

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:

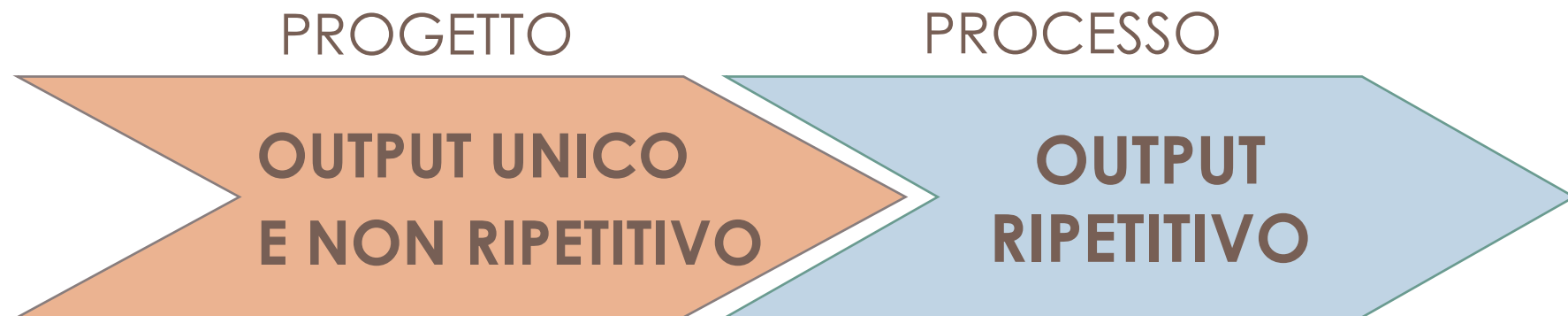
- Ha un inizio
- Ha una fine
- Realizza un obiettivo
- Ha un ciclo di vita
- È realizzato da un'equipe di persone
- Utilizza un certo insieme di risorse
- Non è riconducibile a “routine”

# PROGETTO ≠ PROCESSO

Le differenze tra il progetto e il processo riguardano principalmente:

- L'output
- Le attività
- Gli obiettivi

**Esempio:**





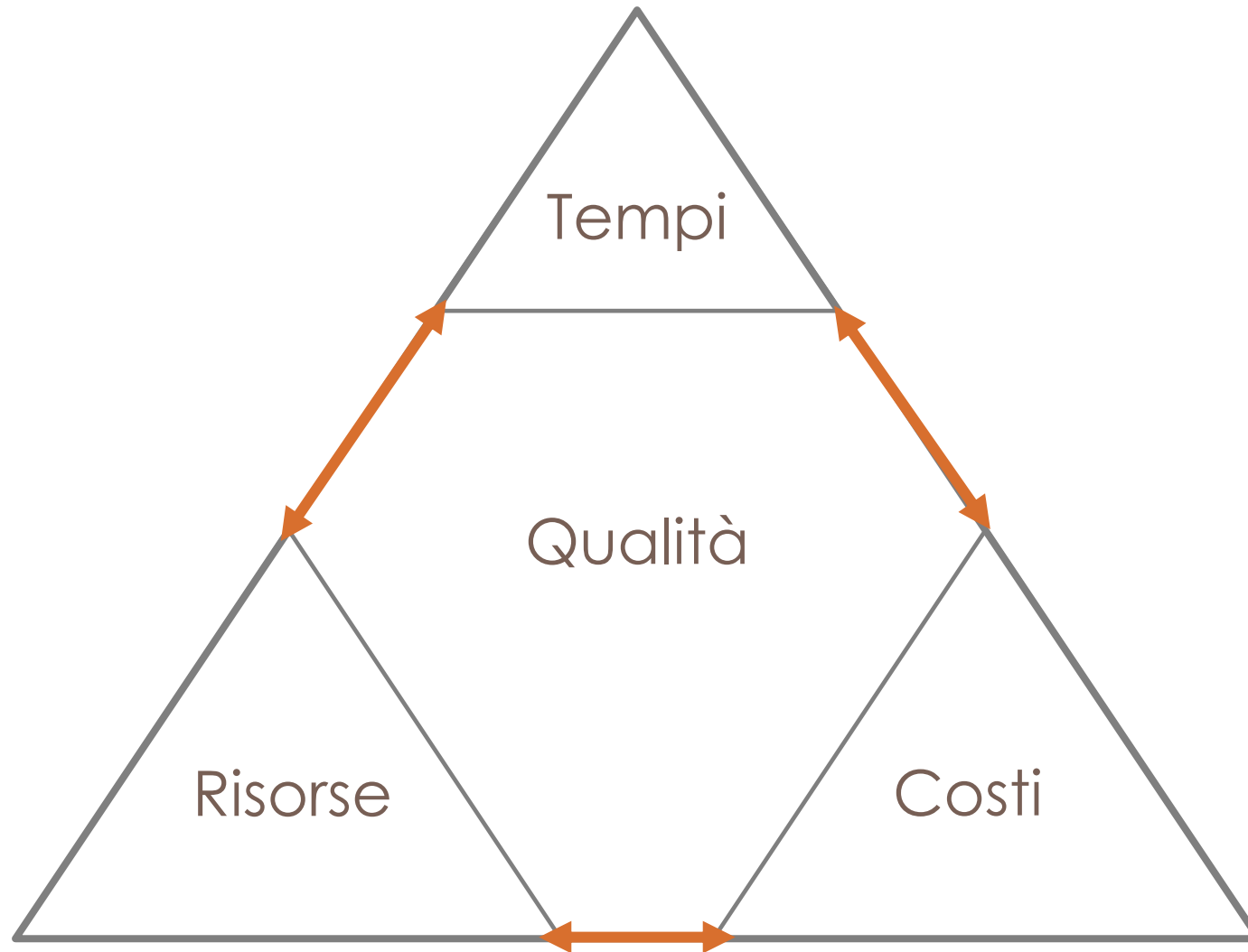
## I VANTAGGI DELLA GESTIONE PER PROGETTI

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

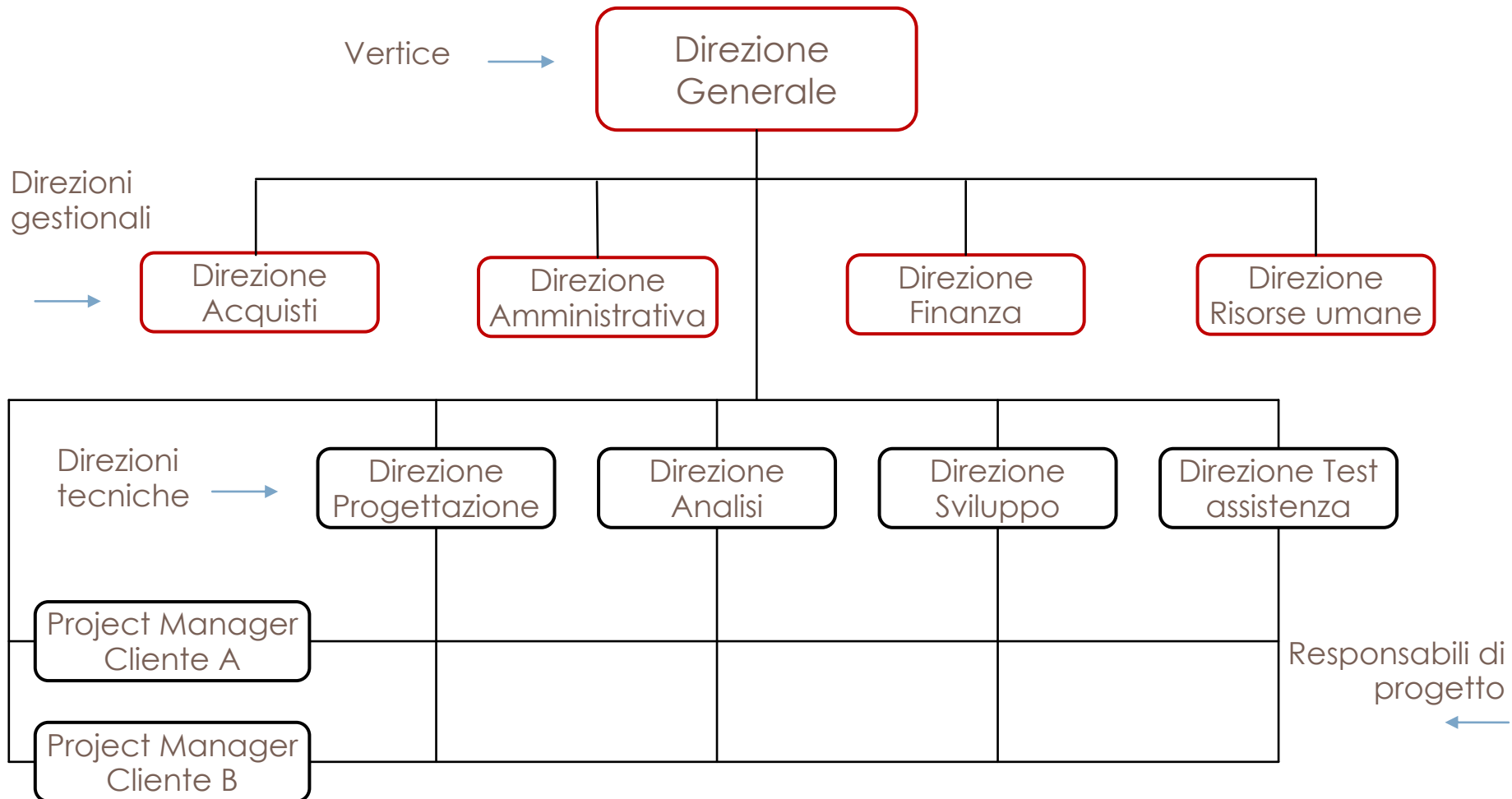


# LA GESTIONE DEI PROGETTI NELLE ORGANIZZAZIONI

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**