

# ***Project Management***



*A cura della Struttura*  
**"Orientamento al lavoro e digitalizzazione"**

**Maggio 2024**

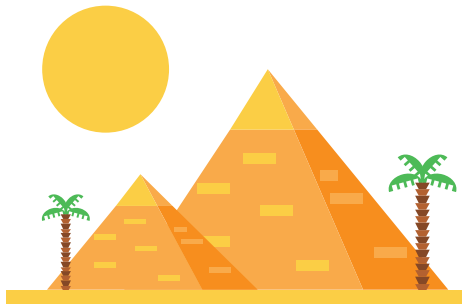
# Indice

|                                                 |           |
|-------------------------------------------------|-----------|
| <b>Il Project Management</b>                    | <b>1</b>  |
| <b>Il progetto</b>                              | <b>3</b>  |
| <b>Il ciclo di vita di un progetto</b>          | <b>4</b>  |
| <b>Il Business Plan</b>                         | <b>7</b>  |
| <b>L'analisi SWOT</b>                           | <b>8</b>  |
| <b>Il triangolo della gestione del progetto</b> | <b>9</b>  |
| <b>La pianificazione delle attività: WBS</b>    | <b>11</b> |
| <b>L'assegnazione delle responsabilità</b>      | <b>12</b> |
| <b>La pianificazione dei tempi: Gantt</b>       | <b>14</b> |
| <b>Le milestones SMART</b>                      | <b>15</b> |
| <b>Il budget</b>                                | <b>16</b> |
| <b>La gestione dei rischi</b>                   | <b>19</b> |
| <b>Il ciclo di vita del prodotto</b>            | <b>20</b> |
| <b>I tempi di adozione dell'innovazione</b>     | <b>21</b> |
| <b>Il metodo "Agile"</b>                        | <b>23</b> |
| <b>Il "Good Enough"</b>                         | <b>25</b> |



# Il Project Management

Sin dall'antichità l'uomo è stato in grado di ideare e realizzare progetti oltremodo complessi, dimostrando già allora di possedere le capacità e la cultura del Project Management.



Soltanto a partire dalla fine del secolo scorso, tuttavia, l'articolato processo di gestione e realizzazione di un progetto è stato studiato, standardizzato e quindi proceduralizzato mediante la puntuale individuazione delle diverse fasi del Project Management.

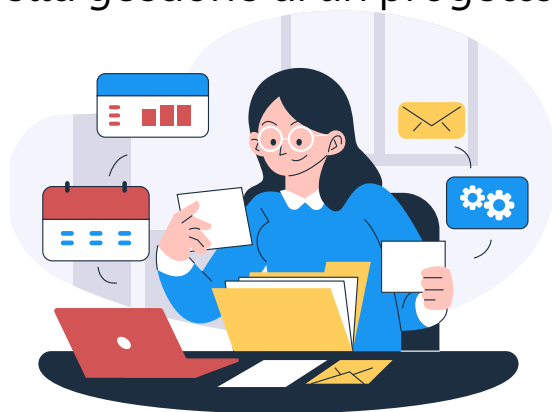


Con **Project Management**, secondo la definizione data dalla nota guida internazionale Project Management Body of Knowledge (PMI - Project Management Institute), si intende **“l'applicazione di conoscenze, strumenti e tecniche relative alle attività di un progetto al fine di conseguire gli obiettivi desiderati, attraverso una corretta gestione delle risorse e dei costi”**.

# Il Project Management

Il “**Project Management Institute**” (PMI), fondato nel 1969, è la più importante associazione di riferimento per la professione del Project Manager, che ha definito le basi e gli standard per la corretta gestione dei progetti, dei programmi e del portfolio e che svolge attività di formazione e certificazione (la massima certificazione rilasciata è la “*Project Management Professional (PMP)® certification*”).

Per standardizzare ed uniformare le informazioni ed i criteri di gestione dei progetti, un team di oltre 80 membri del PMI ha creato il testo “*A Guide to the Project Management Book of Knowledge (PMBOK® Guide)*”, una guida che, continuamente aggiornata, contiene le definizioni e metodologie fondamentali, utilizzate in tutto il mondo, per ottenere i migliori risultati nella gestione di un progetto.



Incaricato di realizzare un progetto è il **Project Manager (PM)**, il quale si occupa dell’analisi, della progettazione, della pianificazione, del controllo e della realizzazione degli obiettivi individuati.

Il PM opera per garantire il raggiungimento del progetto voluto dal committente con i vincoli posti dallo stesso, quali il budget, i tempi e la qualità del risultato, ponendo sempre particolare attenzione agli imprevisti e ai rischi, deducendone pericoli e opportunità.

# Il progetto

Secondo la definizione data dal Project Management Institute, ***“un progetto è una iniziativa temporanea con un inizio e una fine ben definiti, che crea un prodotto, un servizio o un risultato unico”***.

Il progetto deve creare valore per l'impresa (business value), per l'organizzazione, nonché per gli stakeholder, con un risultato tangibile (profitto economico) o intangibile (rafforzamento della brand reputation, formazione o benessere dei dipendenti).



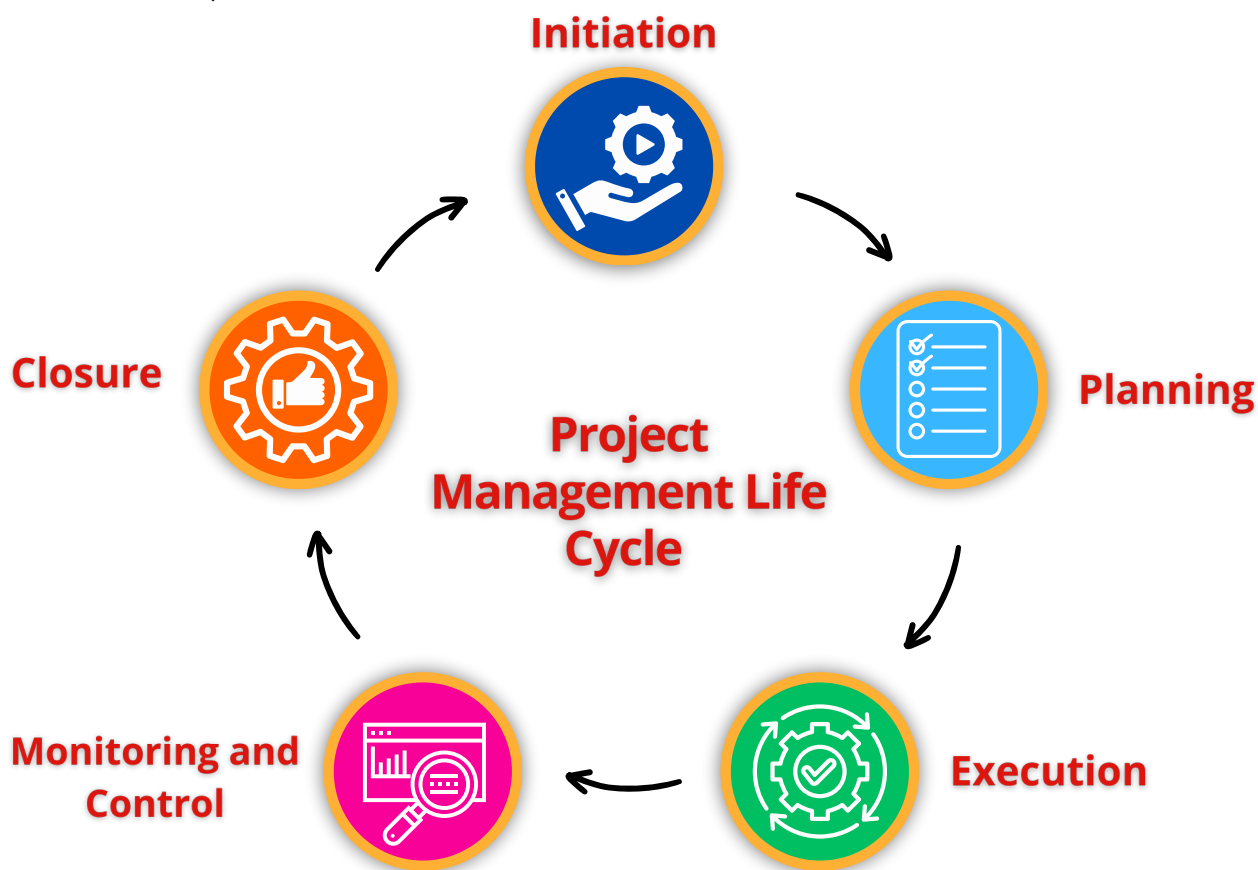
Il **Progetto**, quindi, è volto alla realizzazione di uno specifico prodotto e, data la sua collocazione in un arco temporale finito, si distingue dai processi operativi routinari destinati a duplicare in modo ripetitivo sempre lo stesso prodotto.

# UNIQUE

Si distingue dal **Programma**, che è invece un insieme di progetti e che può quindi avere molteplici obiettivi e riguardare prodotti diversi.

# Il ciclo di vita di un progetto

Il Project Management Institute ha ideato un ciclo composto da cinque distinte fasi per l'ideale gestione di un progetto: 1) inizio; 2) pianificazione; 3) esecuzione; 4) monitoraggio e controllo; 5) chiusura.



1

## INIZIO

Definizione del progetto, delle motivazioni, delle scadenze, del budget, nonché richiesta delle autorizzazioni per dare avvio alle diverse attività del progetto.



# Il ciclo di vita di un progetto

2

## PIANIFICAZIONE

Sviluppo del piano del progetto con definizione e dettaglio degli obiettivi desiderati e misurabili, delle azioni necessarie per raggiungerli, dell'affinamento degli elementi definiti in fase di avvio e formalizzazione della strategia complessiva.



***Pianificare un progetto significa determinare costi e risorse necessarie per raggiungere l'obiettivo desiderato con la qualità ambita.***



3

## ESECUZIONE

Attuazione di tutto quanto pianificato, acquisendo in tale fase anche le risorse umane e materiali.

# Il ciclo di vita di un progetto

4

## MONITORAGGIO E CONTROLLO



Analisi dei dati relativi all'avanzamento del progetto in termini temporali, economici, legali e qualitativi.

Lo stato di avanzamento dei lavori è importante perchè, rilevando eventuali scostamenti, permette azioni correttive fondamentali nel perseguimento degli obiettivi.

5

## CHIUSURA

Raggiunto l'obiettivo, si chiudono tutte le attività del progetto, con la relativa consegna al cliente del rapporto conclusivo.

E' importante fissare una riunione con i maggiori stakeholder per un esame consuntivo e l'approvazione finale.

La chiusura amministrativa del progetto prevede la conclusione del contratto e l'assolvimento dei relativi obblighi.



# Il Business Plan

Il Business Plan, o Piano del Project Manager, è lo studio di come si intende organizzare un'attività per raggiungere gli obiettivi richiesti dal committente.

Illustrare correttamente la pianificazione e la gestione di un progetto può convincere eventuali soggetti esterni a finanziarlo.



Il Business Plan contiene:

- descrizione del progetto, il suo scopo e i suoi requisiti
- analisi SWOT
- costi
- risorse e caratteristiche delle stesse
- ruoli e responsabilità
- criticità e rischi
- tempi di esecuzione di ogni attività e durata complessiva del progetto
- milestones principali
- ricavi attesi
- criteri di gestione con i fornitori.

# L'analisi SWOT

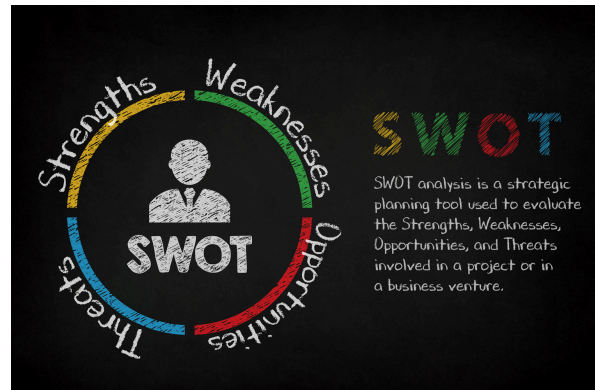
Fondamentale step iniziale di un Business Plan è l'analisi SWOT, attraverso cui valutare:

**S**trengths - Punti di forza

**W**eaknesses - Punti di debolezza

**O**pportunities - Opportunità

**T**hreats - Minacce.



I Punti di forza e i Punti di debolezza si riferiscono al contesto interno dell'organizzazione.

Le Opportunità e le Minacce si riferiscono alle limitazioni che l'azienda deve affrontare considerato il contesto esterno.



## **OBIETTIVI SWOT:**

**Potenziare i punti di forza**

**Arginare i punti di debolezza**

**Sfruttare le opportunità**

**Mitigare i rischi ovvero le minacce**

# Il triangolo della gestione del progetto

La pianificazione e la gestione di un progetto seguono le regole del “*Triangolo del Project Management*”, le cui basi furono gettate alla metà degli anni '80 da Martin Barnes, ingegnere civile tra più noti esperti di Project Management. Barnes progettò quello che lui stesso definì il “**triangolo degli obiettivi**”, per evidenziare che nella gestione di un progetto è fondamentale l'equilibrio delle sue 3 componenti essenziali: rispetto dei costi, dei tempi e la qualità per raggiungere l'obiettivo desiderato.



Con tale rappresentazione grafica Martin Barnes intendeva dimostrare l'impossibilità di agire su una qualunque delle 3 componenti del “triangolo” senza provocare conseguenze su entrambe le altre due (si parla di triplice vincolo), ragion per cui ogni cambiamento avrà ripercussioni sulle altre variabili determinando una **differente configurazione qualitativa**.

# Il triangolo della gestione del progetto

Ciò comporta che, durante la gestione del progetto, è necessario riequilibrare costantemente il sistema dinanzi ai cambiamenti inevitabili che interverranno.

Per esempio, se si variano i tempi di un progetto, si dovranno rimodulare anche i costi, tra cui quelli costituiti dalle risorse umane impegnate nel progetto.



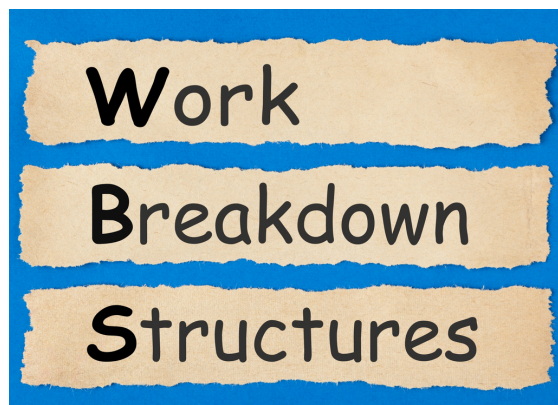
Sapere gestire un progetto significa riuscire a raggiungere l'obiettivo desiderato, con la qualità ambita, tenendo conto di risorse, costi e tempi previsti, e poi eventualmente oggetto di correzione.



***Il monitoraggio è fondamentale per individuare le eventuali misure correttive da apportare a ciascuna delle 3 componenti del triangolo, che possono e devono intervenire in itinere.***

# La pianificazione delle attività: WBS

Il Work Breakdown Structures (WBS) è uno strumento grafico, un diagramma gerarchico, che consente di scomporre il progetto da attività complesse ad attività più semplici fino al più piccolo dettaglio.



Alla sommità della piramide si colloca il progetto nella sua complessità e interezza, che viene man mano scomposto nelle sue differenti componenti fino ad arrivare alla base, dove si trovano le singole attività autoconsistenti.

Con tale rappresentazione grafica, scomponendo e ordinando tutte le attività, dalla più elementare alla più complessa, si ottiene:

- un razionale coordinamento
- un efficiente monitoraggio
- una semplificazione dell'attribuzione di responsabilità e direzione.

# L'assegnazione delle responsabilità

Alle informazioni sulle attività, desunte dal WBS, si integrano le informazioni sul ruolo che deve assumere il personale impiegato nella realizzazione del progetto.



*I ruoli del personale possono essere articolati mediante quella che è definita Matrice RACI*

**R** - *Responsible*: esegue e realizza l'attività

**A** - *Accountable*: supervisore unico, che controlla i livelli di qualità e rendiconta le attività svolte dal team di lavoro; ha la responsabilità generale sullo svolgimento delle attività

**C** - *Consulted*: non ha ruoli di responsabilità, ma fornisce supporto con informazioni utili all'attività

**I** - *Informed*: colui che deve essere informato sul lavoro svolto ed assumere le relative decisioni.

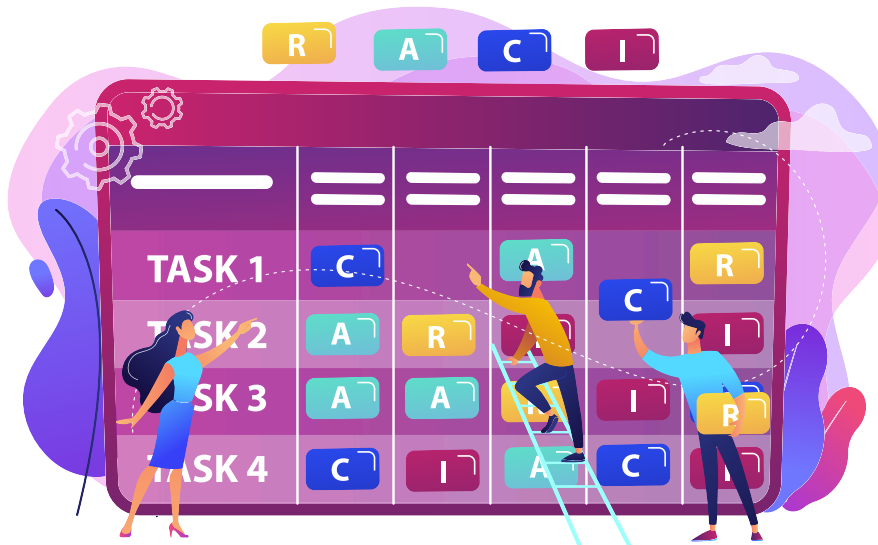
# L'assegnazione delle responsabilità

Ad ogni attività si attribuirà la responsabilità delle risorse umane e dei ruoli mediante una Matrice di Assegnazione di Responsabilità (RAM) da assegnare a ogni risorsa del team.



**Il Diagramma RACI sarà così composto:**

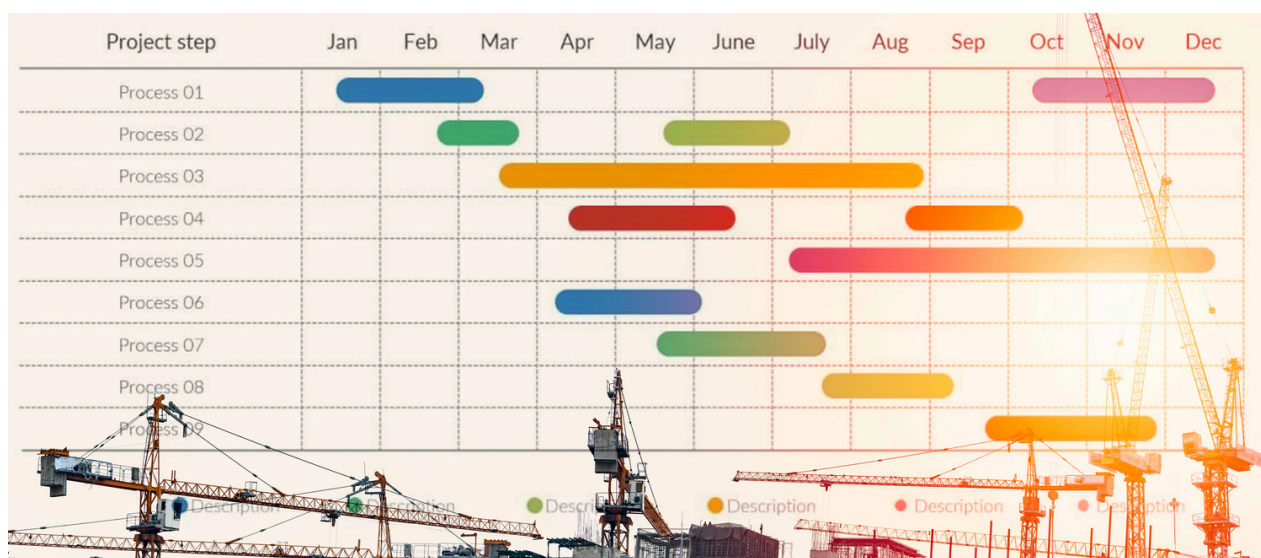
- le righe conterranno le attività
- le colonne indicheranno i profili di competenza
- all'intersezione tra le righe e le colonne saranno segnati i ruoli dei diversi operatori (RAM).



# La pianificazione dei tempi: Gantt

Per raggiungere l'obiettivo, cioè il risultato desiderato del progetto, occorre non solo una oculata pianificazione di risorse e costi, ma anche una pianificazione dei tempi per ottenere il massimo dalle variabili.

**A tal fine, il diagramma di Gantt è un'ottimo strumento di programmazione: rappresenta la successione temporale delle attività del progetto.**



Tale diagramma deve il suo nome all'Ingegnere Henry Gantt, che lo ha inventato e sviluppato intorno al 1910.

Si tratta di uno strumento grafico attraverso cui rappresentare la pianificazione delle attività che faranno parte di un progetto: sull'asse orizzontale viene riportato l'arco temporale di ogni fase del progetto, sull'asse verticale vengono indicate le diverse attività da realizzare.

L'esatta collocazione dei segmenti relativi alle attività da realizzare lungo l'asse temporale consente di prevedere con precisione tempi e costi del progetto.

$$\text{Time} = \text{Cost}$$

# Le milestones SMART

All'interno del diagramma del tempo di Gantt sono inserite le **milestones** (pietre miliari).

Le milestones indicano eventi e obiettivi significativi che illustrano l'avanzamento del progetto e che ne permettono un controllo immediato, anche al fine di apportare eventuali correttivi.

**Sia l'obiettivo complessivo del progetto, sia gli obiettivi delle milestones devono avere caratteri SMART**, ovvero:

**S - Specific** (specifico)

**M - Measurable** (misurabile)

**A - Achievable** (raggiungibile, realizzabile)

**R - Realistic e relevant** (realistico e rilevante)

**T - Time based** (definito nel tempo)



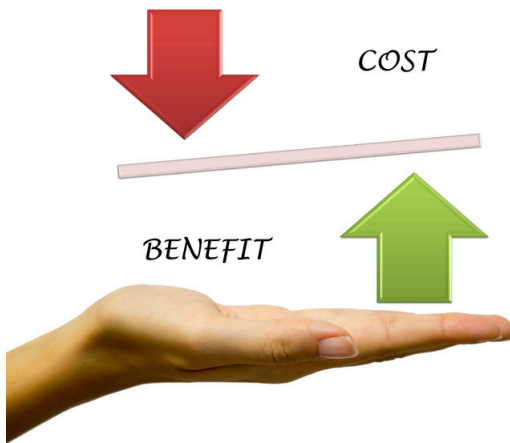
Un obiettivo, pur essendo astrattamente raggiungibile, potrebbe non essere realistico ovvero non attuabile con le risorse a disposizione.

I criteri del metodo SMART sono individuabili nella filosofia di gestione aziendale "*Management by Objectives - MBO*" sviluppata dal 1954 dall'economista Peter Druker, nella cui visione l'obiettivo diviene prioritario rispetto alle attività per conseguirlo.

# Il budget

Il Business Plan, in sintesi, si compone di tre macro blocchi:

- 1) introduzione del progetto e relative caratteristiche
- 2) analisi tecnico operativa di attività, modalità e tempistiche di realizzazione
- 3) analisi dei costi e previsioni finanziarie.



La stima del budget necessario alla realizzazione di un progetto è fondamentale nella fase di studio di fattibilità.

**L'ammontare del budget consentirà di soppesare compiutamente costi e benefici del progetto.**



# Il budget

Per giungere alla stima del budget necessario per realizzare un progetto si analizzeranno:

- costo del lavoro delle risorse umane e attrezzature materiali e immateriali
- rilevanti riserve di gestione per rischi noti e non noti.

Anche la stima dei costi per i rischi è importante: deve infatti essere sopravvalutata e non sottovalutata.



Vi è inoltre la distinzione tra costi fissi, costi variabili e progressivi (il cui ammontare varia in relazione a quantità e qualità del servizio).

La stima del budget di progetto presentata dal Project Manager può essere ovviamente corretta, prima di avere l'approvazione degli sponsor e del committente.



Se la stima dei costi è un processo continuo, sarà comunque più accurata per progetti più vicini temporaneamente che più lontani (“Pianificazione a Onde mobili”).

Inoltre, i costi del progetto sono correlati al tempo necessario per realizzarlo, pertanto una stima del tempo errata influirà sulla stima dei costi.

# Il budget

## *Elementi per definire la stima dei costi:*

Definizione degli obiettivi



Definizione delle attività da compiere

Pianificazione della qualità voluta



Pianificazione dei tempi

Pianificazione delle risorse



Pianificazione dei rischi e delle opportunità

E utile prevedere nel budget anche un **piano per il monitoraggio della spesa**: il monitoraggio delle spese del budget è importantissimo per intraprendere azioni di recupero, modifiche, risparmi o ulteriori richieste di finanziamento.

# La gestione dei rischi

Come già accennato, sin dalla pianificazione di un progetto devono essere individuati possibili rischi: è necessario saperli riconoscere, analizzare e valutare.

***Il rischio è l'incertezza del risultato***

**MANAGE YOUR RISK!**

Per rischio si intende ciò che non era prevedibile: potrebbe essere positivo (e determinare una opportunità) o negativo (e causare una minaccia).



**Con l'analisi dei rischi** si individuano i rischi e si raccolgono le informazioni sull'esposizione al rischio per poter agire.

**Con la gestione dei rischi** si monitorano e si controllano i rischi individuati e si definiscono modalità per affrontarne le conseguenze. Con calcoli anche statistici si decide se e come proseguire il progetto e come trovare altre soluzioni di attività.



# Il ciclo di vita del prodotto

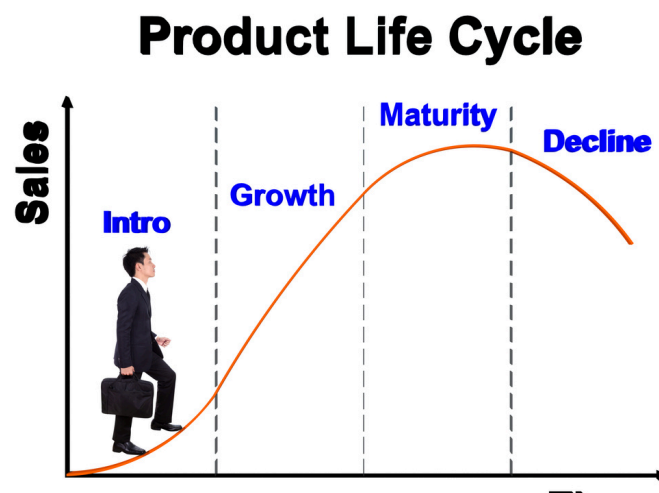
Teorizzato per la prima volta dall'economista Theodore Levitt nel 1965, il concetto di “**ciclo di vita**” prevede che con al susseguirsi delle fasi di introduzione, crescita, maturità e declino di un prodotto vengano adottate dal Project Manager diverse strategie di marketing e di posizionamento del prodotto medesimo secondo lo schema che segue.

**Introduzione:** i costi di sviluppo, di lancio e di marketing del prodotto sono talmente alti da rendere i margini quasi nulli, a fronte di una lenta crescita delle vendite, considerati anche i pochi consumatori inizialmente interessati.

**Crescita:** migliorano i risultati economici grazie alla graduale adozione e diffusione del prodotto sul mercato.

**Maturità:** si assiste ad un rallentamento delle vendite, poichè il prodotto è già stato acquistato da molti consumatori ed i potenziali acquirenti residui sono numericamente inferiori.

**Declino:** le vendite diminuiscono e di conseguenza gli utili; i consumatori si dirigono verso nuovi prodotti più innovativi o più attraenti.



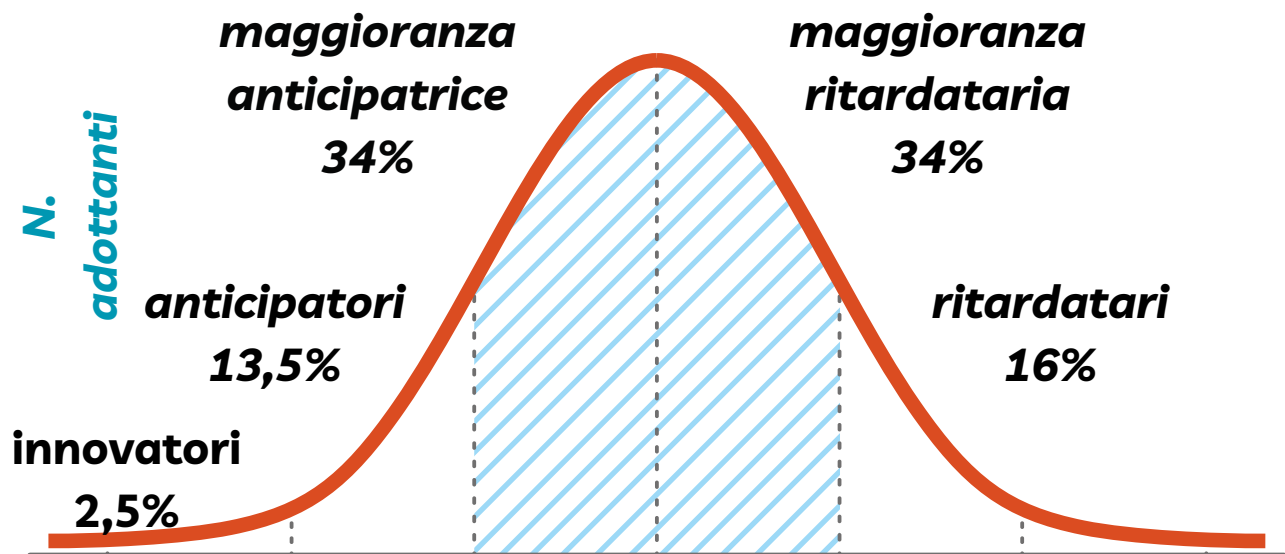
**E' importante incrementare la redditività  
dell'investimento in fase di lancio del prodotto,  
aumentandone il costo di vendita.**

# I tempi di adozione dell'innovazione

Per meglio comprendere il ciclo di vita di un prodotto è utile conoscere la teoria della “**Curva di Rogers**”.

Secondo il sociologo Everett Rogers (autore del libro “*Diffusion of innovations*”), infatti, la reazione dei consumatori alla commercializzazione di un prodotto innovativo seguirà un andamento curvilineo in base alla loro appartenenza ad una delle diverse categorie di consumatori, secondo la loro propensione all'utilizzo del prodotto stesso.

**Rogers individua l'atteggiamento che avranno le diverse categorie di consumatori verso un nuovo prodotto, in base alle loro caratteristiche culturali, comportamentali ed economiche.**



## Categorie di consumatori:

**Gli innovatori/visionari:** individui con un'ottima istruzione, anche tecnologica, propensi al rischio, curiosi delle novità e ottimi tester per recepire i primi feedback sul prodotto.

**Gli anticipatori:** soggetti con un alto livello istruzione e che spesso assurgono al ruolo di leader.

# I tempi di adozione dell'innovazione

**La maggioranza anticipatrice/pragmatici:** persone socialmente attive e socievoli, che condividono l'innovazione dopo averla ben valutata.

**La maggioranza tardiva:** individui che hanno bisogno di un tempo maggiore per soppesare le novità, nonostante ne siano attratti.

**Ritardatari:** persone che hanno relazioni sociali minime, sospettosi delle novità.



**Nelle fasi di test del prodotto**, è opportuno conoscere le caratteristiche personali dei consumatori impegnati nelle analisi di valutazione del prodotto per individuare il momento più favorevole per la sua immissione sul mercato.



# Il metodo “Agile”

Negli ultimi decenni i progressi tecnologici digitali hanno subito una forte accelerazione, determinando come conseguenza il rapido cambiamento di tutti i processi.

Ciò ha reso necessario modificare la metodologia di ideazione e realizzazione di un progetto: se un prodotto ottiene il risultato “sufficientemente” atteso ed è valutato positivamente dai consumatori, va immesso subito sul mercato, affinché non risulti troppo presto obsoleto.

Sulla base di tali premesse, a partire dagli anni '90 grazie allo sviluppo del web è nata la metodologia “**agile**”, che ha sostituito la metodologia tradizionale, definita a cascata “Waterfall”.



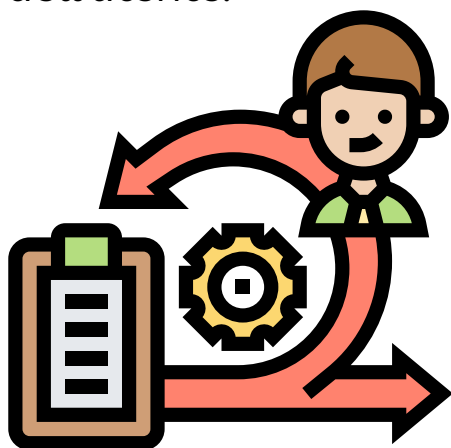
**La metodologia tradizionale, che aveva come obiettivo la commercializzazione del prodotto al consumatore solo a prodotto finito (modello topdown), ora è stata sostituita da una metodologia a interazioni continue, cosiddette “in itinere”, con l’utente finale.**

# Il metodo “Agile”

Il metodo “agile” centra il focus sulla qualità percepita, si basa sulla “bottom up intelligence”, la auto organizzazione e il cambiamento continuo. Piccoli progetti vengono visionati dal cliente e modificati secondo i risultati del feedback ottenuto, realizzati nel minore tempo possibile per giungere a una veloce immissione sul mercato del prodotto finale.



**I sistemi che adottano la metodologia “agile” non sono predittivi**, non prevedono cioè come evolverà il sistema, **ma sono adattivi**, cioè cercano di individuare le migliori pratiche per adattarsi all’evoluzione dell’ambiente ed ai bisogni dell’utente.



## Con il metodo “agile”:

- **si costruisce un pezzo per volta, velocemente e senza approfondire troppo**
- **si analizzano subito i feedback e si correggono gli eventuali errori.**

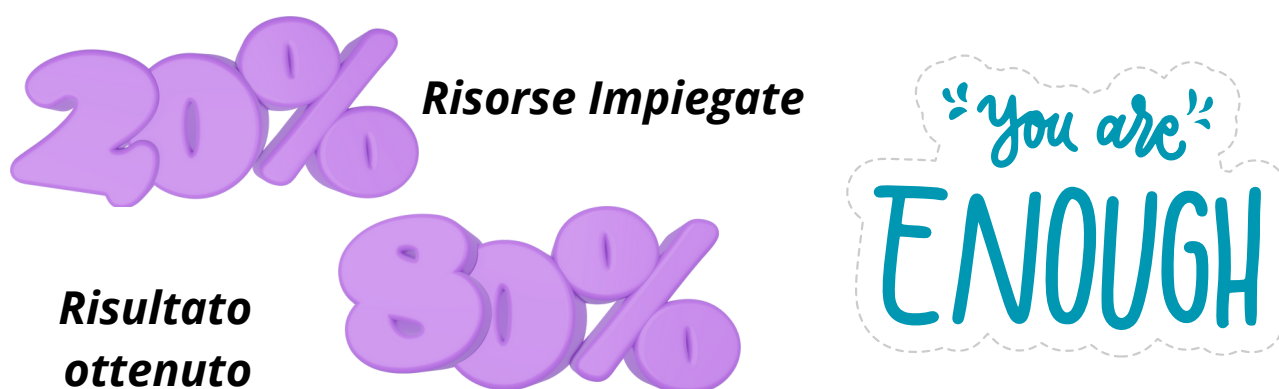
Con il metodo “agile” si coinvolge il più possibile il cliente, per comprendere i suoi desideri, sviluppando parte del prodotto in finestre di tempo ridotte (interazioni), riducendo il rischio di fallimento.

# Il “Good Enough”

L'approccio “agile” permette quindi di trovare soluzioni veloci risparmiando risorse economiche e umane, misurando l'avanzamento del progetto in itinere con stakeholder e utenti. Ne consegue anche la possibilità di concludere il progetto in anticipo rispetto al termine finale programmato nel corso della fase di pianificazione, ovverosia quando almeno l'80% del risultato è stato raggiunto, ottimizzando così tempi e risorse.

**E' la metodologia del “Good enough” (abbastanza buono):** l'alternativa alle teorie che prospettavano solo la migliore qualità possibile, “zero difetti”, per un prodotto.

E', allo stesso tempo, l'applicazione del **Principio di Pareto**, storico economista che affermava che il 20% delle cause porta all'80% delle conseguenze.



Ciò significa che, per qualsiasi progetto, con il 20% delle risorse si può ottenere l'80% dei risultati, mentre per raggiungere il 100% dei risultati, ovvero il residuo 20%, occorrerebbe un impiego di risorse per il restante 80%, risultando quindi assolutamente antieconomico.

# Il “Good Enough”

L'innovazione tecnologica, dunque, comporta l'applicazione della regola “Good Enough”, considerati i tempi ridotti per starle al passo: si collocano così sul mercato non prodotti perfetti, definitivi, ma versioni appena favorevolmente testate da esperti e clienti.



**Good  
Job!**

**Nell'attuale contesto socio-economico, quindi, in presenza di processi di innovazione rapidissimi, non ha senso cercare di realizzare un prodotto perfetto: sarà comunque superato e presto dimenticato!**

**Meglio quindi immettere subito il prodotto sul mercato, non appena avrà ottenuto la soddisfazione dei suoi utenti/consumatori/stakeholder, sulla base di ben definiti test e ricerche di mercato.**

*Il prodotto non è perfetto, ma piace e basta per le necessità: è quello che serve ora!*

**I AM  
Enough**



**Camera di Commercio  
Roma**

**Area VII**

**“Orientamento al lavoro e alle professioni  
Innovazione e digitalizzazione”**

**Via de' Burrò, 147 - Roma**

**[www.rm.camcom.it](http://www.rm.camcom.it)**

email: [orientamentoedigitalizzazione@rm.camcom.it](mailto:orientamentoedigitalizzazione@rm.camcom.it)

