

Project Management per le opere civili
A.A. 2023/2024

**Organizzazione, pianificazione
e controllo nelle imprese
del settore delle opere civili**

LEZIONE 5

Di cosa abbiamo parlato nella lezione precedente?

- I sistemi di Project Management e la loro origine
- L'approccio tradizionale (Waterfall)
- L'approccio Agile
- I principi generali del Teams di lavoro
- La metodologia Agile e il framework Scrum
- Il confronto tra approccio Waterfall e approccio Agile
- Note: UNI 11648 e UNI ISO 21500
- Note: Legge n. 4 del 14/01/2013

Il processo di avvio

La finalità del processo di avvio è autorizzare o meno l'inizio del progetto.

La fase di avvio è di estrema importanza, in quanto consente di ridurre il rischio di intraprendere il progetto senza aver verificato, seppur in tempi ridotti e con informazioni generalmente non dettagliate:

- *la fattibilità tecnica del progetto;*
- *la sua convenienza in termini economici.*

Spetta alla Direzione aziendale effettuare tali verifiche e, di conseguenza, autorizzare o meno l'avvio del progetto.

Il processo di avvio

I primi interrogativi da prendere in considerazione, possono essere i seguenti:

- *Qual è il livello della **complessità** tecnica del progetto, tenendo conto delle dimensioni del progetto, del grado di diversificazione, delle interdipendenze, del contesto ambientale?*
- *Qual è **l'entità degli eventuali scostamenti** tra il know-how dell'organizzazione (competenze tecnico-professionali del personale, tecnologie, sistemi informatici ecc.) nella situazione attuale ed il know-how richiesto per la realizzazione dei deliverable?*
- *Tenuto conto anche di altri progetti in corso o in fasi di programmazione: occorrerà acquisire **nuove risorse strumentali** per la realizzazione dei deliverable del progetto? Occorrerà reclutare ulteriore personale? Occorrerà acquisire ulteriori risorse di altra natura?*

Il processo di avvio

Nel caso dei **progetti esterni**, la stima dei benefici economici va effettuata considerando la differenza tra i ricavi previsti della commessa e i costi stimati per la realizzazione dei deliverable del progetto. Gli aspetti da prendere in considerazione possono essere quelli relativi alle seguenti domande:

- *Le esigenze del committente sono adeguatamente esplicitate?*
- *Sono state definite, in linea di massima, data di inizio e termine del progetto?*
- *Nell'organizzazione del committente sono presenti unità organizzative che potranno costituire punto di riferimento e supporto per il Project Manager per la programmazione del progetto?*
- *I flussi di cassa in entrata generati in funzione degli stati di avanzamento saranno in grado di coprire le uscite di cassa generate dal progetto?*
- *La realizzazione del progetto potrebbe comportare il peggioramento della situazione debitoria aziendale?*
- *L'azienda committente gode di "buona salute" per quanto riguarda la situazione patrimoniale e finanziaria?*

Il processo di avvio

Nel caso dei **progetti interni**, i potenziali benefici economici vanno valutati considerando l'incremento dei ricavi e/o la riduzione dei costi aziendali che, in prospettiva futura, potranno essere ottenuti in azienda grazie all'impiego dei deliverable del progetto. In fase di verifica della fattibilità, occorre far riferimento, ad esempio, alle seguenti domande:

- *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 o esterni dei deliverable?*
- *Quali bisogni degli utenti devono soddisfare i deliverable?*
- *Perché si ritiene che attualmente tali bisogni non siano soddisfatti?*
- *La numerosità degli utenti è tale da giustificare la realizzazione del progetto?*

Le fasi del processo di avvio

Le fasi del processo di avvio possono essere così sintetizzate:

- Acquisizione da parte della Direzione Aziendale (DA) di tutta la documentazione relativa alla proposta progettuale*
- Analisi della documentazione disponibile per valutare l'affidabilità e la completezza dei dati e delle informazioni della proposta progettuale*
- Studio di fattibilità tecnico economica*
- Redazione del Business Case. Tale documento sintetizza i risultati dello studio di fattibilità, i pro e i contro, legate alla realizzazione del progetto: evidenzia vantaggi e svantaggi; identifica i possibili risultati economici conseguibili; analizza i possibili rischi.*
- Decisione finale: dare avvio, o meno, al progetto.*

In caso di esito negativo, il progetto non verrà autorizzato. In caso di esito positivo, verrà autorizzato l'avvio del progetto, si procederà all'emissione del Project Charter ed all'individuazione del Project Manager, al quale affidare il progetto.

Il Project Charter e le sue funzioni

Il **Project Charter**, come tutti i documenti emessi nel corso del ciclo di vita del progetto, costituisce un documento “vivo”, che può essere aggiornato, ma solo se variano le definizioni e i confini in termini di scopo e obiettivi del progetto. Le eventuali modifiche devono essere accettate dalla Direzione Aziendale.

Le principali funzioni del Project Charter sono le seguenti:

- descrizione dei motivi che giustificano l'avvio del progetto e delle sue finalità;*
- iniziale delineazione dello scopo del progetto;*
- identificazione del committente e degli stakeholder;*
- delineazione iniziale dello scopo del progetto;*
- identificazione dei deliverable;*
- identificazione delle “milestones” ;*
- identificazione dei vincoli e delle ipotesi che potranno condizionare il progetto;*
- stima di massima dei costi e della durata del progetto;*
- individuazione del Project Manager.*

Il Project Charter e le sue funzioni

Lo scopo del progetto è la descrizione di tutto ciò che dovrà essere realizzato per il completamento del progetto e il soddisfacimento delle aspettative del committente. In fase di avvio lo scopo potrà solo essere inizialmente delineato, in quanto non sono a disposizione tutte le necessarie informazioni.

La definizione dello scopo verrà effettuata nel corso delle successive fasi relative alla gestione degli stakeholder ed alla gestione dello scopo.

I deliverable costituiscono gli output, di diversa natura, che occorrerà consegnare ai clienti (interni o esterni) del progetto, nel corso del suo ciclo di vita.

I deliverable devono essere: specifici, devono necessari per il completamento del progetto e coerenti con le sue finalità; verificabili, ossia devono consentire al committente di esaminarli e valutarli, al fine di poter esprimere o meno la sua accettazione.

Il Project Charter e le sue funzioni

Le **milestones** costituiscono gli eventi “critici” o “punti di attenzione” nella vita del progetto. Possono essere legate:

- *alla realizzazione di un deliverabile particolarmente impegnativo data la complessità, le risorse da impiegare, ecc.;*
- *a stati di avanzamento del progetto;*
- *ad aspetti quali ad esempio l’ottenimento di permessi, autorizzazioni, ecc.*

Più in generale, le milestones possono essere di tipo:

- *contrattuali;*
- *amministrative;*
- *tecniche: ad esempio realizzazione di un deliverable intermedio;*
- *ottenimento di permessi, autorizzazioni, ecc.*

La stima dei tempi e dei costi potrà essere effettuata solo sommariamente, non essendoci nella fase di avvio tutte le necessarie informazioni.

La struttura del Project Charter

Non esiste una regola fissa per l'articolazione del Project Charter.

Il suo contenuto dipende dal tipo di progetto, dall'organizzazione, dal management, dai vari stakeholder.

In alcune organizzazioni e alcuni progetti non è detto che sia necessario, ed è sostituito da altri documenti formali.

Per esempio nel caso di una gara di appalto, dalla Documentazione di Gara.

La struttura del Project Charter

PROJECT CHARTER	
PROGETTO:	Codice: "01"
Data: 16/03/2018	Revisione: "0"
Committente	
Altri stakeholder	
Breve descrizione del progetto e dei motivi che giustificano la sua realizzazione	
Scopo	
Deliverables	
Milestones	
Ulteriori vincoli da rispettare	
Principali fasi nelle quali sarà articolato il progetto	
Principali risorse necessarie e limiti di costo del progetto	
Data presunta Inizio:	Data presunta Fine:
Documentazione di riferimento ed allegati	
Autorizzazione della Direzione Aziendale	
Firma del Project Manager	

La gestione degli stakeholder

Chi sono gli Stakeholder? Questo termine letteralmente significa “portatore (holder) di interessi (stake)”, e potremmo identificarli come “le persone, i gruppi o le organizzazioni che potrebbero influenzare il progetto o esserne influenzati”

Gli stakeholder sono tutti quei soggetti che possono **avere effetti** (positivi o negativi) sul progetto o **subire gli effetti** (positivi o negativi) del progetto.

- *Top Management aziendale;*
- *Sponsor del progetto;*
- *Clienti interni;*
- *Project Manager;*
- *Team di progetto;*
- *Responsabili funzionali delle aree coinvolte nel progetto;*
- *Risorse direttamente o indirettamente coinvolte nel progetto (es. Qualità, Amministrazione, Finanza, Audit, Logistica, Acquisiti, Marketing, ecc.).*

La gestione degli stakeholder

A questi, occorre aggiungere gli stakeholder che sono **coinvolti indirettamente** nel progetto, ovvero coloro i quali pur non facendo parte dell'organizzazione, hanno un ruolo nella definizione o successo del progetto:

- *Clienti esterni (ovvero i destinatari finali del risultato del progetto);*
- *Committenti del progetto;*
- *Fornitori;*
- *Pubblica Amministrazione, Enti governativi locali e nazionali;*
- *Enti, Aziende o individui che sono chiamati a collaborare con il team di progetto e che possono influenzare il progetto (ad es. società di ricerche di mercato, enti approvatori);*
- *Individui o i gruppi di individui che possono influenzare il progetto.*

La gestione degli stakeholder

L'importanza degli stakeholder, sia nel caso dei **progetti esterni** che dei **progetti interni**.

Nel caso dei **progetti esterni**, gli stakeholder principali sono costituiti dal committente e dagli utilizzatori finali dell'output del progetto.

Entrambi, costituiscono tra le principali fonti di informazione per l'identificazione dei requisiti dei deliverable, ossia dei criteri in base ai quali gli output del progetto vengono ritenuti accettabili dal committente e conformi alle esigenze degli utilizzatori finali. Ma gli stakeholder includono anche i fornitori, i consulenti esterni, gli enti pubblici che dovranno rilasciare pareri, permessi, autorizzazioni.

Nel caso dei **progetti interni**, gli stakeholder includono certamente la direzione generale (in quanto committente e sponsor del progetto), gli utilizzatori finali dei deliverable, i membri del team di progetto, gli eventuali fornitori.

La gestione degli stakeholder

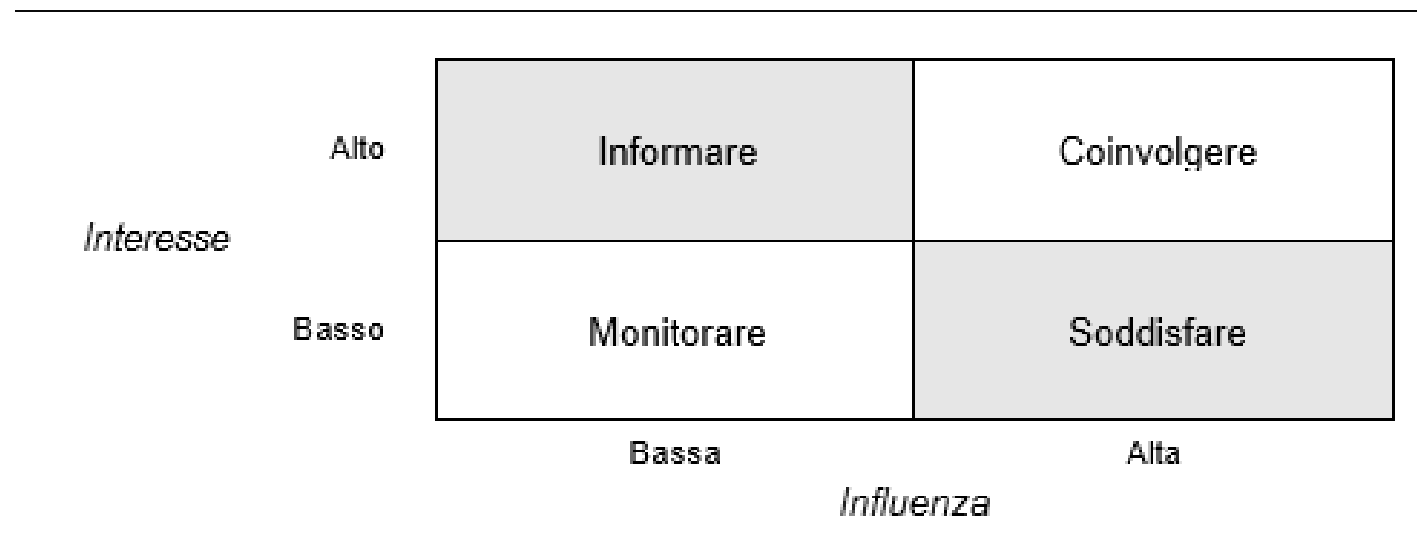
Riepilogando, il processo di identificazione degli stakeholder prevede le seguenti fasi:

- *elencare i potenziali stakeholder;*
- *raggrupparli per tipologia o gruppo di interesse;*
- *definire il contributo degli stakeholder;*
- *assegnare un “peso” a ciascun stakeholder;*
- *identificare gli stakeholder “chiave”;*
- *definire le più appropriate modalità di comunicazione con gli stakeholder.*

Il contributo degli stakeholder può essere di diversa natura. Ad esempio essi possono fornire informazioni o svolgere funzione di tipo consultiva, oppure avere il potere di esprimere un parere vincolante, concedere o meno un'autorizzazione, ecc. oppure, ancora anche esprimere delle valutazioni sul lavoro svolto; possono svolgere anche il ruolo di “facilitatori” (assistenza tecnica, assistenza legale, assistenza informatica, ecc.) nelle diverse fasi di programmazione o esecuzione del progetto.

Due elementi molto importanti per la classificazione degli stakeholder sono **l'interesse e l'influenza** degli stakeholder. Grazie a tali due elementi è possibile definire la matrice influenza/interesse riportata in Figura

In ciascun quadrante sono identificati i comportamenti che il Project Manager, o più in generale il gruppo di progetto, dovrebbe assumere verso il singolo stakeholder.



Nel quadrante **in alto a destra** ricadono quei stakeholder che hanno un alto potere all'interno dell'organizzazione o del progetto, ed anche un elevato interesse. Si tratta, ad esempio, della Direzione Aziendale e del Project Sponsor.

Nella **parte bassa** della matrice sono posizionati quelli stakeholder che hanno un basso interesse, ma che a seconda dei casi, possono avere una alta o bassa influenza sul progetto. Nel primo caso basterà **“monitorare”** i loro comportamenti e richieste, nel secondo caso sarà necessario **“soddisfarle”**. Ricadono in questa categoria i clienti finali del prodotto o servizio realizzato dal progetto.

<i>Interesse</i>	Alto	Informare	Coinvolgere
	Basso	Monitorare	Soddisfare
		Bassa	Alta
		<i>Influenza</i>	

La gestione degli stakeholder

La gestione degli stakeholder è il processo attraverso il quale il Project Manager, definisce le più appropriate modalità di **comunicazione, coinvolgimento e collaborazione.**

Il processo viene eseguito nel corso dell'intero ciclo di vita del progetto. Bisogna tenere sotto controllo l'efficienza e l'efficacia delle relazioni con gli stakeholder e di adattare le modalità di relazione con essi, via via che il progetto evolve e che l'ambiente del progetto subisce delle modifiche.

Il Project Manager il possesso di adeguate capacità, come ad esempio:

- *comunicazione*
- *reporting*
- *coinvolgimento*
- *negoziazione*
- *leadership*
- *gestione dei rischi*
- *gestione dei conflitti.*