

appunti_verifica_gpoi_2

Processo

Il processo è un *insieme di attività, interne all'impresa, che trasforma le risorse (input) in un prodotto (output) destinato al cliente.*

Sono delle *attività interdipendenti tra loro*, finalizzate a trasformare un input per ottenere l'output richiesto.

Ha le seguenti **caratteristiche**:

- **Capability**, la capacità di produrre nel tempo lo stesso prodotto
- **Flessibilità**, la capacità di esser modificato nel tempo in base alle esigenze del cliente
- **Efficacia**, deve soddisfare le esigenze dei clienti interni ed esterni (gli **stakeholder**)
- **Efficienza**, soddisfa le esigenze con il minor numero di risorse possibili, come tempi e costi

I processi necessitano del **monitoraggio** per verificare che siano rispettate le regole, i criteri e gli obiettivi stabiliti durante la fase di pianificazione.

Bisogna *monitorare* il processo per verificare che prosegua bene, e vedere se tutte le tecniche adattate siano efficienti.

Per la *valutazione del processo* vengono introdotti sistemi come i **KPI (Key Performance Indicator)**, in grado di raccogliere dati relativi allo svolgimento di tutte le fasi del processo.

I dati raccolti possono essere analizzati per migliorare le prestazioni o rendere più efficiente un processo.

Gli interventi successivamente eseguiti sul processo si dividono in 2 tipi:

- **Miglioramento del processo (BPI, Business Process Improvement)**, quando può essere migliorato
- **Re-ingegnerizzazione del processo (BPE, Business Process Re-engineering)**, quando il processo non può essere migliorato e dev'essere ricreato

Progetti

Differenze tra progetti e risorse

Tipo	Progetti	Processi
Scopo	Unico e non ripetitivo	Stabile e ripetitivo
Ripetività/Standardizzabilità	Bassa	Media
Requisiti dell'output	Specifici, da definire per ogni progetto	Noti a priori

Tipo	Progetti	Processi
Incertezza dei requisiti	Elevata, è necessario comunicare con il <i>committente</i>	Bassa, si sanno già le caratteristiche
Compiti da svolgere	Definiti ad hoc	Noti a priori
Tempistiche	L'intervallo di tempo è definito ad hoc (<i>è anche un vincolo del progetto</i>)	I processi si reiterano nel tempo
Risorse da utilizzare	Costruite ad hoc per il progetto (<i>vincolo</i>)	Definite in sede di programmazione annuale

Il **successo del progetto** si ha in conformità ai requisiti necessari dell'output, e al rispetto di *3 vincoli*:

1. **Tempo**
2. **Costo**
3. **Qualità**

Il **committente** può essere:

- **Interno** all'azienda (Come l'AD)
- **Esterno** all'azienda (Come il Consulente)

I progetti vengono gestiti dal **Project manager**:

È il responsabile il progetto, le cui principali attività sono:

- La pianificazione e definizione degli obiettivi progettuali
- Gestione delle risorse umane e i materiali coinvolti
- Monitoraggio dei tempi, costi e qualità
- Comunicazione
- Valutazione dei rischi
- Chiusura e rendicontazione del progetto

I progetti sono guidati secondo il **PMBOK** (*Project management body of knowledge*), la guida del sistema di project management, certificato dal **PMI**.

Il **PMI**, **Project Management Institute**, è un'organizzazione non a scopo di lucro la cui missione è la diffusione della cultura di project management.

Ciclo di vita del progetto e le fasi

Il ciclo di vita del progetto è composto da 4 fasi (con durate diverse):

1. **Avvio**
2. **Programmazione**
3. **Esecuzione**, la fase più lunga

4. **Chiusura**, la fase più breve

Ogni fase ha un suo **deliverable**, un *output intermedio*.

1. **Avvio**

Il suo *deliverable* è il **Project Charter**.

Questa fase consiste nella decisione di intraprendere o non intraprendere la proposta di progetto. (questa fase potrebbe anche terminare con la decisione di non intraprendere il progetto)

Project Charter

È un documento in cui vengono specificati *gli obiettivi del progetto, i deliverable e le milestone, una descrizione sintetica degli output e delle attività, le risorse necessarie e la tempistica. (presunta data di inizio e di fine)*

Il contenuto può *variare* in base al tipo di progetto, il management, l'organizzazione e i vari stakeholder.

È il documento che indica l'inizio ufficiale di un progetto. (Costituisce anche un contratto tra l'azienda, i stakeholder principali e il team del progetto)

Contiene le informazioni preliminari del progetto.

Tra cui, anche analisi del mercato, dei competitori...

Gli obiettivi vengono specificati secondo le regole **SMART**:

- **Specific**
- **Measurable**
- **Attainable** (L'obiettivo deve essere realistico, *raggiungibile*)
- **Realistic**
- **Time phased** (Deve essere definito nel tempo)

Sono organizzati con i seguenti dati:

Progetto	
Data	
Codice	Revisione
Commitente	(interno/esterno)
Altri stakeholder	

È strutturato nel seguente modo:

- Breve descrizione
- Giustificazione

Struttura	Definizione	Esempio
Obiettivi	Definiti secondo la regola <i>SMART</i>	
Deliverables	Tutti gli output da consegnare ai clienti nel corso del ciclo di vita del progetto	<i>Progetto definitivo, edificio, giardino...</i>
Milestones	Degli eventi critici durante la vita del progetto.	<i>Approvazione amministrativa, arrivo risorse, pagamento lavori...</i>
Principali fasi in cui sarà articolato il progetto		<i>Project Management -> Progettazione -> Ottenimento permessi/autorizzazioni -> Apertura cantiere...</i>
Risorse necessarie		
Data Presunta (Di inizio e di fine)		
Nome del Project Manager e la sua firma		

2. Programmazione

Il suo *deliverable finale* è il **project management plan**. (In cui vengono definiti tutti i risultati di questa fase)

Lo scopo di questa fase è la definizione del progetto secondo 3 vincoli: *tempo, costi e qualità*.

È divisa in più fasi:

Processo	Finalità	Tecniche
<i>Definizione dello scopo del progetto</i>	Esplicitazione degli obiettivi, e la definizione dei criteri per la misurazione del loro raggiungimento	baseline dello scopo
<i>Definizione delle attività e della Work Breakdown Structure</i>	Definizione delle attività necessarie per il conseguimento del progetto	WBS
<i>Definizione dell'organizzazione del progetto</i>	Definizione dell'organigramma (i settori dell'azienda) coinvolti nel progetto	OBS (Organizational Breakdown Structure)
	Definizione del contributo e delle responsabilità di tutti i lavoratori	RAM (Responsibility Matrix Assignment)

Processo	Finalità	Tecniche
	coinvolti nella realizzazione delle attività	
<i>Stima tempi e risorse delle attività</i>	Stima iniziale dei tempi e delle risorse necessarie per la realizzazione del progetto	Approcci <i>top-down/bottom-up</i>
<i>Schedulazione delle attività</i>	Analisi delle interdipendenze tra le attività (definizione di quali attività possono essere completate contemporaneamente, e quali necessitano prima il completamento di altre)	GANTT, CPM (<i>Critical Path Method</i>)
<i>Stima dei costi e definizione del budget iniziale</i>		<i>Costi standard/Budgeting</i>
<i>Gestione rischi</i>	Analisi dei fattori che possono alterare la durata, i costi e i risultati del progetto. (Definizione degli interventi correttivi)	<i>Risk management</i>
<i>Monitoraggio e controllo del progetto</i>	Il progetto verrà monitorato periodicamente per confrontare i tempi/costi preventivati, previsti, con quelli effettivi	<i>Earned Value</i>

Il **baseline dello scopo** è un documento che definisce lo scopo del progetto, cioè i criteri con cui è possibile misurare, in itinere fino alla conclusione, il raggiungimento dello scopo. *è un documento che contiene tutte le informazioni per definire il progetto e il suo scopo*

Il **Work Breakdown Structure** è un documento il cui scopo è di definire le attività necessarie per il completamento del progetto.

Il suo *deliverable* è il **Project Management Plan**. (Che contiene tutte le informazioni, in modo dettagliato, dei risultati della fase di programmazione)

3. Esecuzione

Il suo *deliverable* è il *deliverable fisico del prodotto finale*, da consegnare al committente.

In questa fase viene eseguito il *monitoraggio e controllo* continuo delle attività: vengono analizzati nel tempo se i costi, i tempi e gli output delle attività sono conformi alla programmazione.

4. Chiusura

Il suo *deliverable* è il **report di chiusura**.

È la fase in cui il *project manager* deve formalizzare i risultati, cioè andare a fare un'analisi del margine di profitto con cui si è chiuso il progetto, un'analisi delle risorse impegnate, e l'archiviazione di tutti i dati delle attività realizzate, e i tempi effettivi di realizzazione del progetto.