

Il presente capitolo è la libera traduzione in italiano del corrispondente capitolo della guida “The PM² Project Management Methodology Guide 3.0”. Tale traduzione è opera di ASSIREP, Associazione Italiana Ruoli e Professioni di Project Management (www.assirep.it).

Si specifica che la guida originale, in lingua inglese, è stata sviluppata dalla Commissione Europea, che ne mantiene la proprietà intellettuale e il © con le seguenti specificazioni:

- Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018
- ISBN 978-92-79-91829-2
- doi: 10.2799/755246
- © European Union, 2018

2. IL PROJECT MANAGEMENT

Questa sezione introduce i concetti base del project management e fornisce il contesto per comprendere meglio il metodo PM².

2.1 I PROGETTI

2.1.1 Cosa è un progetto

Un progetto è una struttura organizzativa **temporanea** che viene definita con lo scopo di realizzare un prodotto o un servizio (output) **unico** all'interno di determinati vincoli di tempo, costi e qualità.

- **temporaneo** significa che il progetto ha un inizio e una fine ben definiti.
- **output unico** significa che il prodotto o il servizio del progetto non è stato creato prima. Potrebbe essere simile a un altro prodotto, ma ci sarà sempre un certo livello di unicità.
- l'output di un progetto può essere un **prodotto** (ad es. una nuova applicazione) o un **servizio** (ad es. un servizio di consulenza, una conferenza o un programma di formazione)

Il progetto è definito, pianificato ed eseguito in base a **vincoli** esterni (o autoimposti). Questi possono essere relativi a tempo, costi, qualità ma anche e altri vincoli relativi all'ambiente organizzativo del progetto (es. rischi, attitudini, capacità disponibili).

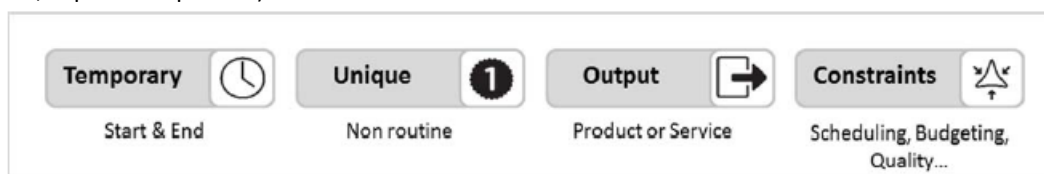


Fig. 2.1 Caratteristiche chiave di un progetto

Un progetto termina quando i suoi obiettivi sono stati raggiunti e tutti i deliverable sono stati prodotti e accettati dall'organizzazione o dalla persona che ha richiesto il progetto (il cliente). Tutti i deliverable sono quindi consegnati al cliente e il team di progetto è sciolto.

I progetti sono diversi dal normale lavoro quotidiano (operazioni) ed è gestito al meglio attraverso una speciale struttura organizzativa temporanea per:

- definire l'ambito del progetto e i deliverable da fornire (prodotti o servizi).
- definire una giustificazione per il business (descrivere il valore del progetto per l'organizzazione, il contesto aziendale, l'elenco di soluzioni alternative, ecc.).
- identificare gli stakeholder del progetto e definire il Project Core Team (PCT).
- creare piani di progetto per aiutare a guidare e gestire il progetto.
- assegnare e coordinare il lavoro dei team di progetto.
- monitorare e controllare il progetto giornalmente (progressi, cambiamenti, rischi, issue, qualità, ecc.).

- consegnare i deliverable finali e chiudere il progetto dal punto di vista amministrativo.



Fig.2.2 Il progetto come processo di trasformazione che trasforma una idea in una realtà

2.1.2 Perché si fanno progetti?

Ogni progetto mira a introdurre un nuovo prodotto o servizio o a modificarne uno esistente. Raggiungere il risultato dovrebbe portare benefici all'organizzazione (es. un nuovo sistema di gestione della documentazione a livello di organizzazione per aumentare la produttività introducendo un nuovo modo di cercare, leggere e archiviare documenti). Un progetto può anche essere visto come un processo di trasformazione, che traduce le idee in realtà.

I progetti possono essere effettuati per mantenere le attuali condizioni di business (es. mantenere l'attuale livello di servizio, di partnership, di produttività), per trasformare i processi aziendali o per migliorare il modo di lavorare in modo che l'organizzazione divenga più efficiente in futuro.

I progetti vengono avviati per varie differenti ragioni:

- Come risposta ad una richiesta del cliente per un nuovo prodotto o servizio.
- Come risposta a una domanda da parte del mercato o all'opportunità di un nuovo prodotto o servizio.
- Come risposta a un cambiamento legislativo o dei bisogni dell'organizzazione.
- Come risposta a una nuova tecnologia da introdurre per ridurre i costi.
- Come risposta a un nuovo prodotto o servizio di un competitor.
- Per utilizzare una nuova tecnologia.
- Per integrare processi in seguito alla fusione di due o più dipartimenti.
- Per aggiornare un processo esistente.
- Per trasferirsi in una nuova sede.
- Per una campagna di sensibilizzazione.
- Il miglioramento di un servizio esistente.
- Per migrare le informazioni in un nuovo sistema di gestione dei documenti.
- Per migliorare un servizio esistente

2.1.3 Output, outcome e benefici di progetto

I team di progetto tendono a concentrare i propri sforzi sulla produzione dei deliverable, ma dovrebbero ricordarsi sempre che i deliverable di progetto sono semplicemente un mezzo e non un fine. Il vero scopo di un progetto è quello di realizzare determinati outcome che produrranno benefici misurabili.

Pertanto, è importante per tutti coloro che sono coinvolti nella gestione e nell'esecuzione di un progetto (dirigenti e membri del team) comprendano la relazione tra output, outcome e benefici di progetto. Essi devono essere in grado di identificare gli output, outcome e benefici dei propri progetti. Ciò consente ai partecipanti al progetto di assicurarsi di lavorare sulle cose giuste, di non perdere di vista lo scopo originale del progetto, evitando di produrre deliverable con poco (o nessun) valore per l'organizzazione. Quindi:

- Gli output (deliverable) sono prodotti/servizi che introducono qualcosa di nuovo (un cambiamento).

- Il cambiamento si traduce in un outcome.
- I benefici sono i miglioramenti misurabili a fronte di questo outcome.



Fig 2.3 Output, Outcome e Benefici di progetto

Si noti che gli outcome e i benefici del progetto sono spesso realizzati solo dopo la chiusura del progetto. La tabella seguente lo illustra con un semplice esempio:

Esempi di output, outcome e benefici	
Output di progetto	Adozione della metodologia PM ² nell'ambito di una organizzazione
Outcome di progetto	<ul style="list-style-type: none">• Accrescere la qualità dei progetti• Accrescere la visibilità degli obiettivi di progetto, dello stato e delle previsioni• Aumentare la capacità di controllo sui fornitori e sui deliverable
Benefici del progetto	<ul style="list-style-type: none">• Diminuzione del 30% degli sforamenti nel budget di progetto• Aumento del 30% della produttività

2.2 IL PROJECT MANAGEMENT

2.2.1 Cos'è il project management?

Il Project Management può essere descritto come le attività di pianificazione, organizzazione, messa in sicurezza, monitoraggio e gestione delle risorse e del lavoro necessari a rilasciare specifici risultati di progetto in modo efficace ed efficiente.

L'approccio di project management utilizzato dovrebbe sempre essere adattato alle specifiche esigenze del progetto. Quando si utilizza PM², un Project Manager (PM) dovrebbe utilizzare (e personalizzare ulteriormente) solo le parti del metodo che contribuiscono alla gestione efficace del proprio progetto.

2.2.2 Documentazione di progetto

La documentazione del progetto è un'attività chiave del project management. Essa si svolge dall'inizio del progetto fino al suo completamento. La documentazione di progetto:

- acuisce il pensiero costringendo le persone a tradurre in parole pensieri e progetti vaghi.
- cristallizza la pianificazione.
- definisce l'ambito di progetto per la sua approvazione, assicurando che tutti gli stakeholder e i membri del team di progetto condividano le stesse aspettative su cosa deve essere consegnato e quando
- fornisce a tutti gli stakeholder una chiara visione dei requisiti del progetto.
- facilita la comunicazione con gruppi interni ed esterni.
- fornisce una base per il monitoraggio e il controllo dei progressi di un progetto.
- documenta le decisioni importanti prese.
- fornisce le informazioni richieste dagli audit ufficiali.
- supporta la memoria organizzativa e funge da riferimento storico che può essere utilizzato per aumentare le possibilità di successo dei progetti futuri.

La documentazione di progetto deve ovviamente aderire agli standard di qualità dell'organizzazione e del progetto in merito a formato, stile, ecc. Ma soprattutto, dovrebbe aggiungere valore soddisfacendo il suo scopo ed essere chiara e di facile comprensione.

2.2.3 Project Support Office (PSO)

Il Project Support Office (PSO) è una struttura organizzativa che fornisce servizi di supporto al project management. Questi possono variare dalla fornitura di semplici funzioni di supporto per aiutare a collegare i progetti agli obiettivi strategici. Non tutte le organizzazioni dispongono di un Project Support Office (PSO).

Un Project Support Office può:

- offrire supporto amministrativo, assistenza e formazione ai Project Manager (PM) e altro personale.
- raccogliere, analizzare e riferire sulle informazioni sull'avanzamento del progetto.
- offrire assistenza nell'utilizzo di un sistema di gestione dei progetti (PPMO), pianificazione dei progetti, pianificazione e coordinamento delle risorse.
- mantenere un archivio centrale del progetto (di documenti di progetto, rischi, lezioni apprese).
- coordinare le attività di gestione della configurazione e di assicurazione della qualità.
- monitorare l'aderenza alle linee guida sulla metodologia e altri standard organizzativi.
- adattare la metodologia di Project Management alle nuove best practice e aiutare i team di progetto a implementarla efficacemente nei loro progetti.

2.2.4 Program Management

Un programma è definito come un gruppo di progetti correlati raggruppati per facilitare un livello di gestione che consentirà di raggiungere obiettivi e benefici aggiuntivi che non sarebbero possibili se questi progetti fossero gestiti individualmente.

Come i progetti, i programmi sono un modo per raggiungere risultati strategici. Tuttavia, la gestione del programma è diversa dalla gestione multi-progetto (gestendo molti progetti in parallelo). Un Program Manager coordina gli effort tra i progetti ma non gestisce direttamente i singoli progetti.

2.2.5 Portfolio Management

Un portfolio di progetti è una raccolta di progetti, programmi e altre attività raggruppati tra loro per garantire un miglior controllo sulle risorse e per aumentare l'efficacia della loro gestione in termini di raggiungimento degli obiettivi strategici. I progetti o i programmi del portfolio non devono necessariamente essere dipendenti o correlati tra loro. Nell'ambito del modello strategico di una organizzazione, i portfoli sono componenti di livello superiore rispetto a programmi e progetti. Il livello di portfolio è quello al quale vengono prese le decisioni strategiche riguardanti le scelte di investimento, l'allocatione delle risorse e la definizione delle priorità.

È molto importante, per le persone coinvolte nella definizione e gestione dei progetti, capire le differenze tra progetti, programmi e portfoli, nonché le loro specifiche modalità di gestione. Essi dovrebbero anche essere in grado di definire o posizionare il loro lavoro al giusto livello (ad esempio se la loro attività può essere meglio gestito come un programma o come una rete di progetti), ed essere sempre consapevoli del contesto manageriale ed organizzativo in cui la propria attività si colloca. (vedi Appendice D)

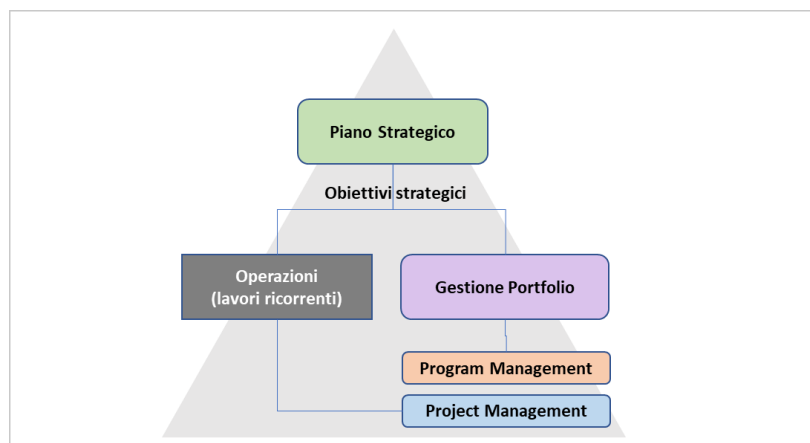


Fig 2.4 Relazioni fra strategia, progetto, programma, portfolio e operazioni

2.2.6 Progetti vs Operazioni ricorrenti

I progetti sono temporanei e pertanto dovrebbero avere un inizio e una fine definiti. Un progetto dovrebbe essere considerato completato quando i risultati e gli obiettivi previsti sono considerati raggiunti. Una volta che questo accade, il team di progetto dovrebbe essere sciolto.

Le operazioni ricorrenti (in seguito solo Operazioni), invece, comprendono le attività quotidiane in corso svolte da una organizzazione per fornire servizi o prodotti.

Tuttavia, le persone spesso si trovano coinvolti in "progetti" che vanno avanti per anni, con obiettivi in continuo cambiamento o con uno scope che viene continuamente ampliato, talvolta includendo attività che dovrebbero essere classificate come manutenzioni o operazioni. Si tratta di situazioni in cui si è consentito ai progetti di diventare incontrollabili, o di trasformarsi in operazioni.

Nella maggior parte dei progetti, il passaggio a operazioni inizia dopo che i prodotti principali del progetto sono stati rilasciati ed accettati dal cliente.

Come riconoscere che un progetto si è trasformato in una operazione?

- i principali risultati del progetto sono stati prodotti e sono stati accettati dal cliente.
- il deliverable principale del progetto è in uso.
- viene fornito agli utenti supporto all'uso (da ex membri del team di progetto o tramite un help desk)
- sono svolte attività di manutenzione.
- sono pianificati e implementati nel tempo aggiornamenti minori (miglioramenti)

2.3 2.3 IL CONTESTO DEL PROGETTO

2.3.1 L'organizzazione del progetto

Sarebbe conveniente supporre che tutti Project Manager (PM) operino all'interno delle proprie organizzazioni in un ambiente omogeneo e con sempre gli stessi livelli di autorità e responsabilità. Tuttavia, in genere questo non avviene.

Esistono diversi modi per organizzare i progetti all'interno dell'organizzazione, utilizzando una delle seguenti strutture o una combinazione fra esse.

Struttura Funzionale

In una struttura organizzativa funzionale, il lavoro di progetto è integrato nel lavoro svolto dall'organizzazione permanente. I membri del progetto e altre risorse sono "presi in prestito" da più strutture (unità) dell'organizzazione funzionale. Di solito, il Project Manager (PM) ha un'autorità limitata e deve coinvolgere il senior management per gestire le criticità di progetto di rilievo, mentre il loro lavoro di progetto è spesso visto come avente priorità inferiore rispetto al lavoro quotidiano.

Struttura per Progetti

Dall'altro lato dello spettro, in un'organizzazione per progetti, esiste una gerarchia permanente (funzionale) e tutti i lavori sono organizzati e svolti all'interno di strutture temporanee di progetto. Le risorse sono riunite appositamente per il progetto e lavorano più o meno esclusivamente per questo. Alla fine del progetto, le risorse vengono riassegnate a un altro progetto o restituite alle risorse umane.

Struttura a Matrice

Un'organizzazione a matrice è una struttura organizzativa mista. Accanto alla gerarchia funzionale vengono create strutture di progetto temporanee per raggiungere obiettivi specifici di progetto e di lavoro. Il ruolo del Project Manager (PM) è riconosciuto come centrale e fondamentale per il successo del progetto, e il Project Steering Committee (PSC) delega in genere abbastanza autorità e responsabilità al Project Manager (PM) e al Business Manager (BM) per gestire il progetto e le sue risorse. Le organizzazioni matriciali possono essere ulteriormente suddivise in organizzazioni a matrice debole, equilibrata e forte. La differenza tra queste tre tipologie è principalmente il livello di autorità e autonomia conferito alla organizzazione di progetto

2.3.2 Sviluppo delle competenze di Project Management

Il project management implica molto di più che creare pianificazioni e budget, e i Project Manager (PM) devono avere a disposizione un'ampia gamma di abilità tecniche e comportamentali.

Per sviluppare le competenze necessarie per gestire efficacemente i progetti, i Project Manager (PM) devono:

- Comprendere come i progetti vengono gestiti all'interno dell'organizzazione (chiedere ai colleghi).
- Esaminare eventuali metodologie di progetto, standard e framework esistenti nella propria organizzazione.
- Seguire un corso di Project Management.
- Riflettere sulla propria gestione del progetto: cosa ha successo, cosa potrebbe essere migliorato?
- Diventare un membro attivo della comunità di PM², partecipando attivamente alle discussioni del forum, e imparare dalle domande poste da altri Project Manager.
- Confrontarsi con altri Project Manager più esperti sulle modalità con cui essi gestiscono i propri progetti.

Spetta al Project Manager (PM) acquisire queste competenze e investire nella pratica della gestione dei progetti. La conoscenza del project management infatti viene dallo studio, dalle discussioni, dallo scambio di esperienze, dalla pratica e dalla riflessione su che cosa è andato bene e che cosa può essere migliorato.

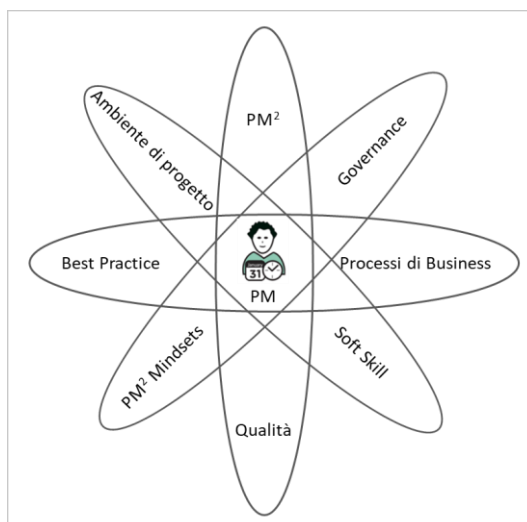


Fig 2.5 Cosa devono comprendere i Project Manager

2.3.2 Competenze di Project Management

I Project Manager (PM) devono:

- comprendere la metodologia di project management utilizzata nella propria organizzazione (ad esempio PM²)
- possedere le competenze tecniche necessarie per gestire efficacemente l'avvio, la pianificazione, l'esecuzione, il controllo e la chiusura di un progetto.

Inoltre, il ruolo richiede competenze per lavorare efficacemente con le persone e all'interno di contesti organizzativi più ampi. Questi includono le abilità contestuali e comportamentali necessarie per gestire progetti complessi con team e gruppi di stakeholder diversi che hanno priorità differenziate e contrastanti.

I Project Manager (PM) devono quindi anche conoscere/comprendere:

- come comunicare, condurre, motivare, negoziare, risolvere problemi e affrontare i problemi, condurre riunioni e workshop, relazionare sullo stato del progetto, ecc.
- il contesto di business del progetto e il contesto complessivo del progetto (cioè socio-culturale, politico, fisico, ecc.).
- le politiche e standard organizzativi (es. Sicurezza, architetture organizzativa, audit, ecc.)
- come verrà mantenuto il prodotto o servizio finale dopo la consegna.

Inoltre, la conoscenza specifica di una materia (ad esempio IT, politica, ecc.) è spesso rilevante e utile per un Project Manager (PM).

La maggior parte, se non tutti, dei punti di cui sopra sono richiesti anche ai Business Manager (BM).

Nella tabella seguente sono elencate le principali competenze del Project Manager (PM) e del Business Manager (BM):

Competenze delle persone	Competenze prospettive
<ul style="list-style-type: none">• Autoriflessione e autogestione• Integrità e affidabilità personale• Comunicazione personale• Relazioni e impegno• Leadership• Lavoro in team• Gestione dei conflitti e delle crisi• Intraprendenza• Negoziazione• Orientamento ai risultati	<ul style="list-style-type: none">• Strategia• Governance, organizzazione e processi• Compliance, standard e regolamentazione• Potere e interesse• Cambiamento e trasformazione• Cultura e valori

Le suddette competenze potrebbero non essere necessariamente indipendenti e ognuna può avere un impatto sulle altre. Tuttavia, il filtro che determina ciò che è più importante (ad es. interesse comune, tempo o qualità, risultati o saldo, ecc.) sta nei nostri valori ed etica. Pertanto, le competenze relative all'apprezzamento i valori e l'etica hanno una posizione prominente rispetto al resto perché è il nostro profilo etico che guida noi su come dovremmo applicare le nostre competenze, e determina ciò che consideriamo buono o cattivo, giusto o sbagliato, in una data situazione, decisione e azione.

Si noti che i Project Manager (PMs) e i Business Manager (BMs) devono dimostrare queste competenze in modo efficace, coerente e adeguato alla situazione determinata, pur rimanendo in linea con i valori e l'etica professionale. L'obiettivo è raggiungere gli obiettivi del progetto prendendo le decisioni giuste, al momento giusto, nel modo giusto e per le giuste ragioni. Questo può essere una sfida per i Project Manager (PM), che spesso affrontano tensioni tra il prendere decisioni basate sugli obiettivi e valori e soddisfare le esigenze dei vari stakeholder.

Tali decisioni e tensioni diventano più facili da gestire quando i Project Manager (PM) hanno sviluppato una disposizione etica, che implica il bilanciamento di obiettivi e competenze, integrità personale e virtù morale.

Sebbene tutte le virtù (logiche e morali) influenzano tutte le competenze, le virtù della mento, prudenza e sono (comparativamente) più correlate alla dimostrazione delle competenze prospettive, mentre la virtù morali di onestà, correttezza, cordialità, generosità, temperanza, coraggio, umorismo e magnanimità e magnificenza, sono (comparativamente) più correlati a dimostrare le competenze delle persone (Vedi appendice F).