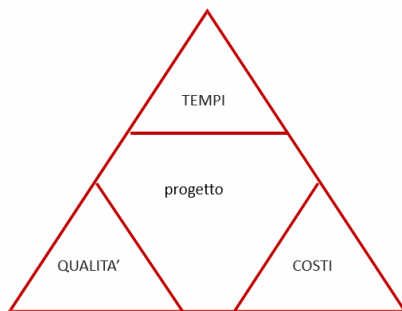


VINCOLI DEL PROGETTO

Ogni progetto è soggetto al rispetto dei 3 VINCOLI:

- Arco di tempo predefinito
- Qualità dell'output
- Ammontare delle risorse



I vincoli di progetto

DIFFERENZA TRA PROGETTO E PROCESSO

Sia il progetto che il processo prevedono la realizzazione di una serie di attività di natura diversa, tra esse interdipendenti. Nel caso del PROGETTO lo scopo è unico, non ripetitivo, limitato nel tempo ed è previsto il rispetto dei tre vincoli, le attività sono nuove, non standardizzate, i requisiti sono definiti di volta in volta. Nel caso dei PROCESSI le attività che si realizzano hanno uno scopo che si reitera nel tempo, lo scopo è stabile e ripetitivo, le attività sono standardizzabili, i requisiti degli output sono noti a priori.

CARATTERISTICHE DELLE ATTIVITÀ	NEI PROCESSI AZIENDALI	NEI PROGETTI
Scopo delle attività	Stabile, ripetitivo (esempio: processo acquisti, processo commerciale, processo di produzione, etc.)	Unico, non ripetitivo (esempio: effettuare un intervento reengineering del processo produttivo)
Ripetitività, standardizzabilità	Media	Molto bassa
Requisiti degli output da realizzare	Noti a priori (esempio: distinta base, produzione a lotti, miglioramenti, etc.)	Da definire per ogni progetto
Fonti di informazioni per i requisiti	Procedure e documentazioni aziendali, standard definiti dai clienti e da normative, etc.	Committente del progetto, esterno (azienda che chiede un intervento di consulenza) o interno (direzione aziendale che chiede la riprogettazione di un processo o lo sviluppo di un nuovo prodotto)
Grado di incertezza dei requisiti	Basso	Elevato, necessità di interazione e negoziazione con il committente

Necessità di fronteggiare eventi non previsti	Limitata	Elevata
Definizione dei compiti da svolgere	Nota a priori	Da definire 'ad hoc'
Incertezza nello svolgimento	Limitata	Elevata
Orizzonte temporale	Continuità nel tempo	Intervallo temporale ben definito, costituisce un vincolo per il progetto
Insieme delle risorse da utilizzare	Definito in sede di programmazione annuale	Da definire 'ad hoc' e non modificabile, costituisce un vincolo per il progetto
Conoscenza dei tempi di svolgimento	Predeterminata	Da definire 'ad hoc'
Conoscenza delle risorse da impiegare e dei relativi costi	Predeterminata	Da definire 'ad hoc'

Il successo del progetto non è semplicemente la “realizzazione dell’output” bensì la realizzazione dell’output in conformità a: requisiti che l’output deve rispettare per portare vantaggi all’organizzazione ed ai suoi utenti interni/esterni; budget previsto; tempi previsti.

Esempi: il successo di un progetto di formazione per il personale è legato alle effettive modifiche dei comportamenti, dopo il corso, del personale ed al conseguente miglioramento delle performance individuali ed organizzative

Colui che in un modo o nell’altro svolge un ruolo nella realizzazione del progetto e nel suo successo è lo STAKEHOLDER.

PROJECT MANAGER

Il PMBOK è la guida del sistema di project management secondo il PMI (**Project Management Institute**). Il PMI è un’organizzazione non a scopo di lucro e ha una missione che è la diffusione della cultura del project management in tutto il mondo nelle organizzazioni del lavoro e delle professioni. Il PMI certifica le conoscenze di Project Management. Il PMBOK (project management body of knowledge) è la guida del sistema di project management secondo il PMI. Il Project Manager è responsabile dell’intero progetto, nel suo complesso, e dei suoi risultati.

Il Project Manager è il responsabile di progetto, il suo core business è offrire consulenza ai committenti con l’obiettivo primo di difendere l’idea progettuale dei progettisti. Guida il team di progetto verso l’obiettivo che intende perseguire il cliente, intercettando l’interesse dell’investitore e parlando la stessa lingua dei professionisti.

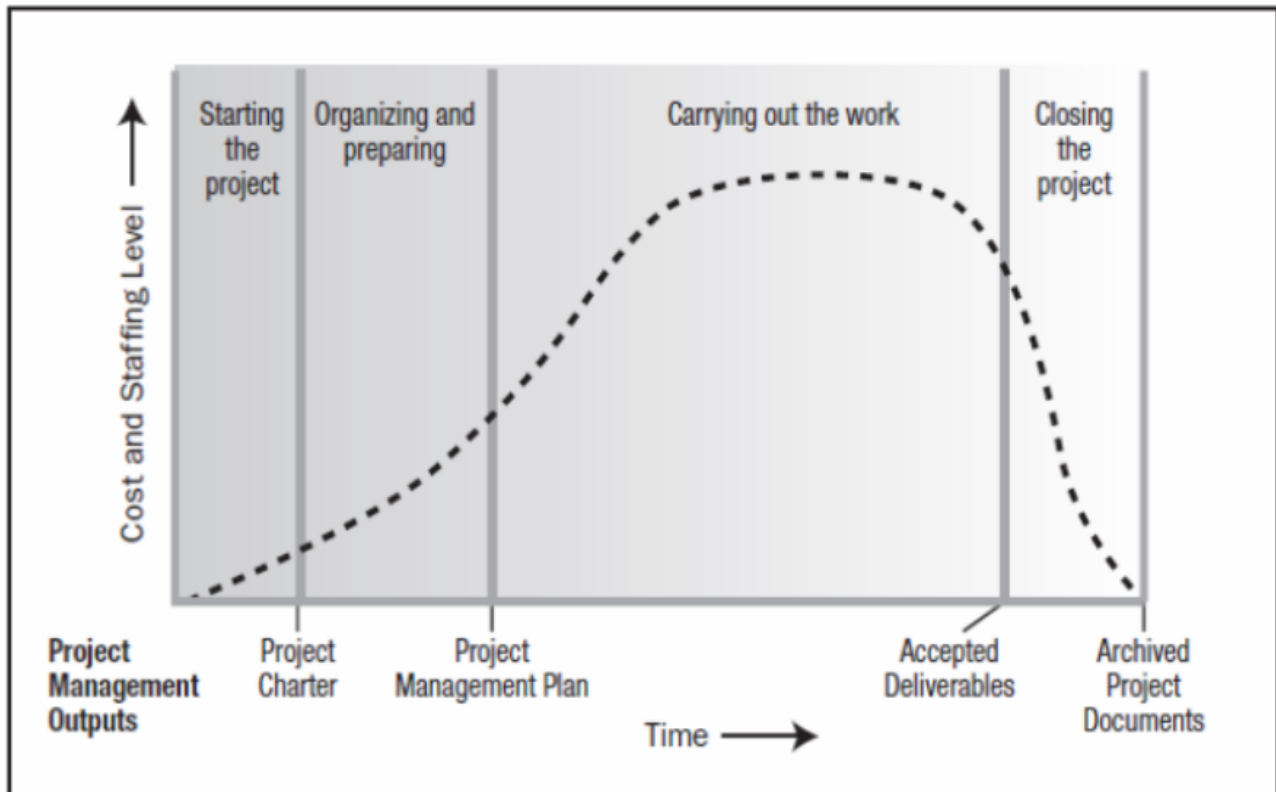
In poche parole, è il “traduttore” del progetto, che si interfaccia quotidianamente anche con le imprese di costruzione e le pubbliche amministrazioni, dato che molto spesso il fine è quello di portare a casa le autorizzazioni. Tutto questo deve essere svolto assicurando il rispetto dei costi, dei tempi e della qualità del progetto.

In sintesi, tra le principali attività svolte da un Project Manager rientrano:

- pianificazione e definizione degli obiettivi progettuali;
- gestione delle risorse umane e materiali coinvolte;
- monitoraggio di tempi, costi e qualità;

- comunicazione tra le parti interessate (team, clienti, fornitori);
- valutazione dei rischi e gestione delle criticità;
- chiusura e rendicontazione del progetto.

CICLO DI VITA DI UN PROGETTO



Esistono vari momenti fondamentali che caratterizzano la vita di un progetto: fase di avvio -> fase di programmazione -> fase di esecuzione -> fase di chiusura.

Sull'asse orizzontale c'è il tempo mentre su quello verticale c'è il costo. Costo perché per portare avanti le diverse fasi del ciclo di vita del progetto necessariamente l'azienda deve attivare delle risorse. Il costo, per esempio, può essere dovuto all'utilizzo di risorse professionali interne all'impresa, ma potrebbe essere anche il reclutamento di consulenti esterni, l'acquisto di attrezzature e così via.

La durata della vita di un progetto è data dal delta t compreso tra l'istante $t_0=0$ e l'istante in cui i costi del progetto si annullano, ossia quando termina la fase di chiusura. Come si può notare dalla curva, il costo totale è ripartito in buona % soprattutto sulla fase di esecuzione, mentre quote inferiori vengono date rispettivamente alla fase di avvio, chiusura e programmazione.

FASE DI AVVIO: è finalizzata a verificare se la proposta di progetto può essere o no presa in considerazione. La fase si chiude con un deliverable, chiamato **Project charter** (primo documento formale); la fase di avvio si potrebbe anche chiudere con la decisione del top manager di non intraprendere il progetto.

FASE DI PROGRAMMAZIONE: I vincoli del progetto sono 3 (qualità degli output, costo programmato e tempo programmato) e definire suddetti aspetti vuol dire portare avanti un lavoro di programmazione. Bisogna esplicitare lo scopo del progetto. Inoltre, l'attività di programmazione è propedeutica alla fase di monitoraggio, cioè il confronto tra ciò che è programmato e ciò che sto realizzando. Pertanto, se non è stata programmata la successione delle attività, i costi delle attività, se non ho programmato i tempi di esecuzione delle attività non posso fare alcun monitoraggio nella fase di esecuzione. In fase di programmazione, si definiscono i tempi programmati.

L'output finale della fase di programmazione si chiama **project management plan**: è un elaborato corposo nel quale il P.M. dà atto di tutti i risultati della fase di programmazione.

FASE DI ESECUZIONE: Deliverable, output tangibili o intangibili che dovranno essere consegnati al committente. In questa fase viene svolto un monitoraggio continuo delle attività.

Monitoraggio e controllo: significa, in base ad una programmazione, andare a verificare nel corso del tempo se i tempi, i costi e gli output delle attività etc. sono conformi con quanto programmato. La fase di monitoraggio e controllo si chiude con dei report, aggiornamento dei documenti e soprattutto con la definizione di azioni di miglioramenti per ridurre gli scostamenti tra obiettivi e risultati.

FASE DI CHIUSURA: fase in cui il P.M. dovrà fare la formalizzazione dei risultati cioè dovrà andare a fare un'analisi del margine di profitto con cui si è chiuso il progetto, un'analisi delle risorse che sono state impegnate, un'analisi e un'archiviazione di tutti i dati delle attività effettivamente realizzati, dei tempi effettivi per la realizzazione del progetto

Commento curva

Come si può notare dalla curva il costo totale è ripartito in buona % soprattutto sulla fase di esecuzione perché essa genera deliverable del progetto, quote inferiori vengono date rispettivamente alla fase di avvio, chiusura e programmazione.

Deliverable di progetto

Nel grafico della curva del ciclo di vita del progetto, sull'asse orizzontale sono i deliverable ovvero i risultati finali o intermedi del progetto. Il deliverable della fase di avvio si chiama Project Charter; Il deliverable della fase di organizzazione e programmazione si chiama Project Management Plan; la fase di esecuzione si chiude con la realizzazione di deliverable fisici. Con la realizzazione del deliverable fisico finale non si chiude il progetto, ma c'è ancora la fase di chiusura che si chiude con un report di chiusura.

I deliverable sono tutti intangibili, sono dei documenti.

Una cosa fondamentale è che ciascuna fase del ciclo di vita corrisponde ad un insieme/gruppi di processi. Ricordiamo che il processo è qualcosa di simile al progetto perché il processo è definito come una serie di attività, che si realizza con un preciso scopo, tuttavia il processo ha uno scopo ripetitivo e quindi si reitera nel tempo