

4 Organizzazione e Ruoli del Progetto

4.1 Gli stakeholder del progetto

Gli stakeholder del progetto sono persone (o gruppi) che possono influenzare o essere influenzati dalle attività svolte durante il ciclo di vita di un progetto e/o dai suoi output e risultati. Gli stakeholder possono essere direttamente coinvolti nel lavoro di un progetto, membri di altre funzioni interne all'organizzazione o esterne all'organizzazione (ad esempio appaltatori, fornitori, utenti o il pubblico in generale).

Il numero di stakeholder dipende dalla complessità e dall'ambito di un progetto. Tuttavia, maggiore è il numero di persone su cui il progetto ha un impatto, più è probabile che esso influenzerà sulle persone che hanno un certo potere o influenza sul progetto. Dato che gli stakeholder possono essere utili sostenitori del progetto o possono scegliere di bloccarlo, la gestione efficace e il loro coinvolgimento possono essere cruciali per il suo successo.

4.2 Organizzazione del progetto: Livelli e Ruoli

Lo schema sottostante fornisce una panoramica dei livelli e dei ruoli principali nell'organizzazione del progetto dal punto di vista della gestione del progetto.

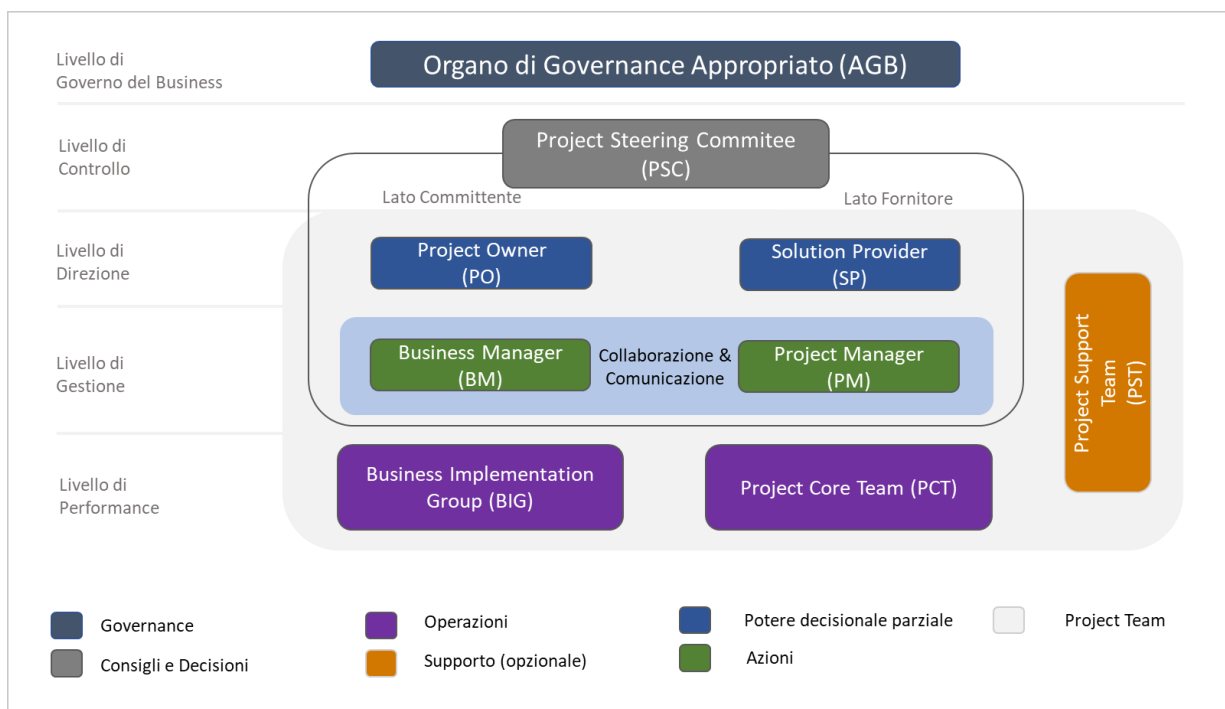


Fig 4.1 Organizzazione del progetto

Si noti che esiste un solo team di progetto, composto dalle persone che assumono i ruoli definiti nei livelli Performing, Managing e Directing. Affinché il progetto abbia successo, queste persone devono lavorare insieme come una squadra.

Livello di Governance Aziendale (Business Governing Layer)

Il Business Governing Layer determina la visione e la strategia per l'organizzazione nel complesso. Consiste di uno o più comitati di gestione che operano a un livello dirigenziale elevato o il più elevato. È qui che vengono definite le priorità, vengono prese le decisioni di investimento e vengono allocate le risorse.

Livello Guida (Steering Layer)

Lo Steering Layer fornisce una direzione generale del progetto e una guida. Mantiene il progetto focalizzato sui suoi obiettivi. Riferisce all'Appropriate Governance Body (AGB). Lo Steering Layer è composto dai ruoli definiti in Direction Layer and Management Layer più altri ruoli facoltativi.

Livello di Direzione (Directing Layer)

Il Directing Layer sostiene il progetto ed è l'owner del suo Business Case. Mobilita le risorse necessarie e monitora le prestazioni del progetto al fine di realizzare gli obiettivi del progetto. Il Directing Layer comprende i ruoli di Project Owner (PO) e Solution Provider (SP).

Livello di Gestione (Managing Layer)

Il Managing Layer si concentra sulla gestione quotidiana dei progetti. Organizza, monitora e controlla il lavoro per produrre i deliverable previsti e implementarli nell'organizzazione aziendale. I membri del Managing Layer riportano al Directing Layer. Il Managing Layer comprende i ruoli di Business Manager (BM) e Project Manager (PM). È della massima importanza per il successo del progetto che vi sia una stretta collaborazione e una buona comunicazione tra questi due ruoli.

Livello di Esecuzione (Performing Layer)

Il Performing Layer esegue il lavoro del progetto. Produce i deliverable e li implementa nell'organizzazione aziendale. I membri del Performing Layer riportano al Managing Layer. Il Performing Layer comprende i ruoli del Business Implementation Group (BIG) e del Project Core Team (PCT).

4.3 Appropriato Organo di Governance - Appropriate Governance Body (AGB)

L'Appropriate Governance Body (AGB) è l'entità responsabile della pianificazione strategica e della gestione del portfolio. In termini di progetti, questo è l'organo con l'autorità per approvare un progetto, concordarne l'obiettivo dichiarato e stanziare i finanziamenti necessari per attuarlo. In qualità di organo decisionale chiave, questo gruppo comprende membri dal lato del richiedente e dal lato del fornitore del progetto.

Responsabilità:

- Definisce il dominio della strategia aziendale e di business.
- Accetta e implementa un framework di gestione del portfolio per raggiungere gli obiettivi strategici.
- Identifica, valuta e autorizza programmi e progetti per l'implementazione.
- Monitora e controlla le prestazioni di consegna del portfolio.
- Ottimizza e gestisce risorse e benefici del portafoglio.

4.4 Comitato Guida del Progetto - Project Steering Committee (PSC)

Il Comitato Guida del Progetto (PSC) comprende i quattro ruoli nel Managing Layer e nel Directing Layer, fornendo un mix equilibrato di rappresentanti del richiedente e del fornitore. Altri ruoli possono comunque partecipare secondo le esigenze del progetto.

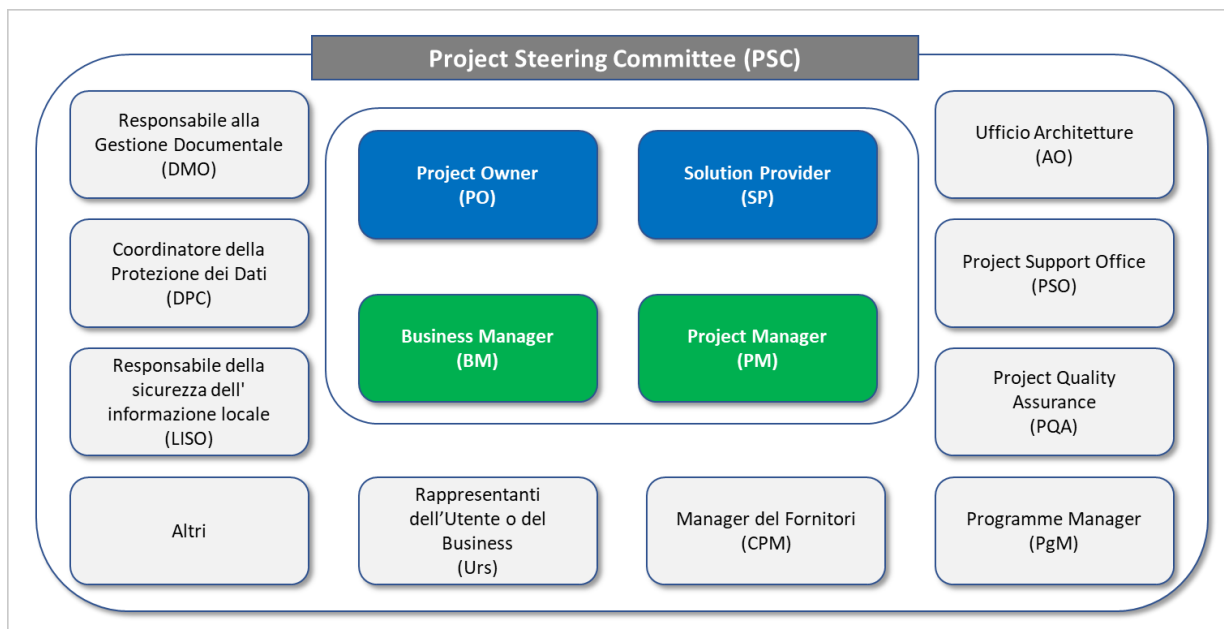


Fig 4.2 Il The Project Steering Committee (PSC): Ruoli permanenti e opzionali

Il Project Steering Committee (PSC) è presieduto dal Project Owner (PO) ed è il principale organo decisionale e di risoluzione delle problematiche per il progetto. Qualsiasi decisione significativa che possa influire sul progetto o sulla capacità del team di raggiungere gli obiettivi sarà portata al Comitato direttivo di progetto (PSC). L'approvazione dei documenti chiave, la risoluzione di importanti problematiche di progetto o significative richieste di modifica saranno discusse e decise qui.

Responsabilità:

- Promuove il progetto e aumenta la sua consapevolezza a livello senior.
- Guida e promuove la corretta esecuzione del progetto a livello strategico, mantenendo il progetto focalizzato sui suoi obiettivi.
- Garantisce l'aderenza alle politiche e alle regole dell'organizzazione (ad es. Governance IT, protezione dei dati, sicurezza delle informazioni, gestione dei documenti, ecc.).
- Fornisce un monitoraggio e controllo del progetto ad alto livello.
- Autorizza la transizione tra fasi (a meno che ciò non sia eseguito dall'Appropriate Governance Body, AGB).
- Autorizza gli scostamenti e le modifiche dell'ambito con un elevato impatto sul progetto e ha l'ultima parola sulle decisioni.
- Si occupa delle problematiche a lui riportate e dei conflitti.
- Guida e gestisce i cambiamenti organizzativi relativi ai risultati del progetto.
- Approva e firma tutti gli artefatti chiave della gestione (vale a dire Business Case, Project Charter, Project Work Plan).

Membri facoltativi del Project Steering Committee (PSC):

Persone con altri ruoli possono partecipare al Project Steering Committee (PSC) secondo le esigenze del progetto. Alcuni ruoli indicativi sono elencati nella tabella seguente

Ruoli	Descrizione
Rappresentante dell'utente - User Representative (UR)	Rappresenta gli interessi degli utenti del progetto, assicurando che i risultati finali del progetto siano adeguati allo scopo.
Responsabile del progetto dell'appaltatore - Contractor's Project Manager (CPM)	Responsabile per le parti esternalizzate del progetto.
Architecture Office (AO)	Svolge un ruolo di consulenza sugli aspetti architetturali dei progetti IT.
Project Support Office (PSO)	Amministra le riunioni del Project Steering Committee (PSC) e la documentazione di progetto. Produce report consolidati per progetti di grandi dimensioni
Project Quality Assurance (PQA)	Responsabile per la Quality Assurance e l'audit.
Document Management Officer (DMO)	Garantisce l'implementazione coerente delle regole di gestione dei documenti.
Data Protection Coordinator (DPC)	Raccomanda e consiglia su problematiche di protezione dei dati.
Responsabile della sicurezza delle informazioni locali - Local Information Security Officer (LISO)	Raccomanda e consiglia su problematiche di sicurezza delle informazioni.

4.5 Project Owner (PO)

Il Project Owner (PO) è il cliente del progetto e, in quanto tale fissa gli obiettivi aziendali e assicura che i risultati del progetto siano in linea con gli obiettivi e le priorità aziendali. Come ruolo chiave del Directing Layer dal lato del richiedente, il Project Owner (PO) è il responsabile ultimo per il successo complessivo del progetto, e in seguito diventa l'owner degli output del progetto (prodotto o servizio).

Responsabilità

- Funge da sostenitore del progetto, promuovendo il successo del progetto.
- Presiede il Project Steering Committee (PSC).
- Fornisce la leadership e la direzione strategica al Business Manager (BM) e al Project Manager (PM).
- Fissa gli obiettivi aziendali e definisce il Business Case per il progetto.
- È l'owner dei rischi di progetto e garantisce che i risultati del progetto siano in linea con gli obiettivi e le priorità aziendali.
- Mobilita le risorse necessarie per il progetto, secondo il budget concordato.
- Monitora regolarmente l'avanzamento del progetto.
- Coordina la risoluzione delle problematiche portate alla sua attenzione e dei conflitti.
- Guida il cambiamento organizzativo e controlla la corretta evoluzione e l'implementazione del cambiamento stesso.

- Approva e firma gli artefatti chiave (Project Handbook, Project Management Plans, Business Implementation Plan, ecc.)

4.6 Solution Provider (SP)

Il Solution Provider (SP) ha la responsabilità ultima complessiva dei risultati del progetto e rappresenta gli interessi di coloro che progettano, gestiscono e implementano (o esternalizzano) i deliverable del progetto. Come ruolo chiave del Directing Layer dalla parte del fornitore, il Solution Provider (SP) di solito ha una posizione manageriale nella gerarchia funzionale dell'organizzazione che intraprende il progetto, e quindi spesso lavora con il Project Owner (PO) nella definizione degli obiettivi di business del progetto.

Responsabilità:

- Assume la responsabilità ultima complessiva per i deliverable del progetto e per i servizi richiesti dal Project Owner (PO).
- Mobilita le risorse richieste dal lato del fornitore e nomina il Project Manager (PM).
- Approva gli obiettivi di qualsiasi attività esternalizzata e i deliverable e diventa il responsabile ultimo per le prestazioni dell'appaltatore.

4.7 Business Manager (BM)

Il Business Manager (BM) rappresenta il Project Owner (PO) quotidianamente all'interno del progetto e aiuta a definire gli obiettivi di business del progetto tramite la Richiesta di avvio del progetto, il Business Case e il Business Implementation Plan. Il Business Manager (BM) collabora a stretto contatto con il Project Manager (PM) e coordina attività e ruoli dalla parte del cliente (ad esempio: rappresentanti di utenti e aziende), garantendo che i deliverable del progetto soddisfino le esigenze aziendali e dell'utente.

Responsabilità:

- Garantisce la cooperazione e un efficiente canale di comunicazione con il Project Manager (PM).
- Coordina il Business Implementation Group (BIG) e funge da collegamento tra gli User Representatives (UR) e l'organizzazione dei fornitori.
- Assicura che i prodotti consegnati dal progetto soddisfino le esigenze dell'utente.
- Gestisce le attività del progetto dalla parte dell'azienda e garantisce che le risorse aziendali richieste siano rese disponibili.
- Decide il modo migliore per introdurre cambiamenti aziendali o azioni di reingegnerizzazione, quando necessario.
- Assicura che l'organizzazione aziendale sia pronta ad accogliere i deliverable del progetto quando sono resi disponibili dal Solution Provider (SP).
- Guida l'implementazione dei cambiamenti aziendali all'interno della comunità degli utenti.
- Coordina la programmazione e l'erogazione di qualsiasi sessione di formazione per l'utente (e produzione di materiale correlato).

4.8 Project Manager (PM)

Il Project Manager (PM) supervisiona il progetto quotidianamente ed è responsabile della realizzazione di risultati di alta qualità all'interno degli obiettivi e dei vincoli identificati, garantendo l'uso efficace delle risorse assegnate. Più ampiamente, la responsabilità del Project Manager (PM) include anche la gestione dei rischi e delle issue, la gestione della comunicazione di progetto e la gestione degli stakeholder.

Responsabilità:

- Esegue i piani del progetto approvati dal Project Steering Committee (PSC).
- Coordina il Project Core Team (PCT), garantendo l'uso efficace delle risorse assegnate.
- Garantisce che gli obiettivi del progetto siano raggiunti entro i vincoli identificati, adottando misure preventive o correttive laddove necessario.
- Gestisce le aspettative degli stakeholder.
- Supervisiona la creazione di tutti gli artefatti di gestione (eccetto la Richiesta di avvio del progetto, Business Case e Business Implementation Plan) e ne assicura l'approvazione dal Project Owner (PO) o dal Project Steering Committee (PSC).
- Assicura l'evoluzione controllata, dei prodotti realizzati, attraverso una corretta gestione dei cambiamenti.
- Esegue le attività di gestione del rischio per i rischi correlati al progetto.
- Monitora lo stato del progetto e riferisce al Project Steering Committee (PSC) sullo stato di avanzamento

- del progetto a intervalli regolari predefiniti.
- Scala le issue non risolte del progetto al Project Steering Committee (PSC).
- Mantiene i contatti tra il Directin e il Performing Layer del progetto

4.9 Business Implementation Group (BIG)

Il Business Implementation Group (BIG) siede dalla parte del richiedente ed è composto da rappresentanti di business e gruppi di utenti. Coordinato dal Business Manager (BM), è responsabile della pianificazione e dell'implementazione dei cambiamenti aziendali che devono essere apportati affinché l'organizzazione possa integrare efficacemente i deliverable del progetto nel suo lavoro quotidiano.

Responsabilità:

- Analizza l'impatto dell'implementazione del progetto sulle operazioni in corso, sui processi aziendali esistenti, sul personale e sulla cultura organizzativa.
- Partecipa alla progettazione e all'aggiornamento dei processi aziendali interessati.
- Prepara l'area di business interessata al cambiamento in arrivo.
- Consiglia il Business Manager (BM) sulla disponibilità dell'azienda al cambiamento.
- Incorpora i risultati del progetto nelle operazioni aziendali e implementa le attività di cambiamento organizzativo che rientrano nell'ambito del progetto.

4.10 Rappresentanti degli utenti (URs)

I Rappresentanti degli Utenti (UR) rappresentano gli interessi degli utenti finali del progetto e fanno parte del Business Implementation Group (BIG). È importante designare i Rappresentanti degli Utenti (URs) e coinvolgerli durante tutto il progetto, tenerli aggiornati sugli sviluppi e fornire loro un senso di proprietà. I Rappresentanti degli Utenti (UR) aiutano a definire i requisiti del progetto e li convalidano a intervalli regolari, assicurando che i deliverable finali si adattino con l'intento di business.

Responsabilità:

- Aiutare a definire le esigenze e i requisiti aziendali.
- Garantire che le specifiche del progetto e i deliverable soddisfino le esigenze di tutti gli utenti.
- Rivedere le specifiche del progetto e i criteri di accettazione per conto degli utenti.
- Comunicare e dare la priorità alle opinioni degli utenti nel Project Steering Committee (PSC) e assicurarsi che tali pareri siano presi in considerazione quando vengono prese decisioni in merito all'obbligo di attuare una modifica proposta.
- Partecipare a dimostrazioni e fasi pilota secondo necessità.
- Eseguire test di accettazione dell'utente.
- Firmare i documenti relativi all'utente (documento dei requisiti, test di accettazione consegnabili, ecc.).
- Garantire la stabilità aziendale durante la transizione verso un nuovo stato operativo.

4.11 Project Core Team (PCT)

Il Project Core Team (PCT) comprende i ruoli specialistici responsabili della creazione dei deliverable del progetto. La sua composizione e struttura dipendono dalle dimensioni e dal tipo di progetto (ad es. Progetto IT, progetto di sviluppo della politica, ecc.) ed è definita dal Project Manager (PM) in base alle esigenze del progetto stesso.

Responsabilità:

Coordinato dal Project Manager (PM), il Project Core Team (PCT):

- Partecipa allo sviluppo dell'ambito del progetto e alla pianificazione delle attività del progetto.
- Esegue le attività del progetto in base al Project Work Plan e alla schedulazione.
- Produce i deliverable del progetto.
- Fornisce al Project Manager (PM) informazioni sullo stato di avanzamento delle attività.
- Partecipa alle riunioni di progetto secondo necessità e aiuta a risolvere le issue.
- Partecipa alla riunione di revisione del progetto finale durante la raccolta delle lesson learned.

Oltre ai ruoli specialistici che creano i deliverable del progetto, ci sono due ruoli specifici del Project Core Team (PCT) che meritano di essere discussi in modo più dettagliato dal punto di vista della gestione del progetto: il Contractor's Project Manager (CPM) e il Project Manager Assistant (PMA).

Manager dei Fornitori (CPM)

Il Manager dei Fornitori (Contractor's Project Manager - CPM) guida il personale dell'appaltatore che lavora

al progetto, pianificando il controllo e la comunicazione della produzione dei deliverable in outsourcing. Lavorando a stretto contatto con il Project Manager (PM), il Project Manager dei Fornitori (CPM) garantisce che tutto il lavoro venga eseguito nei tempi e secondo gli standard concordati, garantendo il completamento e la realizzazione delle attività subappaltate.

Project Support Team (PST)

Il Project Support Team (PST) è un ruolo facoltativo che è formato da persone responsabili di fornire supporto al progetto stesso. La sua composizione e struttura dipendono dalle esigenze del progetto. Il Project Support Team (PST) è spesso composto da rappresentanti di vari servizi o unità orizzontali.

Responsabilità:

- Fornisce supporto amministrativo al progetto.
- Definisce i requisiti per il reporting e la comunicazione.
- Amministra le riunioni del Project Steering Committee (PSC) e redige i relativi report.
- Supporta il Project Manager (PM) nella pianificazione, nel monitoraggio e controllo del progetto.
- Consiglia sugli strumenti di gestione del progetto e sui servizi amministrativi.
- Gestisce la documentazione del progetto (controllo delle versioni, archiviazione, ecc.).

Project Management Assistant (PMA)

Per i progetti di grandi dimensioni, il Project Manager (PM) potrebbe trovare utile delegare alcune attività di gestione a un assistente. Il Project Management Assistant (PMA) può lavorare su una serie di compiti di coordinamento e supporto assegnati dal Project Manager (PM) e fungere da backup del Project Manager (PM) nelle riunioni, ecc. Tuttavia, il Project Manager (PM) rimane la persona responsabile di tutte le attività di gestione del progetto e dei deliverable.

Project Support Office (PSO)

Il Project Support Office (PSO) è un ruolo facoltativo che fornisce supporto alla gestione dei progetti ai gruppi su issue relative all'applicazione della metodologia e all'utilizzo degli artefatti, dei sistemi informativi, ecc.

Project Quality Assurance (PQA)

Assegnato dal Project Steering Committee (PSC) e lavorando in modo indipendente dal Project Manager (PM), il Project Quality Assurance (PQA) garantisce l'alta qualità del progetto e dei suoi deliverable, attraverso la revisione dei processi e gli artefatti, identificando le non conformità rispetto allo standard di qualità e raccomandando azioni correttive. Questo è un ruolo operativo in un'organizzazione, che riporta direttamente al Project Steering Committee (PSC) e può assumere la forma di un gruppo o di un singolo membro.

Altri

A seconda della natura e delle caratteristiche del progetto, il Project Support Team (PST) può essere ulteriormente esteso e includere rappresentanti di altri dipartimenti/unità, ad es. Legale, Appalti, Protezione dei dati, ecc.

4.12 RAM (RASCI) – Documentare le assegnazioni delle responsabilità

La matrice di assegnazione delle responsabilità (RAM) è un modo di rappresentare e chiarire i ruoli e le responsabilità per una data attività. La RAM è anche nota come tabella RASCI (pronuncia rasky), che sta per:

RASCI		Descrizione
R	Responsible	Colui che esegue il lavoro. A altri può essere chiesto di assistere in un ruolo di supporto. C'è solo una persona responsabile per ogni compito dato.
A	Accountable	In definitiva, è il responsabile, o approvatore, ultimo per il completamento corretto e completo del lavoro. C'è solo una persona Accountable per ogni compito dato.
S	Supports	Come parte di un team, i ruoli con una funzione di supporto lavorano con la persona responsabile. Il ruolo di supporto aiuta a completare il compito.
C	Consulted	Coloro le cui opinioni sono richieste e con le quali esiste una comunicazione a due vie. Tale ruolo non aiuta a completare il compito.
I	Informed	Coloro che vengono tenuti informati dei progressi.

Gli Stakeholders dovrebbero essere ricordati per i loro ruoli e responsabilità durante il progetto. Questa guida Open PM² include una tabella RAM (RASCI) per ciascun artefatto nelle fasi di avvio, pianificazione e chiusura e per ciascuna delle attività nella fase di esecuzione e in monitoraggio e controllo (vedere Appendice E).

Esempio: La RAM per i ruoli Standard PM² coinvolti nella creazione del Business Case.

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Business Case	I	C	A	R	C	S	S	n.a.

Note:

- **Responsible:** Il Business Manager (BM) è responsabile della creazione del Business Case.
- **Accountable:** Il Project Owner (PO) è il responsabile ultimo (fornisce le risorse adeguate).
- **Supports:** Il Solution Provider (SP) e il Project Manager (PM) lavorano con Business Manager (BM) per sviluppare il Business Case. La responsabilità finale, tuttavia, spetta al Business Manager (BM).
- **Consulted:** il Project Steering Committee (PSC) e gli User Representatives (URs) sono consultati.
- **Informed:** L'Organo di Governance (AGB) sarà informato dei risultati o dello stato delle attività.