

COMUNICAZIONE PER LA GESTIONE DELLE
ORGANIZZAZIONI
2023/2024

UNITE

Project Management

Danilo Boffa

*Ricercatore di Economia Aziendale
Università degli Studi di Teramo*



INTRODUZIONE AL PROJECT MANAGEMENT E DEFINIZIONE DEL PROGETTO



UN PROGETTO

È un insieme ben definito di **attività** che:

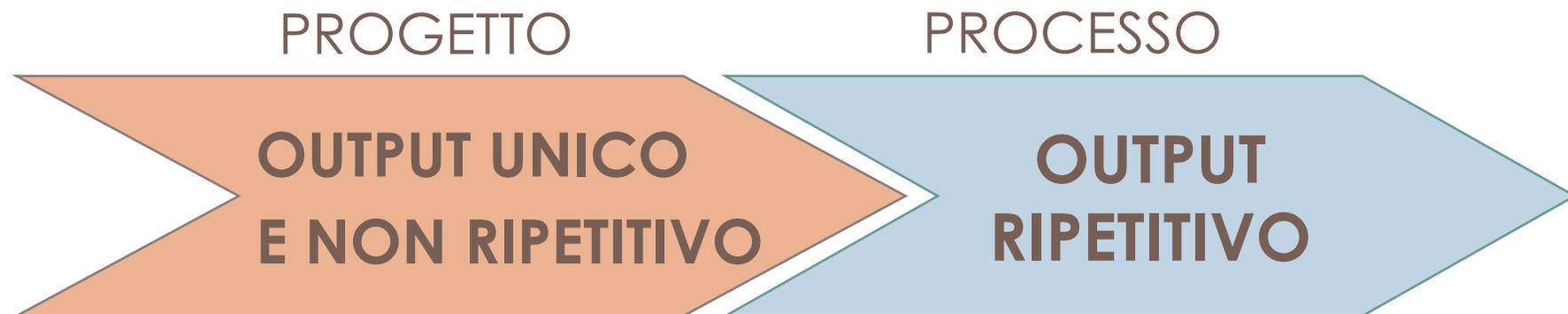
- Ha un inizio
- Ha una fine
- Realizza un obiettivo
- Ha un ciclo di vita
- È realizzato da un'equipe di persone
- Utilizza un certo insieme di risorse
- Non è riconducibile a “routine”

PROGETTO ≠ PROCESSO

Le differenze tra il progetto e il processo riguardano principalmente:

- L'output
- Le attività
- Gli obiettivi

Esempio:





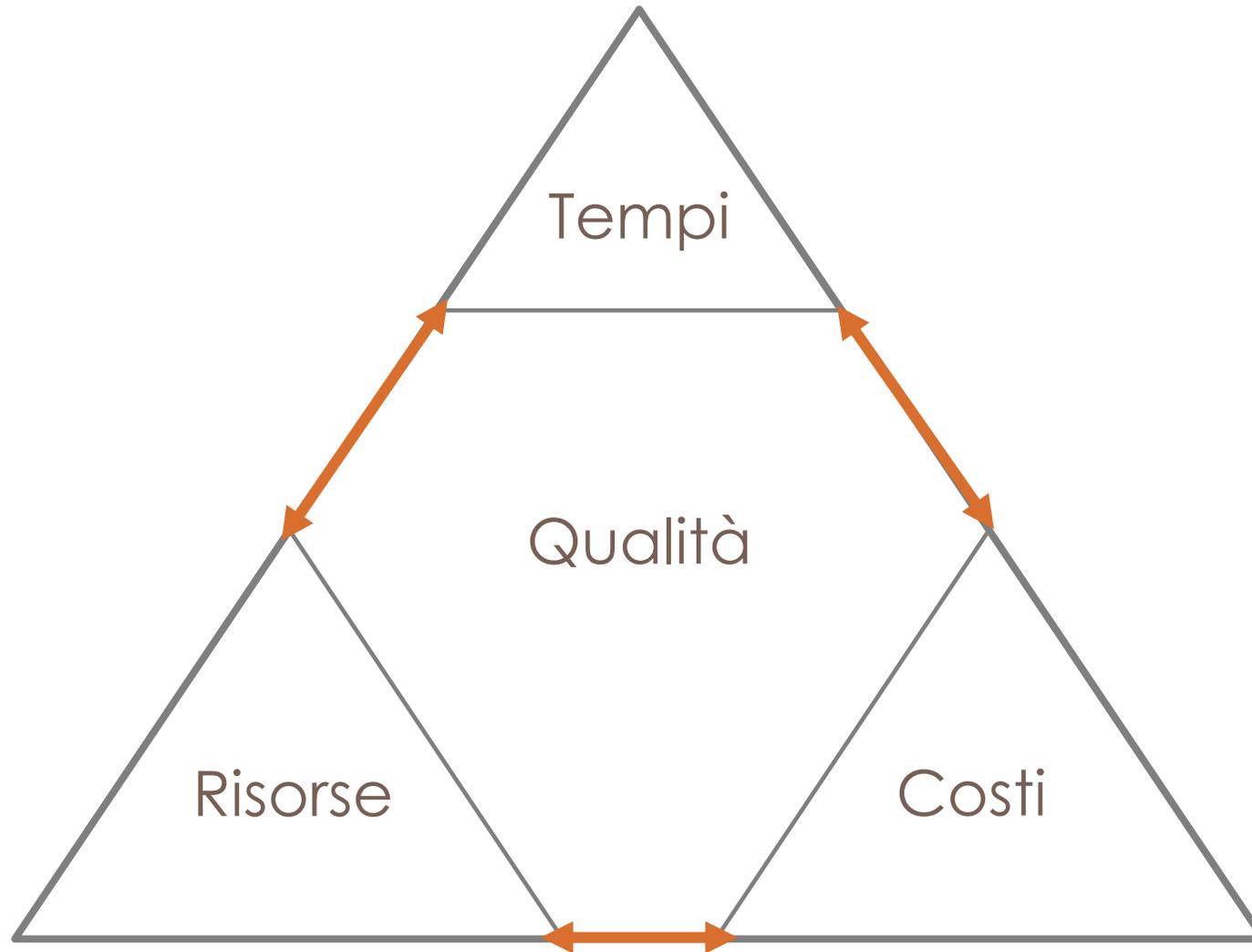
I VANTAGGI DELLA GESTIONE PER PROGETTI

Pianificare il raggiungimento di obiettivi anche molto complessi, prevedendo fin dall'inizio i tempi di realizzazione delle varie fasi del progetto con le relative consegne intermedie, le modalità di utilizzo delle risorse

Previsione delle situazioni future (simulazione)

Migliore utilizzo delle risorse

IL TRIANGOLO DEL PROJECT MANAGEMENT





TIPOLOGIE DI PROGETTI E CRITERI DI CLASSIFICAZIONE

I progetti possono essere classificati come:

- Esterni: la realizzazione costituisce un mezzo attraverso il quale viene realizzato il fatturato aziendale
- Interni: necessari all'azienda per potenziare la sua capacità di creare valore

In tale contesto è utile distinguere tra:

- Output del progetto: risultato finale della esecuzione delle attività del Progetto (deliverable)
- Outcome: impatto dell'output sul soddisfacimento delle aspettative degli utilizzatori dell'output



LA COMPLESSITÀ DEI PROGETTI

La complessità del Progetto è legata a due aspetti:

- a) La complessità tecnologica
- b) La complessità organizzativa

In entrambi i casi, le dimensioni che influenzano il grado di complessità sono quattro:

- Dimensioni
- Grado di diversificazione
- Interdipendenze
- Elementi del contesto ambientale



Tipo 1

Tipo 2

Turner e Cochrane (1993) propongono di classificare i progetti in base al grado di definizione degli obiettivi e delle attività e distinguono quattro tipologie di progetti

Tipo 3

Tipo 4

INCERTEZZA E PROGRAMMABILITÀ DEI PROGETTI

- Tipo 1: **elevato** grado di definizione sia degli **obiettivi** che delle **attività**
- Tipo 2: **elevato** grado di definizione degli **obiettivi** e **limitato** grado di definizione delle **attività**
- Tipo 3: **limitato** grado di definizione degli **obiettivi** ed **elevato** grado di definizione delle **attività**
- Tipo 4: **limitato** grado di definizione sia degli **obiettivi** che delle **attività**

INCERTEZZA E PROGRAMMABILITÀ DEI PROGETTI

Crawford e Pollack (2004) distinguono tra progetti «hard» e «soft»:

Hard:

- Obiettivi chiari e definiti
- Tangibilità dei deliverable
- Misure quantitative per la valutazione del successo
- Basso o nullo livello di esposizione ai rischi

Soft:

- Obiettivi inizialmente ambigui
- Deliverable intangibili
- Misure qualitative per la valutazione del successo
- Elevata esposizione a rischi

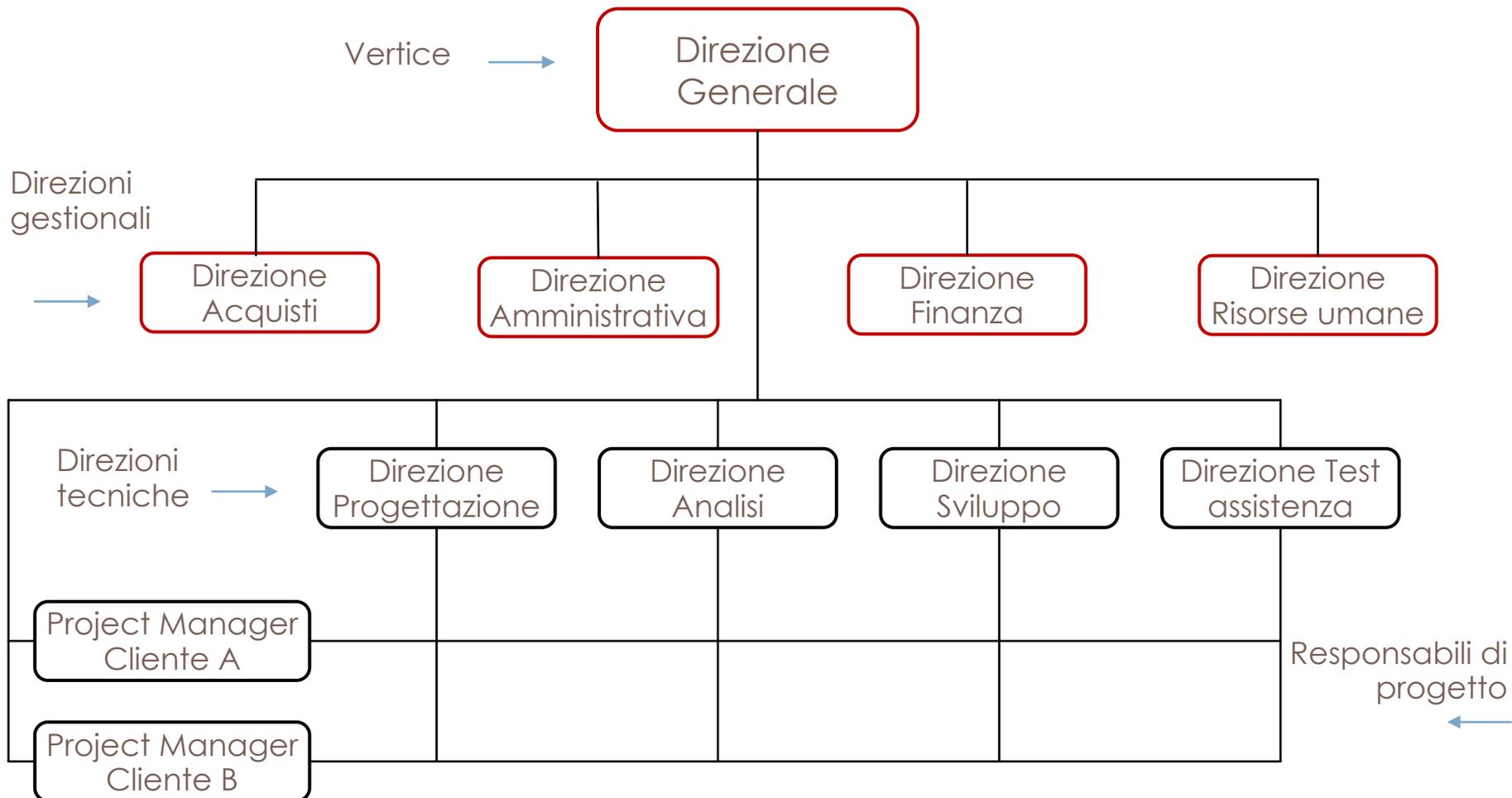


LA GESTIONE DEI PROGETTI NELLE ORGANIZZAZIONI

Il modello di Waterman, Peters e Phillips (1980) prende in considerazione le seguenti variabili del sistema organizzativo:

- Struttura
- Sistemi operativi
- Staff
- Skills
- Stili direzionali
- Sistema di valori e cultura organizzativa

LA COLLOCAZIONE DEL PROJECT MANAGER NELL'ORGANIGRAMMA AZIENDALE





IL CICLO DI VITA DEL PROGETTO E IL PIANO DEL PROGETTO



IL CICLO DI VITA DEL PROGETTO

Fasi per la realizzazione del progetto:

- Ideazione
- Avvio
- Gestione degli stakeholder
- Pianificazione
- Esecuzione
- Monitoraggio
- Chiusura
- Trasferimento dei deliverable all'organizzazione ed agli utilizzatori finali
- Valutazione dei benefici



IL CICLO DI VITA DEL PROGETTO

Fase di avvio:

- Verificare, in base ai dati disponibili, la fattibilità tecnica del progetto e la sua convenienza in termini economici
- Qual è il livello di complessità tecnica del progetto?
- Qual è l'entità degli eventuali scostamenti tra il know-how attuale dell'organizzazione ed il know-how richiesto per la realizzazione dei deliverable?
- Occorre acquisire nuove risorse strumentali per la realizzazione dei deliverable?



IL CICLO DI VITA DEL PROGETTO

Fase di avvio

In caso di progetti **esterni**

- Le esigenze del committente sono adeguatamente esplicitate?
- Sono state definite date di inizio e di termine del progetto?
- Nell'organizzazione del committente sono presenti unità organizzative idonee a supportare il Project Manager nel reperimento dei dati?
- L'azienda committente gode di "buona salute" per quanto riguarda la situazione patrimoniale e finanziaria?



IL CICLO DI VITA DEL PROGETTO

Fase di avvio

In caso di progetti **interni**

- Perché realizzare il progetto? Il progetto è collegato in qualche modo agli obiettivi strategici aziendali?
- La realizzazione del progetto consentirà all'azienda di migliorare la soddisfazione degli utenti e/o di aumentare l'efficienza e ridurre i costi?
- Quali deliverable occorre realizzare? Quali sono gli utenti interni ed esterni? Quali bisogni degli utenti devono soddisfare i deliverable?



IL CICLO DI VITA DEL PROGETTO

Fase di gestione degli stakeholder:

- Quali sono gli stakeholder che potranno beneficiare dei deliverable del progetto o che potranno condizionarne il successo?
- Quali stakeholder coinvolgere nella definizione degli obiettivi, nella pianificazione e nell'esecuzione del progetto?



IL CICLO DI VITA DEL PROGETTO

Fase di pianificazione, gestione dello «scope»:

- Quali caratteristiche dei deliverable?
- Quali criteri per l'accettazione dei deliverable da parte di utenti esterni/interni?
- Come tradurre le esigenze degli stakeholder in requisiti misurabili?
- Come identificare le attività necessarie per la realizzazione dei deliverable?



IL CICLO DI VITA DEL PROGETTO

Fase di pianificazione, definizione dell'organizzazione del progetto:

- Quali risorse professionali impiegare?
- Sono necessari interventi di formazione specifica?
- È necessario il ricorso a professionalità esterne?
- Come gestire il team di progetto?



IL CICLO DI VITA DEL PROGETTO

Fase di pianificazione, gestione dei tempi:

- Come stimare la durata del progetto?
- Quali attività dovranno essere svolte in sequenza?
- Come sarà possibile stimare le priorità di determinate fasi realizzative?



IL CICLO DI VITA DEL PROGETTO

Fase di pianificazione, gestione dei costi:

- Come stimare il costo delle attività?
- Quali elementi considerare?
- Quali tecniche utilizzare?
- Come stimare il costo complessivo dell'intero progetto?



IL CICLO DI VITA DEL PROGETTO

Fase di gestione dei rischi:

- Quali eventi rischiosi potrebbero influenzare la durata, i costi e le prestazioni del progetto?
- Come valutare la probabilità di insorgenza dei rischi?
- Come valutare l'impatto dei rischi sui tempi, costi e prestazioni del progetto?



IL CICLO DI VITA DEL PROGETTO

Fase di monitoraggio:

- Come controllare l'avanzamento delle attività, i risultati parziali conseguiti, il rispetto dei tempi e dei costi predefiniti?
- Come identificare gli scostamenti tra programmato e realizzato?
- Come identificare e mettere in atto appropriati interventi correttivi?



IL CICLO DI VITA DEL PROGETTO

Fase di chiusura e trasferimento, chiusura del progetto:

- Quali risultati?
- Come condividere i risultati con gli stakeholder?
- Come tener conto delle criticità emerse per migliorare la capacità di gestione dei progetti?
- Quali dati e informazioni archiviare a beneficio di futuri progetti?



IL CICLO DI VITA DEL PROGETTO

Fase di chiusura e trasferimento, trasferimento dei deliverable degli utenti:

- I deliverable sono immediatamente fruibili per gli utilizzatori finali?
- È opportuna una fase di sperimentazione?
- Sono necessari interventi di formazione o modifiche ai processi aziendali?



IL CICLO DI VITA DEL PROGETTO

Fase di valutazione dei benefici:

- Come valutare i benefici conseguiti attraverso il progetto?
- Attraverso quali modalità?



IL PIANO DI GESTIONE DEL PROGETTO

Il *Project Management Plan* è sviluppato durante tutta la fase di pianificazione.

Principali contenuti:

- Descrizione dello scopo del progetto
- Descrizione delle attività da realizzare
- Descrizione dell'organizzazione per la gestione delle risorse impiegate
- Stima della durata delle attività e del progetto
- Stima dei costi delle attività e del progetto



LE BASELINE

Le **Baseline** costituiscono i documenti nei quali sono riportati i risultati attesi del progetto.

Si distinguono in:

- la baseline dello **scopo di progetto**
- la baseline di **costo**
- la baseline della **schedulazione**