

Comunicazione per la Gestione delle  
Organizzazioni  
2022/2023



# PROJECT MANAGEMENT

**Danilo Boffa**  
*Ricercatore di Economia Aziendale*  
*Università degli Studi di Teramo*  
[dboffa@unite.it](mailto:dboffa@unite.it)

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”

# I PROGETTI NELLE ORGANIZZAZIONI

Il progetto nelle organizzazioni viene definito come uno *sforzo complesso* che deve essere realizzato nell'ambito di un determinato periodo di tempo:

- Teso alla realizzazione di un *output che «rappresenta qualcosa di nuovo»*
- Attraverso cui sia possibile contribuire alla *creazione di valore* per l'azienda
- La cui realizzazione deve essere effettuata attraverso un insieme di *attività non ricorrenti e tra loro interdipendenti*
- Attraverso il ricorso a *risorse professionali e strumentali*
- Il cui ammontare deve essere *stimato* in fase di programmazione
- Nel rispetto di un prefissato periodo di tempo

# I PROGETTI NELLE ORGANIZZAZIONI

In base a tali caratteristiche è possibile definire le principali caratteristiche di un progetto:

- Uno sforzo
- Temporaneo
- Unico
- Durata variabile
- Specifici obiettivi
- Coinvolgimento di risorse professionali in numero variabile
- Assenza di continuità, ripetitività
- Organizzazione per processi

# I PROGETTI NELLE ORGANIZZAZIONI

In tale contesto, si evince la presenza di tre vincoli:

1. L'output del progetto deve rispettare i requisiti di qualità predefiniti
2. L'output del progetto deve essere realizzato nel rispetto di un predefinito intervallo temporale
3. L'output del progetto deve essere realizzato nel rispetto dell'ammontare programmato delle risorse necessarie e del budget

# 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

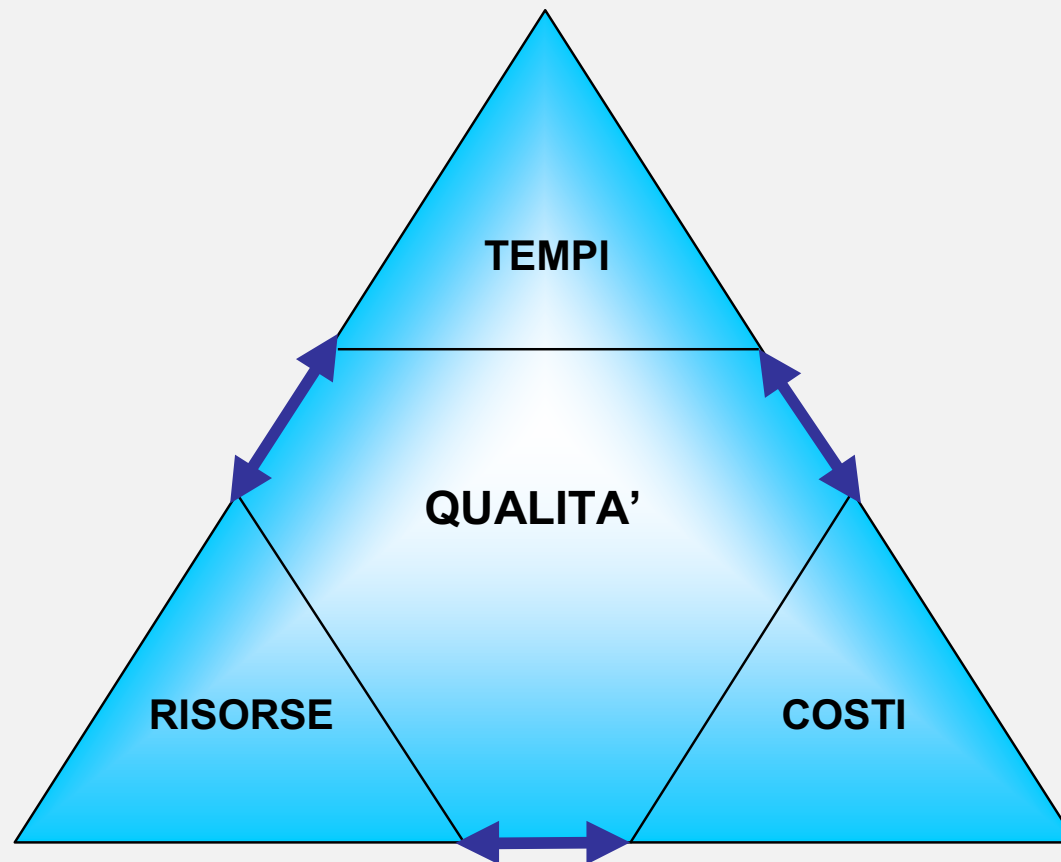
Pianificare il raggiungimento di obiettivi anche molto complessi, prevedendo fin dall'inizio i tempi di realizzazione delle varie fasi del progetto con le relative consegne intermedie, le modalità di utilizzo delle risorse

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

# CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLA COMPLESSITÀ TECNICA DEI PROGETTI

Dimensioni	Grado di diversificazione	Interdipendenze	Contesto ambientale
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero dei deliverable</li> <li>• Numerosità e complessità delle attività per la realizzazione dei deliverable</li> <li>• Numero di tecnologie da utilizzare</li> <li>• Numerosità dei dati e delle informazioni da impiegare, ecc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varietà dei componenti da utilizzare</li> <li>• Varietà delle risorse professionali da utilizzare per la realizzazione dei deliverable</li> <li>• Varietà delle conoscenze professionali necessarie</li> <li>• Varietà delle tecnologie da impiegare</li> </ul>	<p>Possono riguardare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attività da realizzare nell'ambito del progetto, all'interno dell'organizzazione</li> <li>• Attività da realizzare all'interno dell'organizzazione e attività da realizzare all'esterno (consulenti, subfornitori, ecc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normative e regolamenti che occorre rispettare nella realizzazione dei deliverable</li> <li>• Esigenze degli utilizzatori finali dei deliverable</li> <li>• Sistema delle forniture (materie prime, componenti, subfornitura)</li> </ul>

# CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLA COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVA DEI PROGETTI

Dimensioni	Grado di diversificazione	Interdipendenze	Contesto ambientale
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durata del progetto</li> <li>• Numero di attività</li> <li>• Numero di deliverable</li> <li>• Entità dei costi programmati o dei ricavi generati</li> <li>• Numero di risorse professionali coinvolte nel progetto</li> <li>• Numero di reparti organizzativi coinvolti</li> <li>• Numero di organizzazioni coinvolte</li> <li>• Numero di stakeholder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificazione e localizzazione geografica degli stakeholder</li> <li>• Eterogeneità e diversificazione delle aspettative degli stakeholder</li> <li>• Ampiezza ed eterogeneità delle risorse professionali necessarie per la realizzazione del progetto</li> <li>• Diversificazione delle competenze professionali richieste per la realizzazione del progetto</li> <li>• Diversificazione delle informazioni necessarie alla realizzazione del progetto</li> </ul>	<p>Possono riguardare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le relazioni tra i responsabili delle attività da realizzare, ad esempio la necessità di frequenti interazioni, scambi e condivisione di informazioni, collaborazioni ecc.</li> <li>• I compiti degli attori organizzativi del progetto</li> <li>• Le aspettative degli stakeholder</li> <li>• I sistemi informativi</li> <li>• L'utilizzo di risorse comuni per le diverse attività, sia risorse professionali che strumentali (attrezzature, banche dati ecc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paese nel quale viene realizzato il progetto (situazione macroeconomica, quadro legislativo)</li> <li>• Settore di appartenenza dell'impresa (dimensione economica, numerosità dei concorrenti, ecc.)</li> <li>• Offerta di lavoro (disponibilità di risorse professionali con adeguate competenze tecniche grazie alla presenza di Università, Centri di Ricerche, Enti di Formazione Professionali)</li> <li>• Aspetti socio culturali (età, conoscenze, valori, convinzioni) relativi sia agli utenti interni che esterni dei deliverable del progetto</li> </ul>

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

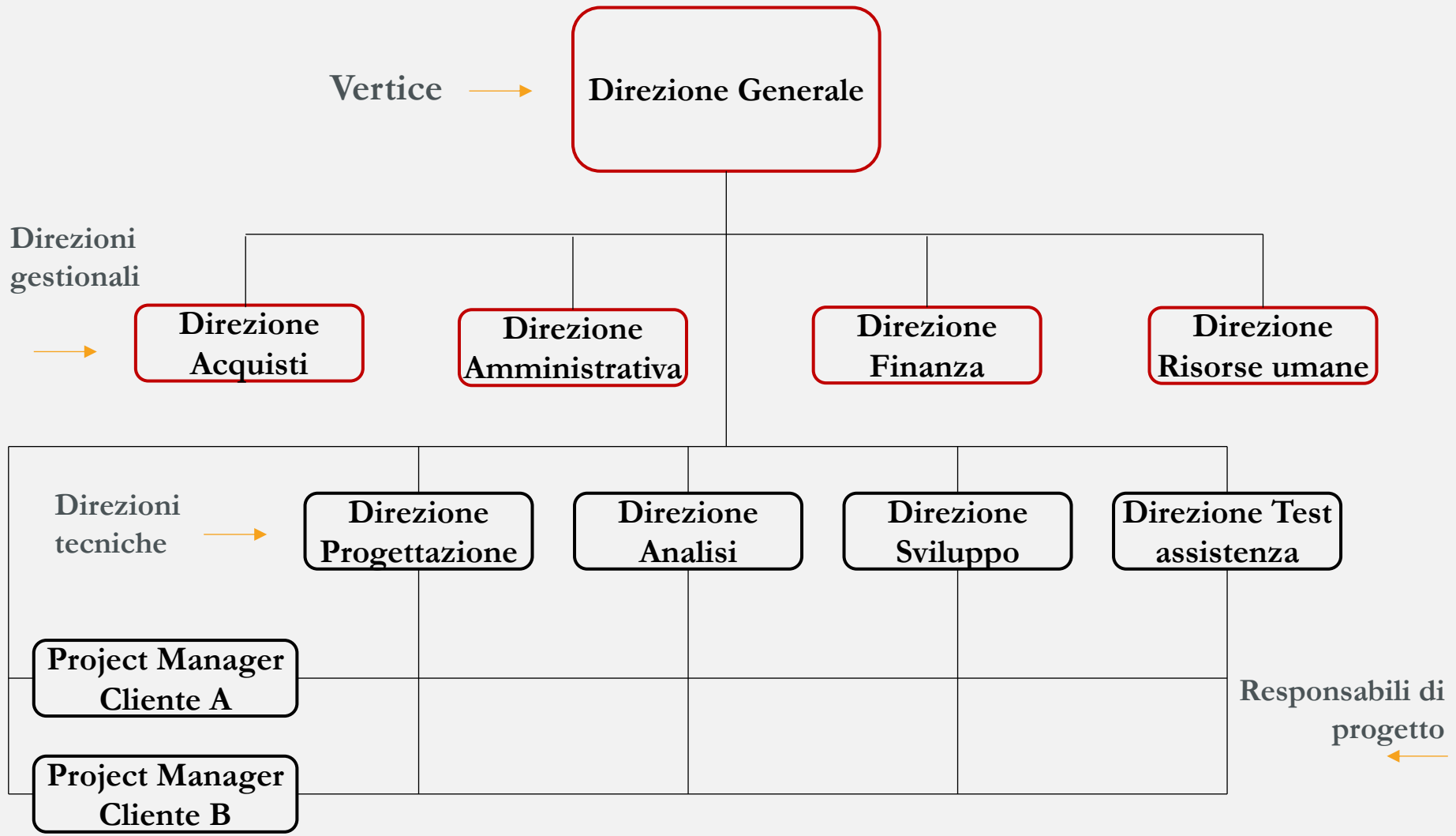


# LA GESTIONE DEI PROGETTI NELLE ORGANIZZAZIONI

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

Il progetto nasce, generalmente, da una richiesta effettuata all'impresa da un terzo o da una idea generata dalla stessa impresa.

A valle di qualsiasi fase di ideazione, la direzione aziendale deve effettuare una valutazione tecnico-economica della proposta progettuale.

Se la direzione aziendale approva il progetto occorre passare alla definizione dei deliverable, ossia degli output che occorrerà rilasciare agli utilizzatori finali.

# IL CICLO DI VITA DEL PROGETTO

Dopo aver identificato gli stakeholder ed aver analizzato le loro esigenze, occorre quindi passare alla fase di pianificazione, suddivisa in ulteriori tre fasi:

1. *Gestione dello «scope»* (definizione dei deliverable e dei criteri di accettazione, definizione dell'organizzazione del progetto)
2. *Gestione dei tempi*
3. *Gestione della durata*

## IL CICLO DI VITA DEL PROGETTO

Una volta completata la fase di pianificazione, non è possibile procedere immediatamente alla fase di esecuzione delle attività e di realizzazione dei deliverable.

Occorrerà introdurre una fase di valutazione e conseguente gestione del *rischio*.

## IL CICLO DI VITA DEL PROGETTO

Solo successivamente alla fase di valutazione del rischio potranno essere avviate:

- La fase di *esecuzione*
- La fase di *monitoraggio*

# IL CICLO DI VITA DEL PROGETTO

Le ultime fasi saranno quindi:

- La fase di *chiusura*
- La fase finale di *valutazione dei benefici conseguiti attraverso la realizzazione 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 se, in base ai dati disponibili, esistano i presupposti per ritenere che il progetto possa essere realizzato
- Qual è il livello di complessità tecnica del progetto?
- Quali sono gli utenti interni o esterni dei deliverable?
- Perché si ritiene che tali bisogni non siano soddisfatti?

# 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**