

Ciclo di vita di un Progetto



*Silvia
Pietropaoli*

*Formazione
Generale
2024*





IL PROJECT MANAGEMENT OVVERO IL CICLO DI VITA DI UN PROGETTO

OBIETTIVI:

- Saper individuare le caratteristiche di un progetto e le sue specificità rispetto alle attività ordinarie di un'organizzazione;
- Acquisire le conoscenze base per una corretta gestione di un progetto;
- Conoscere gli strumenti per una corretta gestione dei progetti

TIPOLOGIE DI STRUTTURE ORGANIZZATIVE

STRUTTURA FUNZIONALE

Strutturata in base alle attività e specializzazioni

Le decisioni vengono prese dalla direzione generale

Adatta per organizzazioni che non lavorano per progetto

STRUTTURA PER PROGETTO

Strutturata in base agli obiettivi che persegue

Basata su una sottoorganizzazione per progetto

Il responsabile di progetto ha un ruolo forte

STRUTTURA A MATRICE

Strutturata in base a una ripartizione verticale per funzioni e una trasversale per progetti

In base al ruolo del responsabile di progetto può essere:

DEBOLE

BILANCIATA

FORTE(il PM ha forte autonomia)

La gestione delle risorse e delle attività attraverso i progetti, negli ultimi anni, è cresciuta in maniera esponenziale, tanto è che in letteratura ormai da diversi anni si parla del fenomeno della cosiddetta ***projectification***



Competenza.....





LAVORO DI UN' ORGANIZZAZIONE

PROGETTI

Impresa

complessa, unica e di durata determinata

volta al raggiungimento di un obiettivo prefissato *mediante un processo continuo di pianificazione, esecuzione e controllo di risorse differenziate, e con vincoli interdipendenti di*

costi-tempi-qualità

ATTIVITA' CORRENTI (OPERATIONS)
Caratterizzate da elementi di natura ordinaria, corrente, quotidiana



PROGETTI

sono caratterizzati da lavoro non ripetitivo, temporaneo, unico e dalla creazione di **DELIVERABLE** (prodotti, servizi, risultati innovativi)



OPERATION

sono caratterizzate da lavoro ripetitivo, continuativo, ricorrente hanno un livello di complessità inferiore rispetto ai progetti



ASPETTI COMUNI

Sono eseguiti da persone Vincolate da risorse limitate Pianificati, eseguiti e controllati



PROGRAM PLAN

Il Programma è un insieme di progetti e altre operazioni correlate che concorrono al raggiungimento di un obiettivo solitamente di rilevanza strategica



PORTFOLIO

insieme di progetti, programmi e altre operazioni non necessariamente correlati la cui gestione dipende da obiettivi strategici più generali o finanziari

Esercizio 1

Tra i seguenti esempi, individua quali sono *operation*, quali *project*:

- costruzione di una nave;
- costruzione di una strada;
- apertura di una posta di bilancio
- matrimonio;
- cenone di Natale
- erogazione delle pensioni
- realizzazione di un convegno;
- Insegnamento della materia 'storia' nella scuola secondaria;
- stesura di un avviso pubblico;
- avvio di una start-up
- redazione del modello UNICO

La governance dei progetti è l'insieme dei processi, metodi e strumenti per garantire direzione e controllo delle attività di Progetto in coerenza con la governance dell'organizzazione

l'inizio del progetto è spesso subordinato ai tempi tecnici necessari a concretizzare l'idea iniziale (BUSINESS CASE), l'inizio deve essere sempre formalizzato, attraverso un atto ufficiale (PROJECT CHARTER O SCHEDA PROGETTO)

la fine del progetto dipende sia da fattori interni che da fattori esterni: entrambi vanno monitorati e controllati, e anche la fine del progetto deve essere formalizzata

Il tempo del progetto, non coincide necessariamente con il tempo del prodotto/servizio da questo creato, la cui durata supera, generalmente, la durata del progetto stesso (differenza fra il ciclo di vita del progetto e il ciclo di vita del prodotto)

E' importante definire il CONTESTO DI PROGETTO ovvero l'ambiente nel quale il Progetto si svolge e che lo influenza questo avviene mediante l'analisi SWOT (pti di forza e debolezza interni, opportunità e minacce esterne) e individuare tutti gli STAKEHOLDER

GOVERNANCE DEI PROGETTI



Esercizio 2

Individua nella tua quotidianità lavorativa *4 operations* e *4 project al momento in corso o da avviare*

Caratteristiche dei progetti - ciclo di vita

Sviluppo nel tempo di un progetto

Sintesi dell'insieme delle fasi di gestione di un progetto

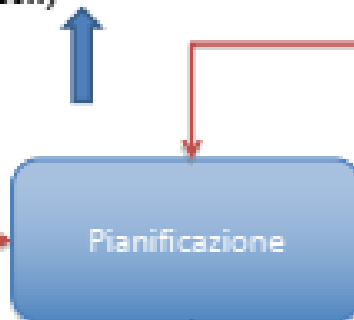
- Definizione
- Pianificazione strategica
- Assegnazione risorse
- Programmazione
- Monitoraggio
- Controllo
- Reporting
- chiusura



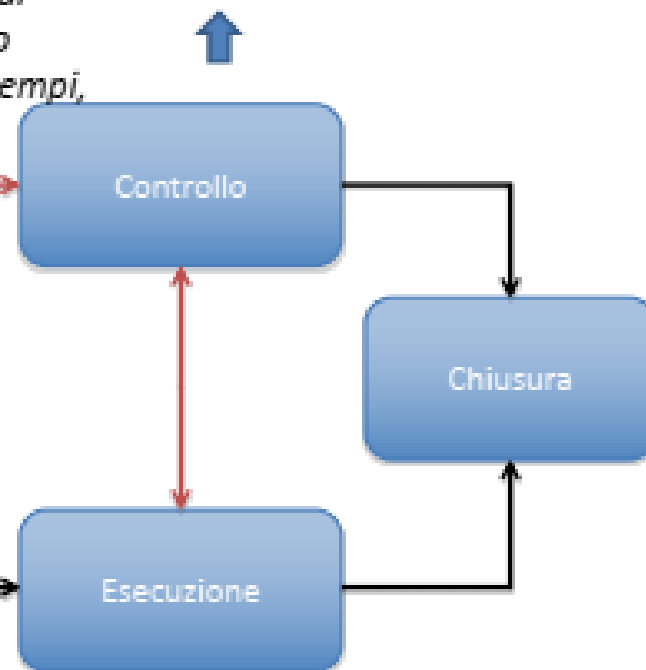
Gruppo dei processi di AVVIO
- Supporta la definizione, approvazione formale di un progetto o di una singola fase



Gruppo dei processi di PIANIFICAZIONE
- Costituisce l'insieme dei processi utilizzati per sviluppare il piano di Progetto nel quale si definiscono attività e valori variabili (costi, tempi, qualità ecc..)



Gruppo dei processi di CONTROLLO
- Comprende il monitoraggio e la verifica dell'esecuzione del progetto a fine di identificarne tempestivamente gli scostamenti



Gruppo dei processi di CHIUSURA
- Consente di concludere ordinatamente le attività di un progetto / fase e consegnare output

Ciclo di vita di project management

Gruppo dei processi di ESECUZIONE
- Riguarda l'insieme delle attività coordinate che consentono la realizzazione di quanto pianificato fornendo prodotti / servizi richiesti, utilizzando le risorse previste e fornendo info a stk



La partenza formale del progetto avviene con il **KICK-OFF MEETING (KOM)** al termine di tale riunione viene redatta/approvata la **SCHEDA PROGETTO (Project Charter)**



AVVIO

Nella fase di avvio si **definiscono i vincoli** del progetto e quindi:

1. **Ricavi e margine** di contribuzione della commessa (economici)
2. **La durata e le milestones** da rispettare (tempi)
3. **I requisiti** e le esigenze degli stakeholder (qualità)



Ha lo scopo di definire tutte le **VARIABILI** di progetto al fine di stabilire la **BASELINE** da utilizzare come riferimento di confronto nel corso di realizzazione del progetto.

In questa fase viene definito **L'AMBITO DI PROGETTO** (ovvero cosa deve essere fatto per raggiungere gli obiettivi di progetto attraverso la definizione della **WORK BREAKDOWN STRUCTURE**) e approvato il **PIANO DI PROGETTO (Project Plan)**



PIANIFICAZIONE

Nella fase di pianificazione si definisce il **Piano di Progetto** e quindi:

1. **il budget** di progetto cioè il suo costo reale
2. **La schedulazione** di tutte le attività e la stima delle rispettive durate
3. **Le risorse** da dedicare ad ogni attività



Il processo di esecuzione parte dall'acquisizione delle risorse umane e dei materiali ha i costi più rilevanti e porta alla produzione dei **DELIVERABLE** (prodotti o servizi) risultato delle attività di progetto



ESECUZIONE

Insieme delle **attività** atte a:

1. **Acquisire** i materiali
2. **Coordinare** le risorse
3. **Realizzare il prodotto** richiesto dal progetto



Il controllo avviene secondo il ciclo **PDCA** di Deming (Plan, Do, Check, Act)
La tecnica utilizzata per il controllo del progetto è l'**EARNED VALUE** che rappresenta il valore in termini di budget del lavoro effettivamente eseguito ad una data rispetto a quanto stimato nella baseline
 $EV = \text{Budget}(\text{attività}) \times \% \text{ completamento attività}$



GESTIONE E CONTROLLO

I processi di gestione e controllo comprendono il **monitoraggio e la verifica del progetto** al fine di identificarne tempestivamente gli **scostamenti** rispetto al Piano di Progetto e adottare, se necessario, **misure correttive**.



CHIUSURA

La chiusura definitiva prevede la **fine di tutte le attività del progetto** e l'accettazione formale da parte del cliente e quindi:

- 1. Consegna dei prodotti e dei servizi** e loro accettazione da parte del cliente
- 2. Chiusura amministrativa** di tutte le attività relative
- 3. Adempimento** di tutti gli obblighi contrattuali



Al termine della fase di chiusura viene organizzata una **RIUNIONE DI FINE PROGETTO (Close out meeting)** per esaminare i risultati ed evidenziare punti di forza e di debolezza e redigere e archiviare le **LEZIONI APPRESE (lesson learned)**

ESERCITAZIONE

Divisi in gruppi individuate le fasi di:

- AVVIO
- PIANIFICAZIONE
- ESECUZIONE
- CONTROLLO
- CHIUSURA

Per una delle attività del progetto di SCU che state realizzando



- Organizzazione progettuale e obiettivi
- Perimetro chiaro e condiviso
- Vincoli progettuali

- Gestione del rischio e procedure di escalation
- Budget e processi di comunicazione
- Gestione delle dipendenze di progetto
- Tempistiche di implementazione

- SAL – Stato Avanzamento Lavori
- Rilevazione progressi effettivi rispetto al piano
- Gestione del team di progetto
- Documentazione

- Controllo del cambio di perimetro
- Gestione dei cambiamenti
- Governance di progetto
- Monitoraggio dei vantaggi e reporting dei KPI

- Lezioni imparate
- Rapporto di progetto
- Chiusura del Progetto

PROPOSTE 29.10.2024 APPIA

CASTELLI Progetto inerente l'ob. 12 agenda 2030 «La spesa sostenibile», dall'acquisto, al consumo al riciclo

GUIDONIA MONTECELIO Progetto «L'attimo fuggente» creazione HUB culturale con delle letture rivolte a diversi target (adulti, bambini e cinema)

BRACCIANO «25 del Parco» Organizzazione evento

APPIA 1 «Progetto di educazione ambientale sulle aree protette»

APPIA 2 «Creazione guida digitale Tor Marancia»

APPIA 3 «Progetto ed ambientale sul riciclo e l'economia circolare» Santa Maria delle Mole

PROPOSTE SUBIACO

CINETO Vivi Locale Pensa Globale

SUBIACO Turismo slow scoperta delle terre del cesanese e della Valle dell'Aniene

PROCURA E PORTA DEL PARCO Promozione

PROPOSTE 14 NOVEMBRE POGGIO MOIANO

Cena solidale per la costruzione di un Pozzo in Africa

Apertura del bar «Tazza Comune»

Definizione della festa del fungo al Parco dell'Appia Antica

Matrimonio

Cos'è il Project Management

È l'applicazione di **conoscenze, capacità professionali e personali, metodi, tecniche e strumenti** alle attività di un progetto, al fine di soddisfarne i requisiti rispettandone i vincoli.



- Il Project Management: *insieme di metodologie e tecniche che puntano ad ottimizzare le fasi di pianificazione di un progetto.*
- Il Project Management: *ha la finalità di conseguire gli obiettivi del progetto rispettando i confini definiti dal committente: **costo, tempo e scopo**, anche in termini di **qualità**.*
- Altro impegno è ottimizzazione/assegnazione delle risorse e della presa in esame di tutte le variabili del problema.

VINCOLI DI PROGETTO

Tempi, costi e qualità sono tre vincoli di progetto, fra loro interdipendenti e strettamente correlati.

Sono spesso rappresentati con un triangolo o, se si tiene conto anche dell'ambito (scope) del progetto (ambito e qualità sono strettamente connessi), con un tetraedro.

E' difficile, se non impossibile, ottimizzare tutti e tre i vincoli allo stesso tempo: il responsabile di progetto deve, di norma, trovare la **soluzione migliore** per rispettare i tre principali vincoli di progetto



IL PROGETTO LUNGO L'INTERO CICLO DI VITA VIENE GESTITO
IN BASE A TRE VARIABILI: *TEMPI COSTI E QUALITA'*
TRIPLO VINCOLO
FACENDO COSTANTE RIFERIMENTO ALL'AMBITO (scope) DI
PROGETTO

Un **project management di successo** può essere definito come il **raggiungimento degli obiettivi del progetto:**

entro i **tempi previsti**

entro i **costi preventivati**

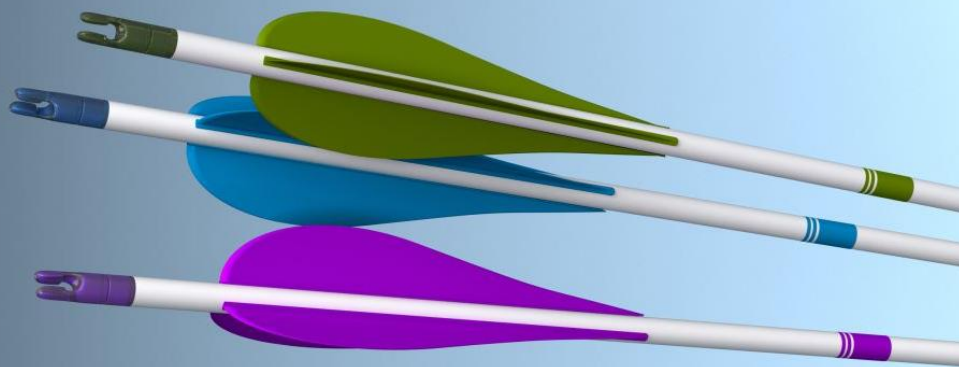
con il **livello di prestazioni**, e/o di **qualità** e/o di tecnologia **desiderati**

utilizzando le risorse assegnate in maniera **efficace** ed **efficiente**

con **l'accettazione e la piena soddisfazione dei clienti.**

FACENDO ATTENZIONE A RISPETTARE **L'AMBITO DI PROGETTO (SCOPE)** CHE DEFINISCE IL PERIMETRO DI PROGETTO OVVERO TUTTE LE AZIONI NECESSARIE PER REALIZZARE L'OUTPUT DI PROGETTO

SCOPE CREEP: SCIVOLAMENTO RISPETTO ALL'AMBITO





La governance dei progetti è l'insieme dei **processi, metodi e strumenti**, finalizzati a garantire la direzione e il controllo delle attività dei progetti stessi, in coerenza con la governance dell'organizzazione".

Il project management si articola in una serie di processi che, ripetutamente attivati per tutta la durata del progetto (dall'avvio alla conclusione), forniscono al responsabile di progetto il necessario supporto per svolgere al meglio la propria attività di conduzione del progetto.

L'insieme dei processi di project management, con le proprie attività interne, e con i relativi input e output, strumenti e tecniche, consente di avviare, pianificare, eseguire, monitorare, controllare e concludere qualsiasi tipo di progetto.

Il responsabile di progetto deve stabilire quali processi, e con quale eventuale adattamento (**tailoring**), sia conveniente utilizzare per ciascun progetto.

Allora chi è il Project Manager?

E' il **responsabile della realizzazione del progetto** nel rispetto dei i vincoli definiti.

*da Guida alla Certificazione Base di PM (Istituto Italiano di Project Management)

Deve coordinare tutte le attività, gestire le risorse interessate, i rapporti con il committente e con i fornitori (Stakeholder).



Ricorda sempre

Più grande e complesso è il progetto e più c'è bisogno di un **processo standard, formale, strutturato** per poterlo gestire.



Obiettivi del Project Management

Gli obiettivi della gestione di progetto sono correlati ai risultati da raggiungere alla fine del piano di lavoro e definiti dai committenti.

Un modo per formulare gli obiettivi consiste nel verificarne l'aderenza ai requisiti del progetto indicati dall'acronimo SMART

Per raggiungere gli obiettivi di progetto devo soddisfare i **REQUISITI** di progetto ovvero la traduzione degli obiettivi in elementi di carattere tecnico-funzionale che concorrono alla definizione dell'ambito e alla descrizione di **DELIVERABLE (risultati intermedi)** **OUTPUT (prodotto finale)** e **OUTCOME (risultato finale valore atteso per il cliente)** nel rispetto dei **PRESUPPOSTI o ASSUNTI** (vincoli contrattuali del progetto) e delle **MILESTONE** ovvero delle principali scadenze temporali

S

Specifico ► ben definito e comprensibile

M

Misurabile ► l'obiettivo deve poter essere misurato o valutato

A

Accettabile ► l'obiettivo deve essere considerato conseguibile dalle persone coinvolte nel progetto

R

Rilevante ► ossia importante per il committente, al punto di affidare un mandato chiaro e forte ai responsabili del progetto

T

Tempificato/Tracciabile ► cioè deve essere conseguito entro una certa data e il suo avanzamento deve potere essere tracciato

TECNICHE E STRUMENTI DI PROJECT MANAGEMENT

WBS Work Breakdown Structure scomposizione gerarchica del lavoro che deve eseguire il gruppo di progetto per raggiungere gli obiettivi (che cosa dobbiamo fare?)

OBS Organigramma di progetto definisce l'organizzazione delle risorse umane (chi fa?)

MATRICE RAM (Responsibility assignment matrix) Matrice delle responsabilità si ottiene incrociando la WBS con la OBS ci dice chi fa cosa

MATRICE RACI (Responsible, accountable, consulted, informed) Specifica anche il tipo di relazione fra risorsa e pacchetto di lavoro

ANALISI DEI RISCHI $R = Probabilità \times Impatto$

I metodi per l'analisi quantitativa dei rischi di progetto più utilizzati misurano il rischio in termini economici e/o temporali e sono: EMV, Montecarlo e sensitività

GESTIONE DEI TEMPI DI PROGETTO attraverso tecniche reticolari:

PERT Program Evaluation and review technique metodo probabilistico

CPM E CCM metodi deterministici

Consentono di valutare la durata totale (percorso critico ovvero il percorso più lungo) e l'avanzamento dello stesso e di elaborare il **DIAGRAMMA DI GANTT** (rappresentazione grafica della schedulazione di progetto)

GESTIONE DEI COSTI DI PROGETTO

BUDGET DI PROGETTO: stima della distribuzione temporale dei costi di progetto

BAC (Budget at completion) COSTO TOTALE DEL PROGETTO stima del costo totale del progetto

CONTINGENCY margine previsto a copertura di rischi o penali

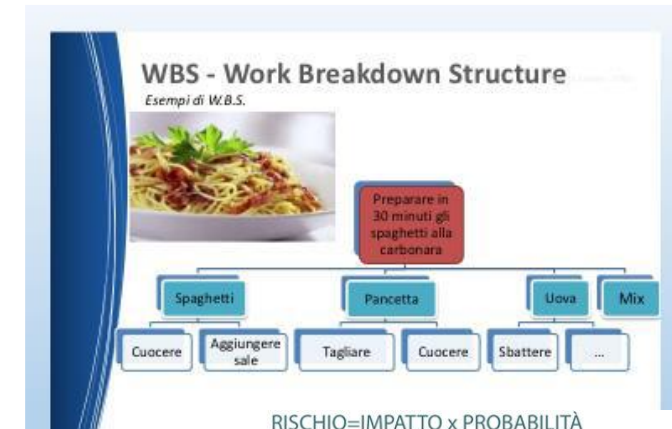
ACTUAL COST costo totale sostenuto per il lavoro svolto ad una certa data

PLANED VALUE totale costi pianificati alla data di avanzamento

EARNED VALUE valore in termini di budget del lavoro effettivamente eseguito alla data di avanzamento

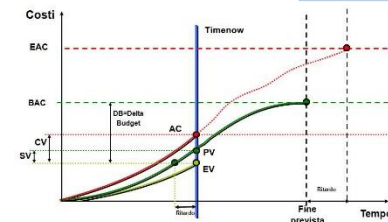
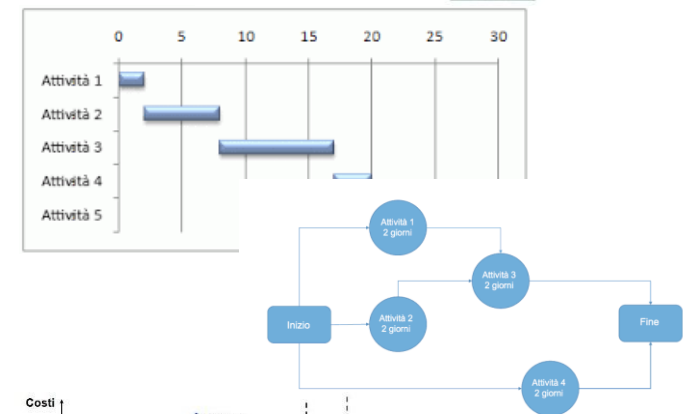
ETC ESTIMATE TO COMPLETE costo del lavoro residuo da eseguire per completare il progetto

EAC ESTIMATE AT COMPLETION valore aggiornato del budget totale di progetto



$RISCHIO = IMPATTO \times PROBABILITÀ$

| | | | | | | |
|---------|-------------|-------------|-------|-------|------|------------|
| | MOLTO ALTO | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| | ALTO | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| | MEDIO | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| | BASSO | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| | MOLTO BASSO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| IMPATTO | | MOLTO BASSO | BASSO | MEDIO | ALTO | MOLTO ALTO |
| | | PROBABILITÀ | | | | |



Nei contesti progettuali esistono quindi **2 differenti tipologie di processi** :

PROCESSI di Project Management
relativi alla gestione del progetto



Processi che ripetutamente attivati per tutta la durata del progetto forniscono al PM il necessario supporto per svolgere al meglio la propria attività di **conduzione del progetto**



CICLO DI VITA DEL PROJECT MANAGEMENT

PROCESSI di Prodotto relativi alla realizzazione del prodotto o servizio del progetto



Processi orientati alla realizzazione del prodotto o servizio del progetto



CICLO DI VITA DEL PROGETTO

Queste due tipologie di processi interagiscono durante le varie **fasi del progetto**

ESERCITAZIONE dividetevi per sede di attuazione e per progetto

PRIMA PARTE

1. Ogni gruppo dovrà individuare gli obiettivi dell'agenda 2030 che sta perseguendo attraverso la realizzazione del proprio progetto
2. Individuare obiettivo generale del progetto
3. Individuare Obiettivi specifici del progetto
4. Collegare le Attività di progetto con gli obiettivi specifici
5. Individuare i Risultati intermedi
6. Individuare le risorse necessarie (personale interno/esterno ed eventuali costi)
7. Individuare il Risultato finale e i tempi di realizzazione

SECONDA PARTE

1. A partire dall'esperienza dei primi mesi di servizio proporre un progetto da attuare nella vostra sede di attuazione
2. Individuare gli obiettivi dell'agenda 2030 del vostro progetto
3. Individuare l'obiettivo generale del vostro progetto
4. Individuare Obiettivi specifici del vostro progetto
5. Collegare le Attività di progetto con gli obiettivi specifici
6. Individuare i Risultati intermedi
7. Individuare le risorse necessarie (personale interno/esterno ed eventuali costi)
8. Individuare il Risultato finale e i tempi di realizzazione