

N.B. le figure di questo capitolo sono in fase di traduzione.

Per i revisori del documento si prega quindi si non sottoporre tali figure al proprio controllo. Grazie

5 Fase di Avvio

La prima fase di un progetto PM² è la Fase di Avvio. Essa inizia con l'identificazione di una necessità, di un problema o di una opportunità e termina con la definizione di piani e di processi necessari per portare avanti il progetto. L'avvio corretto del progetto è fondamentale per la pianificazione e l'esecuzione del progetto. Esso comprende la definizione di obiettivi e vincoli del progetto e la ricezione del sostegno formale da parte dell'organizzazione per il progetto.

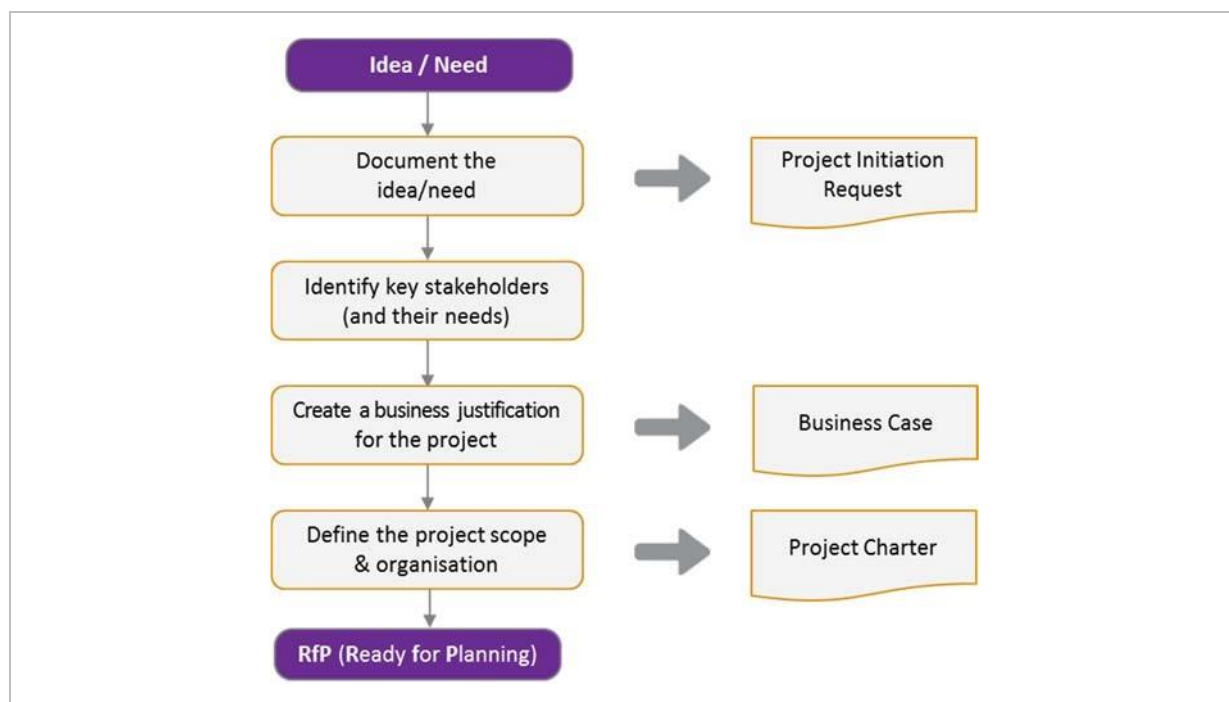


Fig 5.1 Attività della Fase di Inizio e principali output

Durante la fase di avvio vengono creati tre documenti progetto chiave di progetto: la richiesta di avvio del progetto, il Business Case ed il Project Charter. Vengono inoltre creati alcuni registri di progetto (ad esempio, Registro rischi, Registro delle Issues, Registro delle decisioni) mentre il Registro dei Cambiamenti viene in genere creato durante la fase di pianificazione.

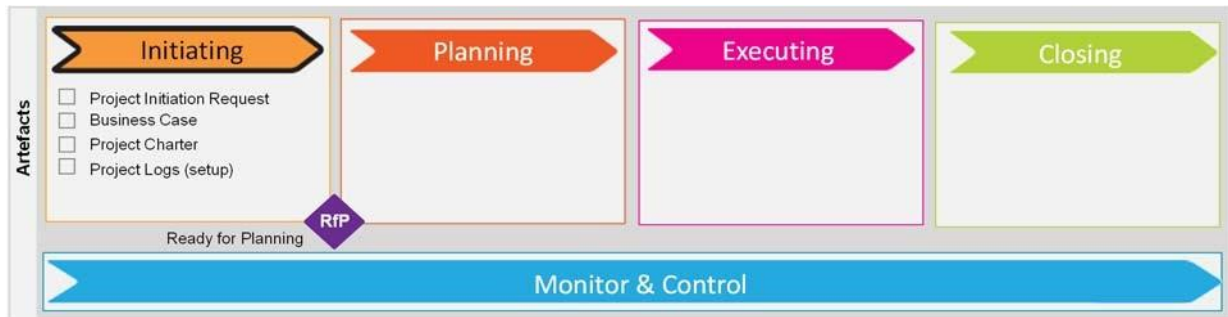


Fig 5.2 Gli artefatti della fase di Inizio

5.1 La riunione di avvio

Si tratta di un incontro informale, di solito tra chi ha dato vita al progetto (project initiator) ed il Project Owner (PO), e altri che potrebbero contribuire alla creazione dei documenti della Fase di Inizio. Lo scopo di questo incontro è quello di esaminare ogni informazione iniziale del progetto e discutere dei passi successivi, e decidere se proseguire con la Richiesta di Avvio Progetto. La documentazione e le Lesson's Learned da precedenti progetti simili possono essere utilizzate come input a questo incontro.

5.2 Richiesta di Avvio Progetto

La Richiesta di Avvio Progetto è il punto di partenza di un progetto e ne ufficializza il suo inizio. Creando una Richiesta di Avvio di Progetto, colui che ha dato vita al progetto garantisce che il contesto o la situazione corrente (cioè il problema, la necessità o l'opportunità) ed gli outcome desiderati del progetto, siano formalmente raccolti per poter essere utilizzati come base per ulteriori analisi ed elaborazioni. La Richiesta di Avvio di Progetto contiene informazioni di base sull'impegno stimato e sui costi di realizzazione del progetto, nonché sui tempi di completamento e il tipo di delivery. Nello specifico, il documento descrive l'impatto che ci si aspetta dal progetto e riassume i criteri di successo rispetto ai quali verrà valutato. Inoltre, la Richiesta di Avvio di Progetto delinea l'importanza del progetto per la direzione strategica dell'organizzazione e mette in luce i presupposti chiave, i vincoli e i rischi valutati in questa fase.

Key Participants	Description
Initiator (colui che dà vita al progetto)	Chiunque può creare una Richiesta di Avvio di un Progetto
Project Owner (PO)	Il principale beneficiario degli output di progetto normalmente chiamato Project Owner (PO)
Solution Provider (SP)	L'unità organizzativa che realizzerà il lavoro del progetto chiamato anche Solution Provider (SP).
Approver	Dipende dal progetto, il Project Owner (PO) o un più alto livello nell'Organo di Governance Appropriato (AGB), può accettare la Richiesta di Avvio di Progetto ed autorizzare il lavoro con un più elaborato Business Case

Input

- Un problema, una necessità o un'opportunità espressa da colui che ha dato vita la progetto (initiator)

Linee guida

- Si noti che sebbene chiunque possa avviare una Richiesta di Avvio di Progetto, in molti casi il Project Owner (PO) delega la sua creazione al Business Manager (BM)
- Conoscenza del contesto: a seconda delle dimensioni del progetto e del processo di approvazione dell'organizzazione, l'approvazione può essere informale (cioè il Project Owner (PO) lo accetta) o formale (cioè l'Organo di Governance Appropriato (AGB) lo esamina e lo approva)
- Assicurarsi che tutte le informazioni pertinenti siano incluse, ma a questo punto non entrare in dettagli più specifici, poiché saranno inseriti sotto forma di Business Case e Piano di Lavoro di Progetto.

Steps (per l'avvio del progetto)

1. La Richiesta di Avvio Progetto è stata redatta.
2. La Richiesta di Avvio Progetto è sottoposta all'approvazione del ruolo di governance o comitato direttivo
3. Una volta approvata la Richiesta di Avvio Progetto, il progetto viene definito in maggior dettaglio con una descrizione preliminare dell'ambito del progetto nel Business Case e ulteriormente elaborato nel Project Charter.
4. Il Solution Provider (SP) designa il Project Manager (PM) ed il Project Core Team (PCT). Generalmente, il Project Manager (PM) viene assegnato dopo l'approvazione del Business Case (o al più tardi prima del completamento del Project Charter) mentre il Project Core Team (PCT) viene solitamente assegnato prima della pianificazione della riunione di Kick-Off.

Il ciclo di vita della Richiesta di Avvio Progetto termina con la creazione del Business Case e del Project Charter. Tutte le informazioni incluse nella Richiesta di Avvio Progetto vengono copiate, aggiornate e ulteriormente elaborate in questi due documenti, che rimangono "vivi" fino alla fine del progetto.

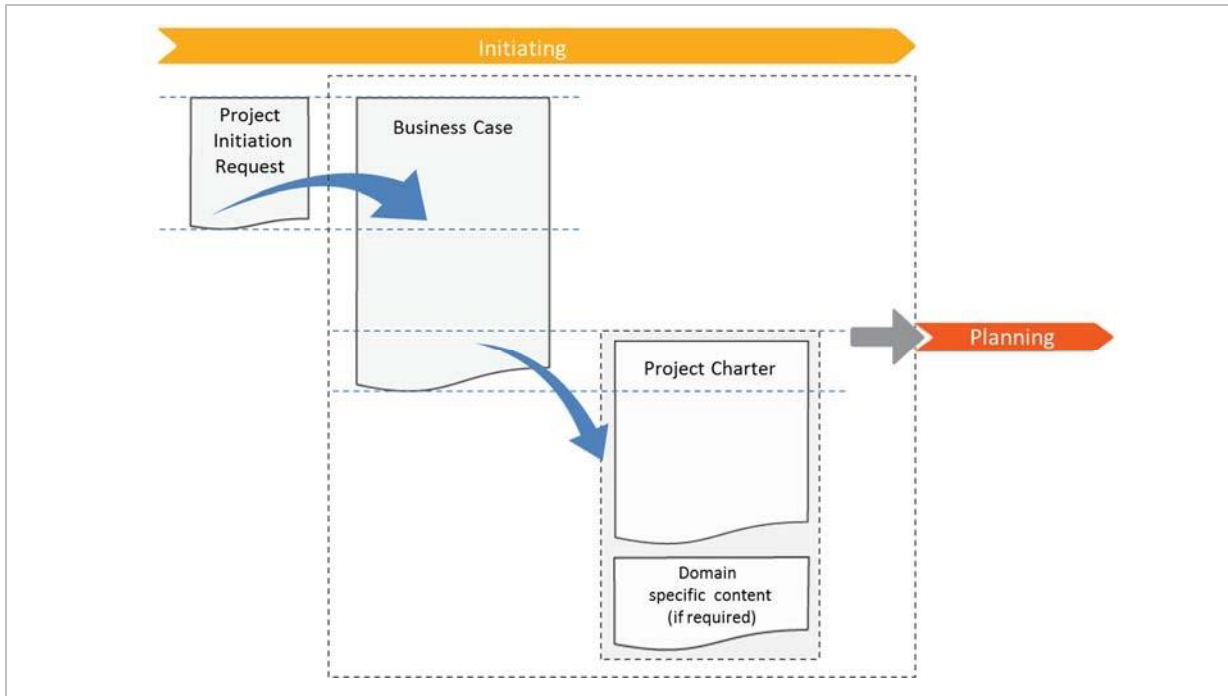


Fig 5.3 Relazione tra gli artefatti creati durante la Fase di Inizio

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Richiesta di Avvio Progetto	I	n.a.	A/S	R	S/C	I	n.a.	n.a.

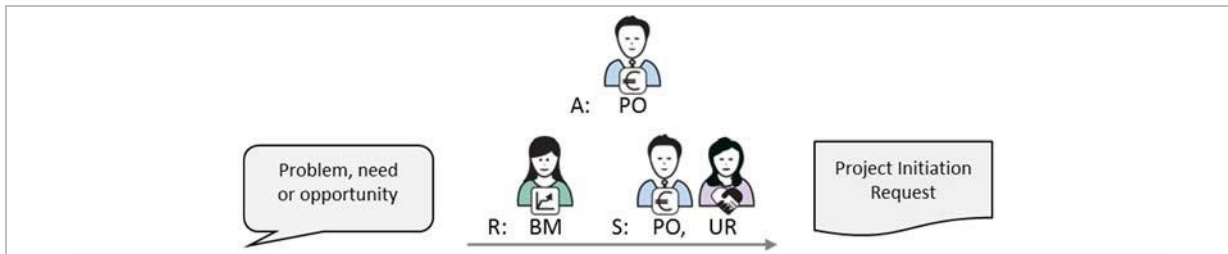


Fig 5.4 Richiesta di Avvio Progetto input e ruoli principali

Outputs

- Richiesta di Avvio di Progetto

Template PM²



5.3 Business Case

Lo scopo del Business Case è quello di cogliere le motivazioni che sono alla base del progetto, di descrivere l'allineamento del progetto con gli obiettivi strategici dell'organizzazione, di fornire una giustificazione per l'investimento in termini di tempo ed impegno e definire i fabbisogni di budget. Per i progetti strategici più ampi, il Business Case può anche includere una valutazione dell'impatto e dei rischi insieme a un'analisi costi-benefici più dettagliata. Il Business Case fornisce ai responsabili delle decisioni le informazioni di cui hanno bisogno per determinare se vale la pena fare il progetto. Il Business Case è un documento che ha una sua vita propria e pertanto dovrebbe essere

riesaminato nelle milestone critiche di progetto, per verificare che i benefici attesi siano ancora realizzabili, i costi ed i tempi di realizzazione rientrino nel budget e nelle tempistiche previste ed il progetto quindi è ancora fondamentale per l'organizzazione e che si prosegui.

Key Participants	Description
Project Owner (PO)	Colui che approva il Business Case.
Business Manager (BM)	Crea il Business Case, supporta il Solution Provider (SP) ed il Project Manager (PM) (se è conosciuto)
Other project stakeholders	Sono consultati nella creazione del Business Case del progetto
Approver	Un preliminare Project Steering Committee (PSC) o un Organo di Governance Appropriato di alto livello (AGB)

Inputs

- Richiesta di Avvio Progetto

Linee Guida

- Si noti che la forma e la profondità delle analisi richieste per questo artefatto dipendono dal livello di investimento richiesto per il progetto.
- Considerare diverse soluzioni che soddisfano questa esigenza aziendale e raccomandare una di queste.
- Descrivere l'approccio generale sul come verrà eseguito il progetto (strategia del progetto).
- Identificare criteri misurabili che saranno utilizzati per determinare il successo del progetto.
- Per i progetti eseguiti a fronte di un contratto (ad esempio a seguito di una aggiudicazione di una gara), creare il Business Case in base alla Richiesta di offerta, alla risposta a questa richiesta e al contratto stesso.

Steps

1. Il Business Manager (BM) redige il Business Case in base alle informazioni acquisite nella Richiesta di Avvio Progetto. Gli aspetti principali del progetto da analizzare e presentare sono:
 - a. La giustificazione del progetto ed il suo impatto
 - b. Il posizionamento del progetto nella strategia organizzativa complessiva
 - c. Una valutazione dei punti di forza, di debolezza, di opportunità e di minaccia (analisi SWOT) di diverse soluzioni, una delle quali viene proposta per l'implementazione
 - d. Un'analisi costi-benefici, per la soluzione identificata, dettagliata secondo richiesta
 - e. sinergie ed interdipendenze con gli altri progetti ed iniziative
 - f. roadmap di progetto di alto livello, comprese le più importanti milestones
2. Il Project Owner (PO) invia il Business Case all'Organo di Governance Appropriato (AGB)
3. L'Organo di Governance Appropriato (AGB) valuta il Business Case e decide di approvarlo o respingerlo.

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

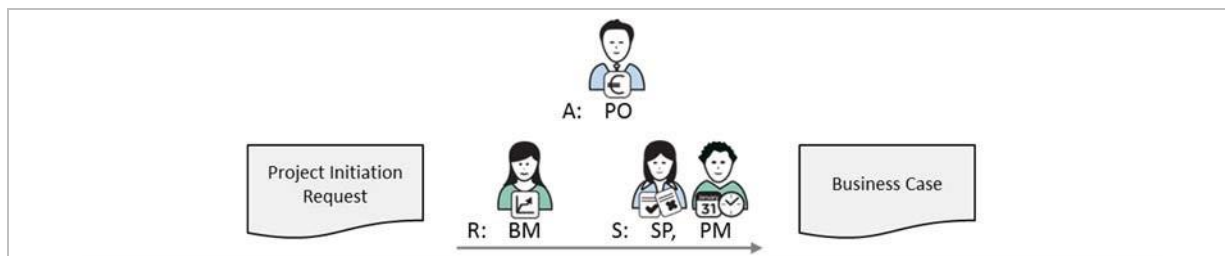


Fig 5.5 Business Case input e ruoli principali

Related Artefact	Initiating	Planning	Executing	Monitor & Cont	Closing
Benefits Management	Business Case	Business Implementation Plan	Project Reports	Business Implementation Checklist	Project-End Report

Outputs

- Business Case

PM² Template?



5.4 Project Charter

Il Project Charter fornisce una base per una pianificazione più dettagliata del progetto. Esso definisce gli obiettivi del progetto (cioè ambito, tempo, costi, qualità), i requisiti di alto livello, i rischi e i vincoli, così come le milestones e i deliverable. Questo documento è un elemento chiave del processo di approvazione del progetto (insieme al Business Case). Comprende il *cosa*, il *come* ed il *quando* dei fondamenti del progetto e fornisce una baseline per misurarne l'avanzamento. Sebbene il Project Charter possa essere avviato dal Business Manager (BM), è in definitiva responsabilità del Project Manager completarlo e sottmetterlo ad approvazione.

Key Participants	Description
Project Manager (PM)	Sviluppa il Project Charter. Dovrebbe avere il supporto del Business Manager (BM) e del Solution Provider (SP).
Project Owner (PO)	Accetta il Project Charter.
Organo decisionale	Un Project Steering Committee (PSC) preliminare o un Organo di Governance Appropriato di livello superiore (AGB) è responsabile per la firma sul Project Charter.

Inputs

- Richiesta di Avvio Progetto
- Business Case

Linee Guida

- Il Project Charter dovrebbe essere sintetico, in modo che possa essere inviato agli stakeholder del progetto il prima possibile, rendendo più facile per loro il suo riesame e la comprensione
- Evitare di presentare requisiti dettagliati. Presentare invece esigenze e caratteristiche di alto livello
- I requisiti dettagliati possono essere descritti in altri documenti (ad esempio in un Documento dei Requisiti) o in un'appendice al Project Charter da elaborare durante la fase di pianificazione

- Garantire che venga preso in considerazione il contributo di tutti gli stakeholder di progetto
- Assicurarsi che una volta creato il Project Charter, sia aggiornato e distribuito secondo necessità

Steps

1. Il Business Manager (BM) consulterà prima i principali stakeholder del progetto e parteciperà alla stesura del Project Charter
2. Il Project Manager (PM) è responsabile della consegna del documento
3. I principali stakeholder di progetto, esaminano il Project Charter ed il Project Owner (PO) lo accetta
4. Il Project Owner (PO) invia il Business Case e il Project Charter all'organo decisionale appropriato per l'approvazione
5. L'organo decisionale appropriato valuta e accetta o rifiuta il Project Charter

RAM (RASCI)	AGB	PSC	PO	BM	BIG	SP	PM	PCT
Project Charter	I	C	A	S	C	S	R	C

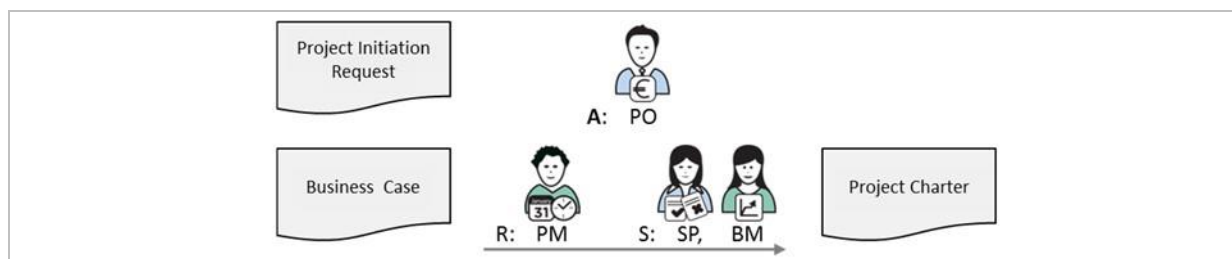


Fig 5.6 Project Charter input e ruoli principali

Related Artefact	Initiating	Planning	Executing	Monitor & Cont	Closing
Scope Management	Business Case	Project Work Plan	Change Requests Project Reports	Project Logs	Project-End Report

Outputs

- Project Charter

PM² Template?



5.5 Passaggio di Fase RfP (Pronto per la pianificazione)

Questo è il primo passaggio di fase. Si consiglia una revisione e approvazione prima che il progetto possa passare formalmente alla fase successiva. Il Project Manager (PM) valuta se il progetto è pronto per iniziare la Fase di pianificazione e richiedere l'approvazione del Business Case e del Project Charter dal Project Steering Committee (PSC). Se il Business Case o Project Charter non sono approvati, il progetto passa direttamente alla fase di chiusura per le lezioni apprese e l'archiviazione. PM² fornisce un modello di Checklist di Revisione della Chiusura di Fase per ogni fase, che può essere utilizzata dal Project Manager (PM) per guidare la valutazione, insieme a una revisione degli obiettivi specifici della fase.

