

© Paolo Mazzonei 2012. E' ammessa la riproduzione per scopi di ricerca e didattici se viene citata la fonte completa nella seguente formula: "di Paolo Mazzonei, www.paolomazzonei.it, (c) 2012".
Non sono ammesse riproduzioni a scopo commerciale senza il permesso scritto dell'autore.

Note di management n° 33

Il Project Management ... per i Managers

La formazione sul Project Management viene di solito in azienda effettuata solo nei confronti di Project Managers, o aspiranti tali, e loro collaboratori.

Ma gli **Executives**, cioè i classici capi-funzione o equivalenti, coloro cioè che in posizioni di responsabilità, tipicamente rispondendo al CEO – Chief Executive Officer, decidono sulle persone e sui processi, cosa sanno del Project Management, che idea ne hanno?

Eppure lo **sponsor** del progetto, colui che lo promuove e protegge dalla concorrenza interna per la disponibilità di risorse, così come gli altri decisori aziendali hanno bisogno di una certa conoscenza del Project Management, e questo per almeno due ragioni:

- In primis, chi decide in azienda deve capire la **terminologia** ed i **significati profondi** di ciò che lo staff di progetto mette in atto in modo da comunicare con piena cognizione di causa.
- In secondo luogo, i decisori aziendali devono essere pienamente consapevoli del **ruolo** che giocano nell'assicurare l'**implementazione positiva e vincente** dei processi di Project Management nella loro organizzazione.

Vediamo brevemente, con l'aiuto della *bibbia* del Project Management, la *Guida al PMBOK*[®] - *Project Management Book Of Knowledge*, quali sono i riferimenti fondamentali comuni a tutti coloro che, essendo co-interessati al successo del progetto (gli *stakeholders*), devono (è opportuno e raccomandabile che ...) condividere **conoscenze** e **lessico** di questa disciplina.

Già nella sua introduzione la *Guida al PMBOK*[®] elenca fra i destinatari ideali:

- Dirigenti di grado superiore
- ...
- Manager funzionali i cui dipendenti sono inseriti in gruppi di progetto
- ...

Elemento chiave e coinvolgente nella vita di un progetto è la **gestione del suo ambito**, vale a dire l'insieme dei processi necessari ad assicurare che il progetto includa tutto il lavoro



richiesto, e soltanto il lavoro richiesto, ai fini del suo completamento con successo. Il suo obiettivo primario è definire e controllare ciò che è incluso nel progetto e ciò che non lo è.

Ancor più determinante e responsabilizzante ai massimi livelli aziendali ci appare questa fase quando entriamo nel dettaglio di alcuni suoi contenuti.

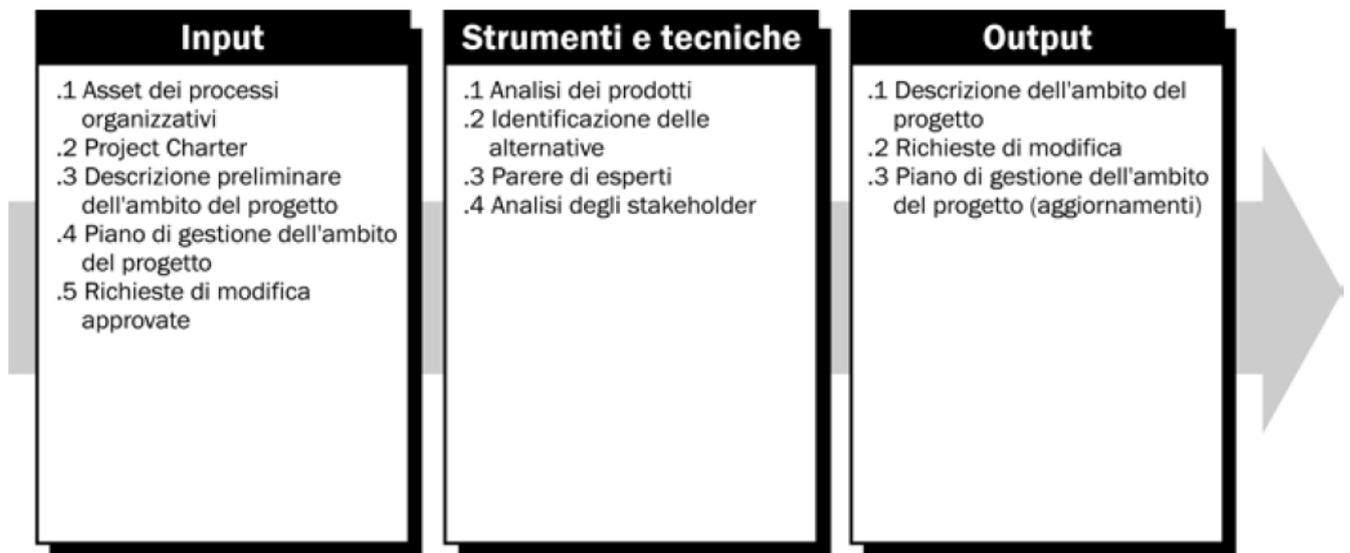
In particolare mi riferisco a:

- **Definizione dell'ambito:** sviluppo di una descrizione dettagliata dell'ambito del progetto che servirà come base per le future decisioni del progetto.
- **Creare la WBS:** suddivisione dei principali deliverable (risultati-obiettivo intermedi o finali) del progetto, e del lavoro incluso nel progetto, in componenti più piccole e quindi maggiormente gestibili.

Definizione dell'ambito

La preparazione di una descrizione dettagliata dell'ambito del progetto è critica per la riuscita del progetto stesso e si fonda sui deliverable principali, gli assunti e i vincoli documentati durante l'avvio del progetto in fase di descrizione preliminare dell'ambito del progetto. Le esigenze, le necessità e le **aspettative** degli stakeholder vengono analizzate e convertite in **requisiti**.

In questa fase viene esaminata la completezza di assunti e vincoli che, se necessario, vengono integrati.



In particolare, l'**analisi degli stakeholder** consente di identificare l'influenza e gli interessi dei vari stakeholder e ne documenta esigenze, necessità ed aspettative.



Le aspettative non quantificabili, quali la soddisfazione del cliente, hanno carattere soggettivo e quindi la probabilità di un loro soddisfacimento è ad alto rischio.

È possibile inoltre che gli interessi degli stakeholder subiscano l'influsso positivo o negativo dell'esecuzione o del completamento del progetto e che siano a loro volta in grado di esercitare la propria influenza sul progetto e i relativi deliverable.

La **Definizione dell'ambito Output** illustra dettagliatamente i deliverable di progetto ed il lavoro necessario per crearli. La descrizione provvede anche a creare una **comune comprensione** dell'ambito tra i diversi stakeholder e descrive i principali obiettivi del progetto stesso.

In tale contesto dobbiamo considerare, nella nostra ottica, i **Vincoli del progetto** specifici associati all'ambito del progetto che limitano le opzioni a disposizione del gruppo di lavoro. Sono compresi, ad esempio, un budget predefinito o una data imposta (milestone di schedulazione) richiesti formalmente dal cliente.

Nel caso in cui il progetto sia eseguito in dipendenza di un contratto, i termini del contratto si tradurranno, in genere, in vincoli.

Parimenti, consideriamo gli **Assunti del progetto**, cioè gli specifici assunti relativi all'ambito e l'impatto potenziale di tali assunti sull'esito del progetto se dovessero dimostrarsi falsi.

Creare la WBS – Work Breakdown Structure

La WBS è una scomposizione gerarchica, orientata ai deliverable, del lavoro che deve essere eseguito dal gruppo di progetto per realizzare gli obiettivi del progetto stesso e creare i deliverable richiesti.

La WBS **organizza e definisce l'ambito complessivo del progetto**. Essa ne suddivide il lavoro in porzioni più piccole e più facili da gestire, dove ogni livello successivo della WBS comporta una definizione più dettagliata del lavoro di progetto.

È possibile effettuare la schedulazione, la stima dei costi, il monitoraggio e il controllo del lavoro pianificato relativi ai componenti della WBS che si trovano ai livelli più bassi della gerarchia, chiamati anche **Work Package**.

La WBS rappresenta il lavoro specificato nella descrizione dell'ambito del progetto, approvata.

Tralasciando in questa sede i tecnicismi soffermiamoci sull'importanza del **ruolo** che la WBS riveste: la strutturazione e l'organizzazione dei deliverable e del lavoro di progetto ad essi associato che sia conforme ai requisiti di controllo e di gestione imposti dal gruppo di Project Management.



A ciò si aggiunge, in parallelo, una continua interazione con altre strutture utilizzate in alcune aree applicative o in altre aree di conoscenza, tipo:

- **Struttura di scomposizione dell'organizzazione (OBS - Organisation Breakdown Structure):** fornisce una rappresentazione gerarchica dell'organizzazione del progetto disposta in modo da correlare i Work Package alle unità operative dell'azienda.
- **Distinta base (BOM - Bill Of Materials):** rappresenta un elenco organizzato in ordine gerarchico dei componenti finiti, dei componenti semilavorati e dei componenti fisici necessari alla creazione del prodotto.
- **Struttura di scomposizione dei rischi (RBS - Risk Breakdown Structure):** fornisce una rappresentazione gerarchica dei rischi del progetto ordinata per categoria di rischio.
- **Struttura di scomposizione delle risorse (RBS - Resource Breakdown Structure):** fornisce una rappresentazione gerarchica delle risorse ordinate per tipo da utilizzare nel corso del progetto.

* * *

Il Project Management è un'attività di **integrazione** che richiede che ogni processo del progetto e del prodotto sia adeguatamente allineato e collegato agli altri processi per facilitarne il coordinamento.

Le **interazioni tra i processi** spesso richiedono mediazioni tra i requisiti e gli obiettivi di progetto. Un progetto esteso e complesso può comprendere processi da ripetere più volte per



definire e soddisfare i requisiti degli stakeholder e raggiungere un accordo sul risultato dei processi.

Se nel corso del processo non si agisce nel modo opportuno, il processo e gli altri processi ad esso correlati ne saranno influenzati. Ad esempio, una modifica dell'ambito ha quasi certamente effetti sul costo di progetto, ma può non influire sul morale del gruppo o sulla qualità del prodotto.

Le mediazioni tra le diverse prestazioni possono variare a seconda dei progetti e delle strutture organizzative. Un Project Management efficace presuppone una **gestione attiva di tali interazioni** per soddisfare i requisiti dettati da sponsor, clienti e altri stakeholder.

La definizione e la gestione dell'ambito del progetto influiscono sulla sua riuscita complessiva, e **coinvolgono decision makers di tutta la struttura organizzativa**.

Ciascun progetto richiede un **attento equilibrio** tra strumenti, origini dei dati, metodologie, processi e procedure, nonché tra altri fattori che garantiscono che l'impegno dedicato alle attività di ambito sia adeguato alle dimensioni, alla complessità e all'importanza del progetto.

Roma, maggio 2012