

3 Panoramica sulla metodologia PM²

3.1 La casa del PM²

La metodologia PM² è costruita su best practices di Project Management e si fonda su quattro pilastri fondamentali:

1. un modello di governance del progetto (Es: ruoli e responsabilità)
2. un ciclo di vita del progetto (Es: fasi del progetto)
3. un insieme di processi (Es: attività di Project Management)
4. un insieme di artefatti del progetto (Es: template di documentazione e linee guida).

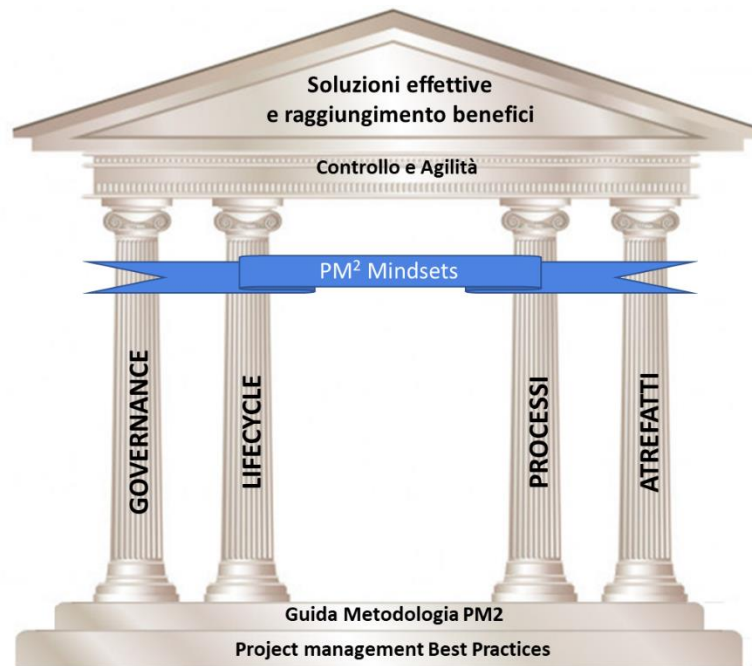


Fig 3.1 La casa del PM²

Lo spirito della metodologia PM² è ulteriormente definito dalle PM² Mindset, che tengono insieme le best practises PM² e forniscono principi e valori comuni per i team di progetto PM².

3.2 Il ciclo di vita di PM²

Il ciclo di vita del progetto PM² ha quattro fasi con un diverso tipo di attività predominante in ciascuna fase (es. le attività di avvio sono predominanti nella fase di Avvio, etc.). Tuttavia, mentre le attività relative alla fase raggiungono il picco in termini di impegno durante una fase specifica, le stesse possono essere eseguite anche durante altre fasi (ad esempio, le attività di pianificazione vengono ripetute anche nella fase di Esecuzione).

Un progetto passa alla fase successiva quando i risultati della fase corrente sono stati considerati raggiunti in termini di risultati di una revisione formale (o meno formale) dell'uscita dalla fase.

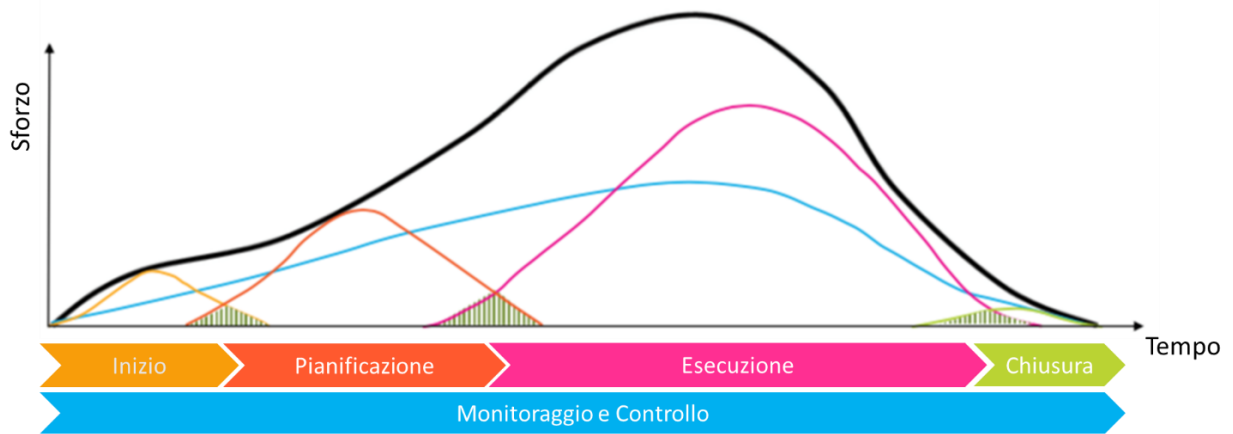


Fig 3.2 Il ciclo di vita del progetto PM²: sovrapposizione di fasi indicative e sforzo cumulativo

Il ciclo di progetto comprende le attività di avvio e pianificazione all'inizio, le attività di esecuzione, monitoraggio e controllo durante il progetto e le attività di transizione e chiusura alla fine.

I team di progetto inesperti a volte sottovalutano l'importanza del lavoro svolto nella fase iniziale del progetto, e iniziano a lavorare su deliverable non definiti o pianificati in modo inadeguato. Questo produce la fornitura di output di scarsa qualità e di scarso valore per gli utenti finali. Questo è un errore comune e costoso, ed è spesso la causa principale del fallimento del progetto o del mancato raggiungimento dei benefici previsti.

Fase di progetto	Descrizione
1. Avvio	Definisce gli outcomes desiderati, crea un Business Case, definisce lo scope del progetto ed avvia positivamente il progetto.
2. Pianificazione	Assegna il Project Core Team (PCT), elabora lo scope del progetto, e pianifica le attività.
3. Esecuzione	Coordina l'esecuzione dei piani di progetto. Realizza i deliverable.
4. Chiusura	Assicura l'accettazione formale del progetto, relaziona sulle prestazioni del progetto. Acquisisce le Lessons Learned e le raccomandazioni ex-post. Chiude il progetto dal punto di vista amministrativo.
Monitoraggio e controllo	Per tutta la durata del progetto, monitora e controlla tutto il lavoro e la gestione del progetto. Monitora le performance del progetto, misura i progressi, gestisce le richieste di modifica, indirizza i rischi e le issues, identifica le azioni correttive, etc.

3.2.1 Fase di Avvio



La prima fase di un progetto PM² è la fase di Avvio.

Durante questa fase, le persone coinvolte definiscono l'obiettivo del progetto, assicurando l'allineamento del progetto agli obiettivi strategici dell'organizzazione, definiscono una pianificazione iniziale per assicurare al progetto a un buon avvio, iniziano a mettere insieme le informazioni necessarie per ottenere l'approvazione per continuare con la fase di Pianificazione. L'input principale di questa fase è la richiesta del cliente per indirizzare un bisogno, un problema o un'opportunità.

Le seguenti attività fanno parte della fase di Avvio:

- Creazione della richiesta di avvio del progetto contenente informazioni sul richiedente, sulle esigenze espresse dal business e sugli outcomes desiderati.
- Creazione del Business Case, che fornisce la motivazione del progetto e ne definisce il budget, organizzato in sezioni relative al contesto di business, alla descrizione del problema e del progetto, a possibili soluzioni alternative ed a costi e tempi.
- Creazione del Project Charter, che fornisce maggiori dettagli sulla definizione del progetto in termini di ambito, costo, tempo e rischio. Definisce anche le milestones, i deliverable, l'organizzazione del progetto, ecc.



Fig 3.3 Panoramica della fase di avvio

Il Business Case e il Project Charter definiscono lo scopo e la direzione del progetto. Sono punti di riferimento e vengono utilizzati entrambi nel corso del progetto dal Project Manager (PM) e dal Project Core Team (PCT).

Al termine della fase di Avvio, il Project Steering Committee (PSC) o un altro Organo di Governo Appropriato Body (AGB) rivede i documenti di cui sopra e decide se consentire al progetto di andare avanti.

3.2.2 La fase di Pianificazione



La seconda fase di un progetto PM² è la fase di Pianificazione.

Durante la fase di Pianificazione l'obiettivo del progetto viene verificato e sviluppato in un piano specifico e realizzabile pronto per essere eseguito. Il Piano di lavoro del progetto specifica l'ambito del progetto e un approccio appropriato per lo stesso, stabilisce un programma per le attività coinvolte, stima le risorse necessarie e sviluppa i dettagli del piano di progetto. Spesso durante la fase di Pianificazione, il piano di lavoro del progetto viene aggiornato. Una volta condiviso finalizzato e firmato costituisce la baseline del progetto.

Le seguenti attività fanno parte della fase di Pianificazione:

- Conduzione del Kick-off Meeting di Pianificazione per avviare ufficialmente la fase di pianificazione.
- Creazione del Manuale del Progetto, che definisce l'approccio del Project Management
- Creazione del Piano di Lavoro del progetto (Work Breakdown, impegno risorse e costi, schedulazione).
- Finalizzazione della Matrice degli Stakeholder di progetto, che identifica tutti gli stakeholder del progetto.
- Creazione di altri piani importanti come il Piano di Gestione delle Comunicazioni, il Piano di Transizione e il Piano di Business Implementation.



Fig 3.4 Panoramica della fase di Pianificazione

Il Project Manager (PM) utilizza gli output della fase di Pianificazione per richiedere l'approvazione per passare alla fase di Esecuzione. La decisione di proseguire è presa dal Project Steering Committee (PCS).

3.2.3 La fase di Esecuzione



La terza fase di un progetto PM² è la fase di Esecuzione. Durante la fase di Esecuzione il team di progetto produce i deliverable del progetto (output) come delineati nel Piano di lavoro del progetto. Questo è in genere la fase del ciclo di vita del progetto nella quale sono impegnate il maggior numero di risorse e dove l'attività di monitoraggio è più intensa.

Le attività che fanno parte della Fase di Esecuzione sono:

- Conduzione del Kick-off Meeting della fase di Esecuzione
- Condivisione di informazioni basate sul Piano di Gestione delle Comunicazioni.
- Esecuzione delle attività di Quality Assurance (QA) come definito nel Piano di Gestione della Qualità
- Coordinamento di progetto, definire persone e risorse e risolvere conflitti e issues.
- Produzione dei deliverable del progetto in conformità con i piani del progetto.
- Consegna dei deliverable come descritto nel Piano di Accettazione dei Deliverable.

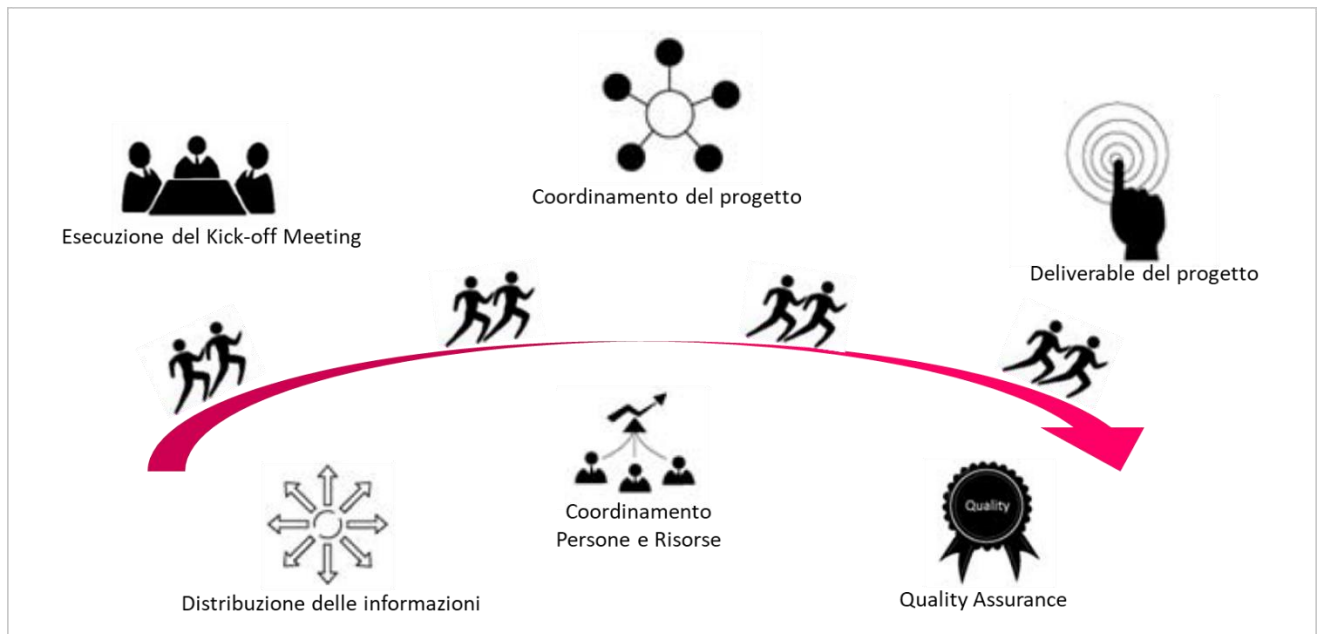


Fig 3.5 Panoramica della fase di Esecuzione

Una volta che i deliverable del progetto sono stati accettati dal Project Owner (PO), il Project Manager (PM) può richiedere l'approvazione per passare alla fase di Chiusura. Questa decisione è presa dal Project Steering Committee (PCS).

3.2.4 La fase di Chiusura



La fase finale di un progetto PM² è la fase di Chiusura.

Durante la fase di Chiusura i deliverable finali passano ufficialmente sotto la responsabilità, la cura e il controllo del Project Owner (PO) e il progetto è amministrativamente chiuso. Le informazioni generali sui risultati del progetto e le Lessons Learned vengono acquisite nel Report di fine progetto. Il Project Manager (PM) garantisce che i deliverable prodotti siano accettati, che tutti i documenti di progetto siano correttamente archiviati e che tutte le risorse utilizzate dal progetto vengano formalmente rilasciate.

Le attività che fanno parte della fase di Chiusura sono:

- Portare a termine tutte le attività che permettono di chiudere formalmente il progetto.
- Discutere con il team di progetto dell'esperienza complessiva del progetto e delle Lessons Learned.
- Documentare le Lessons Learned e le Best Practices per i progetti futuri.
- Chiudere amministrativamente il progetto e archiviare tutti i documenti del progetto.

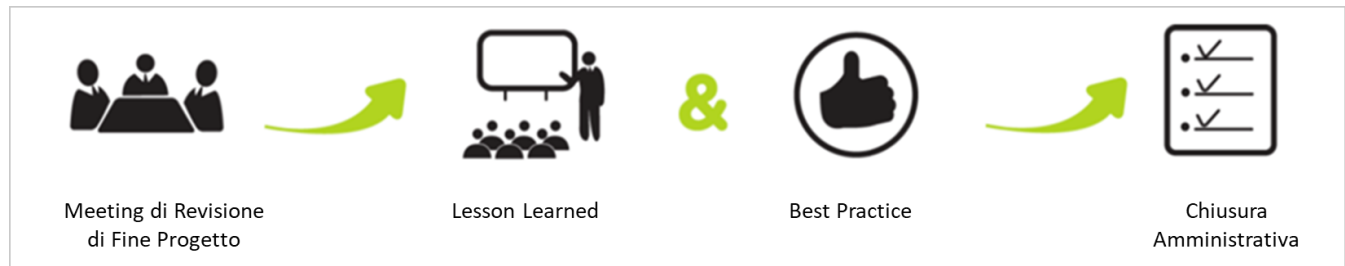


Fig 3.6 Panoramica della fase di Chiusura

3.2.5 Monitoraggio e Controllo



Le attività di Monitoraggio e Controllo vengono eseguite durante tutto il ciclo di vita del progetto. Durante la fase di Monitoraggio e Controllo seguendo le indicazioni del Project Manager (PM). Il monitoraggio riguarda la misurazione delle attività in corso e la valutazione delle prestazioni del progetto rispetto ai piani. Il controllo riguarda l'identificazione e le eventuali azioni correttive da intraprendere per affrontare le deviazioni dai piani e indirizzare issues e rischi che si dovessero presentare.

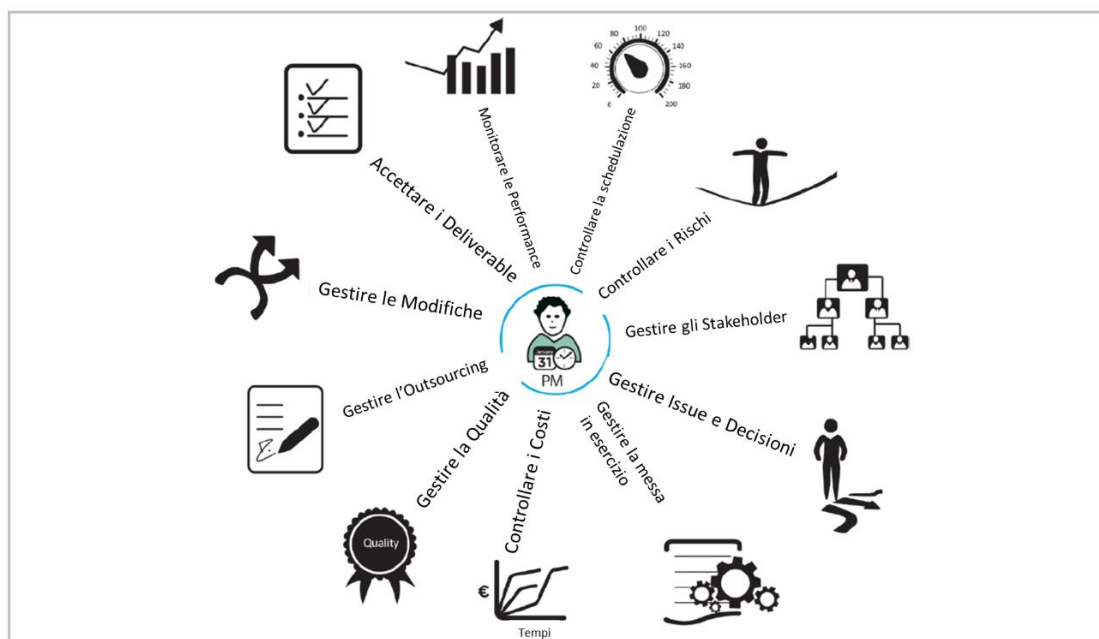


Fig 3.7 Attività di Monitoraggio e Controllo

3.2.6 Passaggio di fase e approvazione

Alla fine di ogni fase, il progetto viene sottoposto alla fase di validazione e approvazione. Questo assicura che il progetto venga esaminato dalle persone deputate a farlo (Es: il Project Manager (PM), il Project Owner (PO), il Project Steering Committee (PSC) o altro ruolo delegato) prima di passare alla fase successiva. Questi punti di controllo contribuiscono alla qualità generale della gestione del progetto e consentono al progetto di procedere in modo più controllato.

I tre passaggi di fase PM² sono:

- **RfP** (Pronto per la Pianificazione): alla fine della fase di Avvio
- **RfE** (Pronto per l'Esecuzione): alla fine della fase di Pianificazione
- **RfC** (Pronto per la Chiusura): alla fine della Fase di Esecuzione.

3.3 PM² Drivers di Fase e artefatti chiave

I progetti dipendono dalle persone chiamate a definirli, pianificarli ed eseguirli. Questi driver di progetto cambiano da fase a fase in un progetto PM².

Durante la fase di Avvio, il Project Owner (PO) è il driver principale, colui che inizia il progetto ed è il responsabile per tutta la documentazione.

Nella Fase di Pianificazione, il driver principale è il Project Manager (PM), che è responsabile del coordinamento per la consegna di tutti i piani di progetto.

Nella fase di Esecuzione il driver per lo svolgimento del piano di lavoro e la creazione dei deliverable del progetto da consegnare è il Project Core Team (PCT).

Infine, per la fase di Chiusura il driver sono gli stakeholder che valutano le performance generali del progetto.

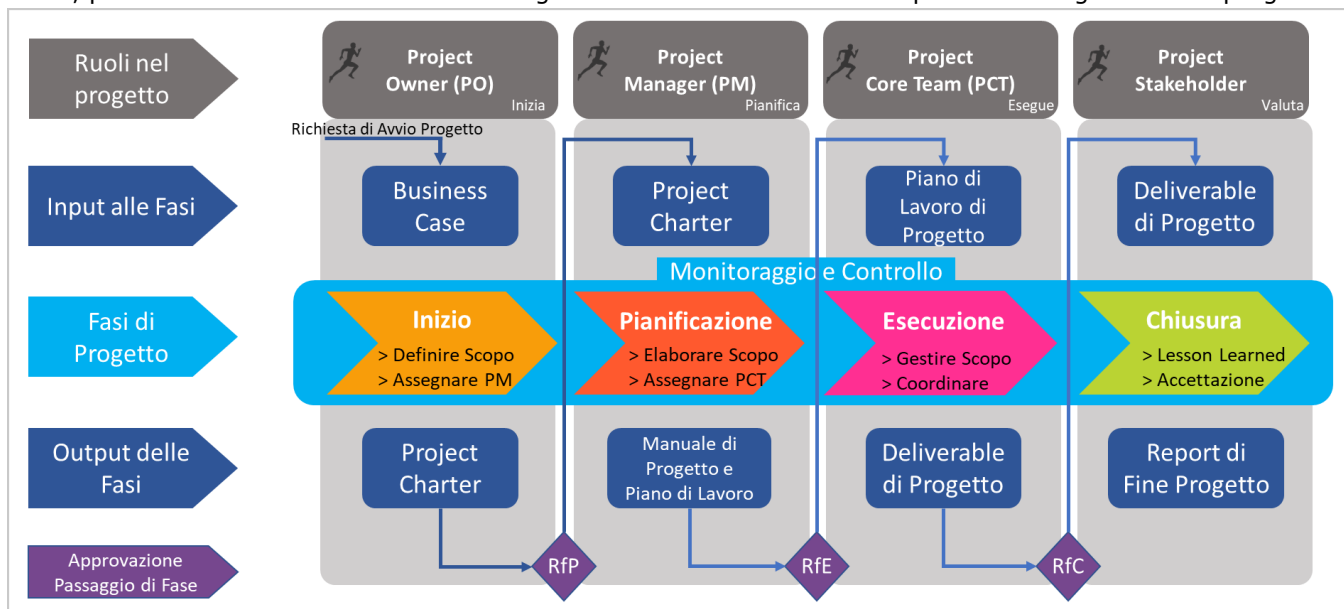


Fig 3.8 Diagramma del percorso PM²

Input/output principali delle fasi	Descrizione
Richiesta di Avvio progetto	Formalizza l'impegno ad affrontare un problema, bisogno e opportunità, oltre a definirne il contesto.

Business case	Definisce le finalità, fornisce la giustificazione e stabilisce i vincoli di budget.
Project Charter	Costruito sul Business Case definisce l'ambito del progetto, i requisiti di alto livello e i deliverable.
Manuale di Progetto	Presenta gli obiettivi di project management e l'approccio alla gestione complessiva. Documenta ruoli e responsabilità.
Piano di Lavoro del Progetto	Comprende la ripartizione del lavoro da svolgere, le stime di impegno e costi e la schedulazione di progetto.
Deliverable di Progetto	Contiene il set completo di deliverable di progetto come definito nel Project Charter e nel piano di lavoro del progetto.
Report di Fine Progetto	Riepiloga l'esperienza del progetto, le prestazioni e le Lessons Learned (pratiche progettuali di successo e potenziali insidie).

3.4 Cos'è un Progetto PM²

Molte best practices PM² possono essere applicate a qualsiasi tipo di progetto o attività lavorativa. Tuttavia, per essere in grado di applicare l'intera metodologia PM², un progetto deve avere determinate caratteristiche.

Quindi un progetto PM²:

- è (soprattutto) un progetto (cioè non operazioni, non un'attività lavorativa, non un programma, ecc.)
- ha una durata di oltre 4-5 settimane e coinvolge più di 2-3 persone
- è all'interno di un'organizzazione e può essere soggetto a controlli interni o esterni
- richiede una struttura di governance chiaramente definita e ruoli e responsabilità chiaramente assegnati
- richiede l'approvazione del budget e dell'ambito di applicazione
- include più di una serie di semplici attività di costruzione / consegna
- include le attività di transizione e di implementazione aziendale
- richiede un certo livello di documentazione, trasparenza e reporting
- richiede un certo livello di controllo e tracciabilità
- ha un'ampia base di stakeholder interni (ed esterni)
- può richiedere la collaborazione di diverse organizzazioni o unità organizzative
- contribuisce ad aumentare la maturità del Project Management dell'organizzazione.

Il numero di caratteristiche di cui sopra, presenti in un progetto, guidano il tailoring e la personalizzazione che dovranno essere applicati alla metodologia PM².

3.5 PM² Mindset

I processi PM², gli artefatti, gli strumenti e le tecniche aiutano i team di progetto a prendere decisioni sulle scelte da prendere sul tempo, il costo, l'ambito e le dimensioni della qualità di un progetto.

Le PM² Mindset sono atteggiamenti e comportamenti che aiutano i team di progetto a concentrarsi su ciò che è cruciale per raggiungere i risultati del loro progetto. Aiutano i team di progetto a orientarsi nella complessità della gestione dei progetti nelle organizzazioni e rendono la metodologia PM² più efficace e completa.

Pertanto, i Project Manager (PM) e team di progetto che adottano PM²:

1. **Applicano le best practices PM²** per gestire i loro progetti.
2. **Sono consapevoli** che le metodologie di gestione del progetto sono al servizio dei progetti e non per altre ragioni.
3. Mantengono l'orientamento agli **outcomes** in relazione a tutti i progetti e alle attività di gestione dei progetti.
4. **Si impegnano** ad ottenere i risultati che garantiscano il **massimo valore** e non a seguire unicamente i piani.
5. **Promuovono** la cultura di collaborazione, di **comunicazione** chiara e di **responsabilità**.
6. **Assegnano** i ruoli del progetto alle persone più **appropriate** a vantaggio del progetto.
7. **Trovano l'equilibrio** più produttivo nella gestione del progetto, governando i conflitti tra "Ps" del prodotto, scopo, processo, piano, persone, piacere, partecipazione, percezione e politiche.

8. **Investono** nello sviluppo di competenze tecniche e comportamentali per **diventare** collaboratori di progetti **migliori**.
9. **Coinvolgono gli stakeholder** del progetto nel **cambiamento organizzativo** necessario per massimizzare i benefici del progetto.
10. **Condividono le conoscenze**, gestiscono attivamente le Lessons Learned e contribuiscono al **miglioramento** del project management all'interno delle loro organizzazioni.
11. Traggono **ispirazione** dalle Linee guida PM² sull'etica e le virtù professionali (vedi Appendice F).

Per mantenere l'aderenza alle PM² Mindset, i Project Managers (PM) e i team di progetto che applicano la PM² dovrebbero porsi le seguenti importanti e frequenti domande (IAQs):

i

- **Sappiamo cosa stiamo facendo?** Suggerimento: sviluppa una visione del progetto chiara e condivisa. Gestisci il progetto utilizzando un approccio olistico e ottimizza l'intero progetto, non solo parti di esso. Segui un processo ma rimanete Agile e provate a ricordarvi regolarmente perché state facendo qualcosa.
- **Sappiamo perché lo stiamo facendo? Interessava davvero a qualcuno?** Suggerimento: assicurati che il tuo progetto sia importante. Comprendi i suoi obiettivi, il valore e l'impatto e come si relaziona con la strategia dell'organizzazione. Definisci in anticipo quale sia lo scopo del progetto e assegna il massimo valore ai reali benefici, non solo agli output.
- **Sono coinvolte le persone giuste?** Suggerimento: le persone fanno funzionare i progetti. Il criterio principale per il coinvolgimento delle persone e l'assegnazione dei ruoli del progetto dovrebbero essere al servizio delle esigenze e degli obiettivi del progetto e non della politica, dell'amicizia, della gerarchia funzionale, della vicinanza o della convenienza.
- **Sappiamo chi sta facendo cosa?** Suggerimento: sii consapevole di cosa dovresti fare e assicurati che anche gli altri sappiano cosa dovrebbero fare. È chiaro a tutti? Definire e comprendere chiaramente i ruoli, responsabilità.
- **Consegnare a qualsiasi costo o rischio?** Suggerimento: mostrare rispetto per il lavoro delle persone e per le risorse dell'organizzazione ed evitare comportamenti e tattiche ad alto rischio. Ricorda sempre che non si tratta solo del risultato finale ma di come ci arrivi. Gestisci i tuoi progetti sulla base di valori e principi positivi.
- **È importante?** Suggerimento: tutto NON è ugualmente importante. Identificare e concordare i criteri critici di successo (CSC) del progetto, il prodotto minimo vitale e i fattori critici di successo (CSF), e assegnare lo sforzo e l'attenzione sia tatticamente che strategicamente a vantaggio sia del progetto sia dei risultati del project management.
- **È un compito per "loro" o per "noi"?** Suggerimento: assicurarsi che i gruppi cliente e fornitore funzionino come una squadra verso un risultato comune. Il vero lavoro di squadra funziona davvero; quindi promuovi chiarezza, efficacia e continua comunicazione.
- **Dovrei essere coinvolto?** Suggerimento: contribuire da qualsiasi posizione. Sii orgoglioso delle capacità, del valore e del positivo atteggiamento verso il progetto. Aiuta tutti coloro che hanno bisogno di essere coinvolti a sentirsi coinvolti. Promuovi e facilita i contributi di tutte gli stakeholder.
- **Siamo migliorati?** Suggerimento: impegnarsi per il continuo miglioramento personale e organizzativo attraverso la raccolta e la condivisione della conoscenza. I team di progetto dovrebbero riflettere su come possano diventare più efficaci e adeguare il loro comportamento.
- **C'è vita dopo il progetto?** Suggerimento: il ciclo di vita del prodotto (o del servizio) è appena iniziato! Assicurati di contribuire al suo successo.

Le PM² Mindset sono la colla che tiene insieme i processi e le pratiche di PM². Forniscono un insieme di conoscenze e valori comuni a tutti i professionisti PM².

Le PM² Mindset:

- aiutano i team di progetto ad orientarsi nelle complessità del progetto.
- aiutano i team di progetto a (ri)posizionare i risultati del project management in un contesto organizzativo più ampio.
- ricordano ai team di progetto cosa è importante per il successo del progetto.
- sono utili conoscenze di atteggiamenti e comportamenti efficaci.

3.6 Tailoring e personalizzazione

Per garantire che la metodologia PM² soddisfi efficacemente le esigenze di un'organizzazione e di un progetto, potrebbe essere necessaria una fase di tailoring e/o personalizzazione.

Il tailoring si riferisce alla modifica di parti specifiche della metodologia, come le fasi del processo, il contenuto degli artefatti, la distribuzione delle responsabilità tra i vari ruoli, ecc. Le organizzazioni fanno questo per adattare la metodologia alle esigenze specifiche della loro struttura e cultura e per allineare la metodologia a processi organizzativi, politiche, ecc.

Il tailoring ha più senso a livello di organizzazione/dipartimento, ma può essere necessario a livello di progetto, basandosi, ad esempio, sulla complessità, dimensione o tipo del progetto stesso. Oltre al tailoring, può essere richiesta un'ulteriore personalizzazione a livello di progetto per adattare le specifiche del progetto alle esigenze di gestione. Esempi di tali personalizzazioni sono la definizione di soglie decisionali per escalation, tolleranze al rischio basate sulla propensione al rischio degli stakeholder, ecc.

Tutti i tailoring e le personalizzazioni devono essere documentati nel Manuale del progetto.

Le seguenti linee guida dovrebbero essere prese in considerazione quando si attua il tailoring o la personalizzazione della metodologia PM²:

- In primo luogo, comprendere lo scopo e il valore dell'elemento metodologico da personalizzare e dopo procedere con il tailoring.
- Evitare di semplificare la metodologia eliminando blocchi interi (ad esempio una fase, un ruolo, un'attività o un artefatto), meglio ridimensionare (o aumentare) lo scopo di quell'elemento.
- Bilanciare il livello di controllo di cui un progetto ha bisogno contro lo sforzo extra richiesto da tale controllo.
- Eliminare gli sprechi (approccio snello) ma rimanere allineati allo spirito della metodologia PM² come descritta dai suoi quattro elementi fondamentali e dalle mindset.
- Ricordare che la metodologia è stata concepita come un insieme integrato, quindi evitare inutili deviazioni.

3.7 PM² e Agile Management

PM² riconosce la natura complessa e incerta di molti tipi di progetti e il contributo positivo del modo di pensare Agile per una gestione efficace.

Approcci agili vanno incontro a varie sfide, che spesso crescono con le dimensioni delle organizzazioni nelle quali vengono applicati. Queste sfide possono includere il coordinamento tra team Agile e non Agile, conformità con i vari requisiti di governance e di audit organizzativa, vincoli di architettura e interoperabilità.

Cosa è Agile?

Agile è un approccio alla gestione dei progetti basato su uno specifico insieme di principi e pratiche, che promuove la pianificazione adattiva, lo sviluppo evolutivo, la consegna incrementale anticipata e il continuo miglioramento. Incoraggia risposte rapide e flessibili alle richieste di modifica.

Agile tiene conto dell'incertezza intrinseca dell'ambiente del progetto e crea un'organizzazione altamente adattiva. Usa brevi feedback per consentire risposte rapide alle richieste di modifica dei requisiti del prodotto e per i miglioramenti continui ai processi.

Le caratteristiche principali di Agile sono:

- l'attenzione a fornire in anticipo e frequentemente valore durante un progetto
- decisioni prese in base a ciò che è noto
- stretta collaborazione tra tutte le parti coinvolte
- coinvolgimento continuo degli stakeholder a tutti i livelli

- coinvolgimento dei membri del team nella pianificazione
- sviluppo incrementale con cicli brevi
- gestione dell'ambito attraverso la (ri)priorizzazione continua delle attività
- tendere al cambiamento, all'apprendimento continuo e al miglioramento
- documentazione e controllo sufficienti.

PM² offre una struttura che aiuta i team a lavorare Agile pur tenendo fermi i requisiti in materia di approvvigionamento e audit, garantisce un buon coordinamento con i livelli di programmazione e di portfolio e stimola la collaborazione con altri progetti, fornitori, altre unità organizzative interne e organizzazioni esterne (cfr Appendice D).