

COMUNICAZIONE PER LA GESTIONE DELLE ORGANIZZAZIONI  
2023/2024



# Project Management

**Danilo Boffa**  
Ricercatore di Economia Aziendale  
Università degli Studi di Teramo

---

---

---

---

---

---

---

---

1

## INTRODUZIONE AL PROJECT MANAGEMENT E DEFINIZIONE DEL PROGETTO

---

---

---

---

---

---

---

---

2

### 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"

---

---

---

---

---

---

---

---

3

### PROGETTO ≠ PROCESSO

Le differenze tra il progetto e il processo riguardano principalmente:

- L'output
- Le attività
- Gli obiettivi

**Esempio:**



4

---

---

---

---

---

---

---

---

### 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

5

---

---

---

---

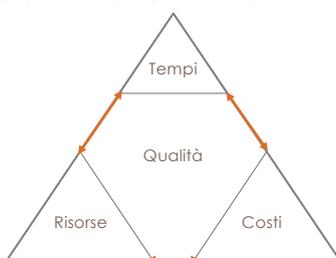
---

---

---

---

### IL TRIANGOLO DEL PROJECT MANAGEMENT



6

---

---

---

---

---

---

---

---

**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

---

---

---

---

---

---

---

---

7

**LA COMPLESSITÀ DEI PROGETTI**

La complessità del Progetto è legata a due aspetti:

- La complessità tecnologica
- 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

---

---

---

---

---

---

---

---

8

**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**

---

---

---

---

---

---

---

---

9

### 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**

10

---

---

---

---

---

---

---

---

### INCERTEZZA E PROGRAMMABILITÀ DEI PROGETTI

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

- |  |  |
|--|--|
| <b>Hard:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obiettivi chiari e definiti</li> <li>▪ Tangibilità dei deliverable</li> <li>▪ Misure quantitative per la valutazione del successo</li> <li>▪ Basso o nullo livello di esposizione ai rischi</li> </ul> | <b>Soft:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obiettivi inizialmente ambigui</li> <li>▪ Deliverable intangibili</li> <li>▪ Misure qualitative per la valutazione del successo</li> <li>▪ Elevata esposizione a rischi</li> </ul> |
|--|--|

11

---

---

---

---

---

---

---

---

### 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

12

---

---

---

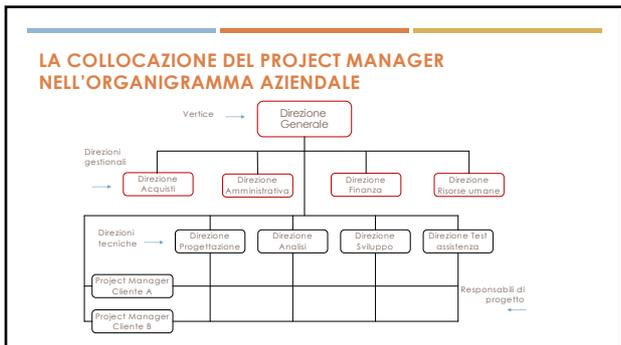
---

---

---

---

---



13

---

---

---

---

---

---

---

---



14

---

---

---

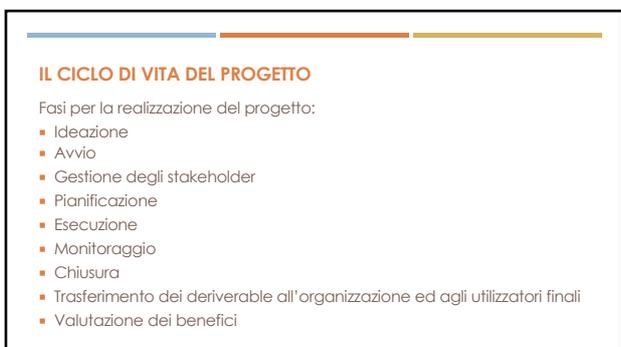
---

---

---

---

---



15

---

---

---

---

---

---

---

---

**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?

---

---

---

---

---

---

---

---

16

**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?

---

---

---

---

---

---

---

---

17

**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?

---

---

---

---

---

---

---

---

18

**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?

---

---

---

---

---

---

---

---

19

**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?

---

---

---

---

---

---

---

---

20

**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?

---

---

---

---

---

---

---

---

21

**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?

---

---

---

---

---

---

---

---

22

**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?

---

---

---

---

---

---

---

---

23

**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?

---

---

---

---

---

---

---

---

24

**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?

---

---

---

---

---

---

---

---

25

**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?

---

---

---

---

---

---

---

---

26

**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?

---

---

---

---

---

---

---

---

27

### IL CICLO DI VITA DEL PROGETTO

Fase di valutazione dei benefici:

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

---

---

---

---

---

---

---

---

28

### 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

---

---

---

---

---

---

---

---

29

### 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

---

---

---

---

---

---

---

---

30