella seconda metà dell'ottocento porta infatti all'esigenza di ridurre il più possibile i tempi che intercorrono tra scoperta scientifica e applicazione pratica in campo industriale.

Altrettanto in campo militare: la corsa ad armamenti che potessero garantire una superiorità tattica rispetto ad un nemico reale o potenziale richiede una forte compressione nei tempi di realizzazione dei progetti.



Che cos'è il Project Management





Che cos'è il Project Management

- Un contributo significativo in questo periodo è quello dell'americano Henry Gantt (1861-1919): i suoi studi di programmazione delle attività di cantiere lo portano alla formulazione di quel diagramma che porta il suo nome, utilizzato per la prima volta nel 1917 dalla Divisione Acquisti dell'esercito USA e che ancora oggi, in forma nativa o nelle sue evoluzioni successive, viene utilizzato in tutto il mondo per pianificare le attività
- Le prime forme di Project Management, nell'attuale accezione del termine, nascono all'inizio degli anni '30 negli USA, quando in Procter & Gamble viene creata la nuova figura di *product manager*, responsabile di una linea di prodotto (attenzione sia alla produzione che agli aspetti commerciali e contemporanea ricerca dell'innovazione) e in Exxon il *project engineer*, figura con responsabilità unica focalizzata sugli obiettivi del progetto e non legata alle divisioni funzionali dell'Azienda o a specifiche competenze.
- Entrambe queste figure, per poter svolgere il loro compito, hanno la necessità di avere una visione integrata, di tipo multifunzionale
- E' in questo periodo inoltre che si sviluppano i primi metodi di controllo dei costi con l'applicazione dei concetti di contabilità industriale.



Che cos'è il Project Management

Il Progetto Manhattan

Il primo progetto nel quale furono applicati, su vasta scala, i concetti gestionali e di organizzazione del lavoro tipici del P.M. è considerato il progetto Manhattan

Iniziato nel 1942 per poter sfruttare a fini bellici la prima fissione nucleare a catena ottenuta dal gruppo di scienziati guidati da Enrico Fermi, il progetto portò in meno di due anni alla prima (e ci auguriamo ultima) guerra nucleare della storia, con la distruzione di Hiroshima e Nagasaki

La direzione scientifica venne affidata, con pieni poteri, al fisico americano Robert Oppenheimer, mentre il Project Manager, gen. Leslie Groves, riportava direttamente al Presidente Roosevelt

Il progetto impiegò complessivamente oltre 130.000 persone e costò, all'epoca, oltre 2 miliardi di dollari



Che cos'è il Project Management

Il Progetto Manhattan

Quali furono i fattori critici di successo (purtroppo) del progetto Manhattan?

- ✓ Gli obiettivi del progetto erano chiari e ben definiti
- ✓ Il progetto era stato diviso in sottoprogetti relativamente indipendenti, ciascuno affidato alla responsabilità di una specifica organizzazione
- ✓ Esistevano procedure e standard di lavoro
- ✓ Il piano temporale di ogni sottoprogetto era sincronizzato in modo preciso con il piano generale
- ✓ La responsabilità a tutti i livelli era ben chiara e riconosciuta da tutti
- ✓ Ogni unità partecipante portava il massimo della sua esperienza specifica al progetto
- ✓ Il Project Manager aveva ampia delega decisionale da parte del Presidente



Che cos'è il Project Management

- Gli anni '90 sono quelli della diffusione capillare delle tecniche di P.M. nelle Aziende di ogni tipo, anche di piccole o medie dimensioni, in stretta sinergia con le iniziative di Qualità Totale per migliorare Prodotti, Processi e Servizi al Cliente.

L'impulso è dato dalla progressiva diffusione del Personal Computer in tutti gli uffici e dalla disponibilità sul mercato dei primi sistemi informativi su PC per la gestione dei progetti in grado di:

- ✓ Accelerare il processo decisionale e la condivisione delle informazioni
- ✓ Fornire un accurato *reporting* dell'andamento del progetto
- ✓ Consentire l'ottimizzazione delle risorse, con un conseguente risparmio di costi
- ✓ Effettuare sessioni di *what if analysis*
- ✓ Studiare le possibilità di *re-engineering* dei processi produttivi o di sviluppare nuovi business



Che cos'è il Project Management

Un esempio di grande progetto realizzato in tempi da record

Il ponte di Millau – inaugurato nel dicembre 2004



Che cos'è il Project Management

Quando un progetto viene condotto bene....

le Viaduc de Millau

- **Le Viaduc en chiffres**
Longueur : 2460 mètres
Hauteur totale au sommet des pylônes : 343 mètres .
Hauteur de la plus grande pile : 245 mètres.
Poids de béton utilisé : 205 000 tonnes.
Poids du tablier d'acier : 36 000 tonnes (soit cinq fois la Tour Eiffel !)
Nombre de haubans : 154 (11 paires par pylône)
Coût de la construction : 400 millions d'euros
- **Quelques dates clés**
1987 : Etablissement des premiers tracés pour relier les deux rives du Tarn
1996 : Choix du projet du groupement Lord Norman Foster / EEG / SERF / SOGELERG
14 décembre 2001 : Pose de la première pierre
28 mai 2004 : Jonction des deux parties du tablier
17 décembre 2004 : Inauguration et ouverture du Viaduc de Millau

<http://www.leviaducdemillau.com>



Che cos'è il Project Management

Poi ci sono progetti che arrivano alla fine ma...

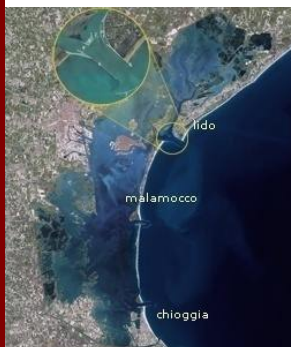


Progetto esecutivo dell'Arch. Santiago Calatrava: anno 1997
Inaugurazione del ponte: 11 settembre 2008
Costo stimato iniziale: 4,7 milioni di €
Costo finale: oltre 17 milioni di € (fonte: Corriere della Sera)



Che cos'è il Project Management

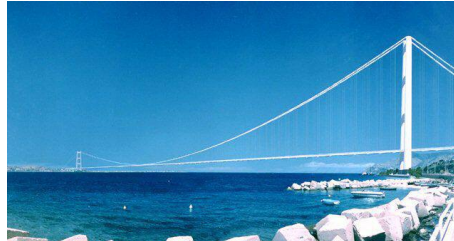
Ci sono anche progetti che non sappiamo ancora
quando verranno completati





Che cos'è il Project Management

E altri per i quali non è ancora chiaro se e quando partiranno



Corridoio V Lisbona-Kiev



Che cos'è il Project Management

Oppure davvero forse non partiranno più....

L'OPERA ERA UNO DEI SIMBOLI DEL GOVERNO BERLUSCONI

Il ponte sullo stretto di Messina non si farà

Il governo, forse per non andare sotto alla Camera, appoggia una mozione Idv che prevede la soppressione dei finanziamenti per gli anni 2012 e 2013



Una simulazione del Ponte sullo stretto di Messina (Ansa)

MILANO - È un cerchio che si chiude. Il ponte sullo stretto di Messina non si farà (forse mai più) per volontà non dell'opposizione, ma del governo. L'aula della Camera ha approvato una mozione dell'Italia dei valori che impegna il governo alla «soppressione dei finanziamenti» previsti per la realizzazione del ponte sullo stretto di Messina. Il testo è passato con il parere favorevole del governo, probabilmente preoccupato in caso di parere contrario di essere battuto nuovamente alla Camera.

27 ottobre 2011 15:47



Che cos'è il Project Management

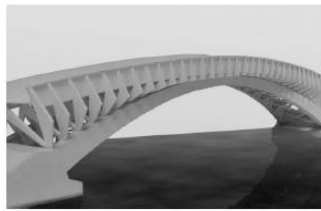
Oppure, per fortuna, sono stati bocciati

«Il Ponte dell'Accademia non si cambia»: il Comune boccia il progetto da 6 milioni

L'assessore Maggioni: la proposta era bella, ma il ministero era critico e si tratta di un intervento non prioritario e urgente



Mi piace 7



VENEZIA - «A oggi non è possibile dare il via al rifacimento completo del Ponte dell'Accademia e l'idea della precedente amministrazione è quindi da ritenersi cassata». A chiudere ogni possibilità di rifare il ponte in legno e ferro sul Canal Grande è stato oggi l'assessore ai Lavori pubblici del Comune di Venezia, Alessandro Maggioni, nel corso di una conferenza stampa indetta proprio per fare il punto su una vicenda che va avanti da anni.

Maggioni ha spiegato che la decisione deriva dal completamento del lavoro di approfondimento della proposta progettuale pervenuta al Comune da parte di una azienda, che lo realizzerebbe in vetro, pietra d'Istria e acciaio; la proposta è stata valutata non solo in termini tecnici, ma nel suo insieme, anche dai punti di vista della condivisione con la città, dei pareri chiesti dai vari soggetti ed economico.



Che cos'è il Project Management

Ma non dimentichiamo che queste metodologie, per poter dare dei risultati, hanno alcuni prerequisiti fondamentali:

1. Il **commitment incondizionato** (cioè l'impegno, l'appoggio, l'adesione) dell'alta direzione aziendale e, a cascata, di tutta la struttura direzionale. L'eventuale diffidenza e/o scetticismo dei capi rischiano di far fallire qualsiasi iniziativa di questo tipo.
2. Il P.M. stravolge talvolta la ripartizione dei poteri e richiede una **concezione orizzontale dell'organizzazione**, appiattendolo le strutture, mutando la ripartizione dei poteri e ridistribuendo le responsabilità: non si lavora più per compiti (lavoro individuale procedurizzato, **task-oriented**), ma per obiettivi (gruppi di lavoro interfunzionali **project-oriented**).
Non è sempre facile far accettare questo concetto da chi ha visto nascere e prosperare la propria Impresa con metodi tradizionali, ormai inadeguati in un'era di globalizzazione dei mercati.
3. E' indispensabile, almeno all'inizio, un **atteggiamento mentale diverso e uno sforzo collettivo** non solo da parte di chi viene nominato Project Manager, ma anche di tutte le persone impegnate nel progetto
4. Alla fine i progetti diventano una sorta di "palestra naturale" nella quale le persone apprendono un nuovo comportamento organizzativo rispetto a quello legato alle funzioni aziendali



Che cos'è il Project Management

Affrontare i progetti con la metodologia del P.M. è quindi innanzitutto una forma di cultura aziendale, che porta ad una serie di vantaggi molto importanti:

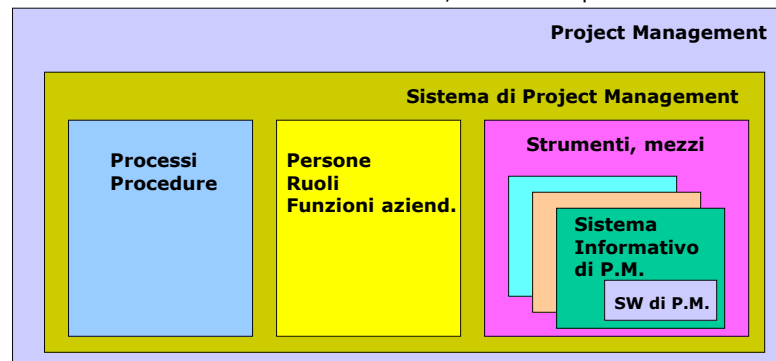
- ✓ Le persone che lavorano al progetto sono più motivate e vi sono minori conflitti in quanto ruoli e responsabilità sono chiari e ben definiti
- ✓ L'imprenditore ha sotto controllo i progetti sui quali sta investendo i suoi soldi, grazie al *reporting* di sintesi che ogni Project Manager gli invia, che gli consente di verificarne l'andamento e la coerenza tra risultato effettivo e risultato atteso
- ✓ In particolare è in grado, prima di aver speso inutilmente cifre importanti, di decidere con dati oggettivi di fermare un progetto in perdita, non redditizio o comunque destinato a fallire
- ✓ Il Project Management è anche una leva in più in mano dell'imprenditore per gestire il cambiamento, che è l'oggetto principale di qualsiasi progetto
- ✓ Le decisioni vengono prese ai giusti livelli di responsabilità, definiti a priori
- ✓ Migliorano sensibilmente l'immagine, la credibilità e la produttività dell'Azienda



Che cos'è il Project Management

Dove si collocano i Sistemi Informativi di Project Management

Hanno il compito di verificare la conformità ai requisiti di quanto viene prodotto, registrare e controllare ogni modifica di ambito, tempi, costi e condizioni contrattuali con fornitori esterni, controllare processi e documenti



Sistema di Project Management = insieme di uomini, ruoli, strumenti, metodologie, regole e organizzazione, riuniti in modo temporaneo per il raggiungimento degli obiettivi di progetto
Piano di Project Management = descrizione di come verrà usato il Sistema di P.M.